

Univerzita Karlova

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**KONTROLNÍ A HOSPITAČNÍ ČINNOST  
ŘEDITELKY MATEŘSKÉ ŠKOLY**

**Závěrečná bakalářská práce**

**Autor:** Alena Šínová  
**Obor:** Školský management  
**Forma studia:** kombinované  
**Vedoucí práce:** Mgr. Věra Gottwaldová  
**Datum odevzdání práce:** 12. dubna 2007

### **Čestné prohlášení**

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

Alena Šínová

## **Resumé:**

Závěrečná bakalářská práce se zabývá otázkou, jakou roli hraje kontrolní a hospitační činnost v řídicím procesu ředitele školy.

Vychází z průzkumu, který byl uskutečněn na některých mateřských školách. Snaží se odpovědět na otázku, zda je hospitace a kontrola na našich školách promyšlená, systematická a zda mají hospitující dostatek znalostí k jejímu funkčnímu provádění. Ukazuje na nejčastější problémy, se kterými se hospitující musí potýkat, jaké pocity při této činnosti mají hospitující i hospítovaní a jak jsou závěry využívány k úspěšnému chodu školy.

Zároveň přináší důležité teoretické informace, které hospitující musí znát, aby tuto činnost vykonával věcně správně a pro školu byla přínosem.

## **Summary:**

The Final Bachelor Work deals with a question which control and check role is played in leading process of the headmaster of school.

The research was done at some nursery schools. It tries to answer the question if the checquing process is thought over and if the checquing process has knowledge to do it efficiently. The most often problems to which both controled and controlling men are faced and which conclusions are used to increase the teaching process at school.

Of course it is very important for the headmaster of the school to know, how to do this duty well and to make contribution for the school.

## **Klíčová slova:**

Kontrola, právní a interní předpisy, vnitřní kontrolní systém, hospitace, diagnostické a evaluační metody, fáze kontroly a hospitace, hospitační záznam, plán kontrolní a hospitační činnosti, zpětná vazba.

<b>Obsah práce:</b>		<b>strana:</b>
<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	5
<b>2</b>	<b>POJEM KONTROLA A HOSPITACE</b> .....	6
2.1	Vnitřní a vnější kontrola.....	6
2.2	Vnitřní kontrolní systém .....	10
2.2.1	Dělení kontrolní činnosti.....	14
2.3	Pojem hospitace a současné pojetí.....	15
2.3.1	Druhy hospitací.....	18
<b>3</b>	<b>CÍLE KONTROLY A HOSPITACE</b>	
3.1	Formulace výzkumného problému a hypotéz.....	20
3.2	Výzkum a jeho výsledky.....	21
3.2.1	Obtížnost kontroly a hospitace v praxi .....	22
3.2.2	Vztah hospitujících a hospitalovaných k hospitalaci.....	24
3.2.3	Promyšlenost a systematicčnost hospitační činnosti.....	26
3.3	Potvrzení či nepotvrzení hypotéz.....	37
<b>4</b>	<b>KONTROLNÍ A HOSPITAČNÍ SYSTÉM</b>	
	<b>DIAGNOSTICKÝCH A EVALUAČNÍCH METOD</b> .....	38
4.1	Přehled evaluačních a diagnostických metod.....	38
4.1.1	Podstata jednotlivých metod .....	39
<b>5</b>	<b>FÁZE KONTROLY A HOSPITACE</b> .....	41
5.1	Fáze kontroly.....	41
5.2	Fáze hospitace.....	43
<b>6</b>	<b>OBSAH A STRUKTURA KONTROLNÍHO</b>	
	<b>A HOSPITAČNÍHO ZÁZNAMU</b> .....	46
<b>7</b>	<b>ZÁVĚRY Z KONTROLNÍ A HOSPITAČNÍ ČINNOSTI</b>	52
7.1	Plán hospitační činnosti.....	54
<b>8</b>	<b>ZPĚTNÁ KONTROLA A JEJÍ UPLATŇOVÁNÍ</b>	
	<b>V DALŠÍ PRÁCI</b> .....	56
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	57
<b>10</b>	<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	58
<b>11</b>	<b>PŘÍLOHY</b> .....	59

# 1 ÚVOD

Nástupem do funkce ředitelky mateřské školy jsem si uvědomila, že úspěšnost mé řídicí práce závisí také na tom, jakou část svého času budu pravidelně věnovat kontrole a hodnocení práce všech zaměstnanců.

K tomu, abych dobře vykonávala tuto činnost, je důležité mít dostatek informací a odbornou přípravu v oblasti řízení. Cítila jsem, že kontrolní a hospitační činnost je metoda, která se musí nacvičit, natrénovat a vyžaduje určitý čas.

Na to jsem se zaměřila i ve svém dalším vzdělávání. Účastnila jsem se odborných seminářů, získávala jsem znalosti samostudiem odborné literatury, cenné informace mi poskytl internet, ale nejvíce mi pomohlo bakalářské studium Školského managementu. Navázala jsem zde řadu kontaktů s kolegyněmi, které měly delší praxi a větší zkušenosti. Vzájemnou komunikací jsem lépe pronikala do problému a vyvarovala se některých omylů, které bych jistě jinak udělala.

Cílem mé práce bylo získat ucelené informace pro funkční provádění kontrolní a hospitační činnosti v praxi.

V úvodní části jsem se zaměřila na obecné vymezení pojmu kontrola, vnitřní kontrolní systém a hospitace. V dalším bloku jsem se pokusila na základě dotazníku a průzkumu na řadě mateřských škol zjistit, jak vnímají hospitaci v mateřských školách hospitovaní a jak hospitující. Zároveň jsem utřídila informace o metodách, o fázích kontrolní a hospitační činnosti, o tom jak provést záznam. Poslední část je zaměřena na závěry z kontrolní a hospitační činnosti, na uplatňování zpětné kontroly v další práci.

Domnívám se, že moje bakalářská práce by mohla být užitečným pracovním materiálem pro začínající ředitelky mateřských škol, které zatím neprošly studiem Školského managementu.

## 2 POJEM KONTROLA A HOSPITACE

„**Kontrola (inspection)** – je nedílnou součástí řízení, znamená přezkoumání, dozor, dohled.“<sup>1</sup>

Je součástí řídicího procesu a navazuje na předchozí fáze tj. plánování, organizování, vedení a motivování lidí.

Lze ji charakterizovat jako proces, kdy porovnáváme současný stav se stavem žádoucím a zjišťujeme odchylky. Na základě tohoto posouzení přijímáme příslušné kontrolní závěry.

Dělíme ji do dvou okruhů: - vnitřní (interní) kontrola  
- vnější (externí) kontrola

### 2.1 Vnitřní a vnější kontrola

Vnitřní kontrola je realizována zpravidla řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocněni. Obvykle je to ve školském zařízení ředitel, zástupce ředitele, vedoucí stravování, atd. dle velikosti školy a podle organizačního řádu konkrétní školy. Řídí se interními předpisy, které musí být v souladu s platnými právními předpisy. Struktura i úprava není dána žádným právním předpisem, každá organizace si ji stanovuje sama podle svých podmínek. Úprava formou právních předpisů by byla zásahem do řídicích oprávnění vedoucích zaměstnanců.

Ředitelům škol se doporučuje, aby odpovědní vedoucí zaměstnanci se všemi interními předpisy prokazatelně seznámili všechny příslušné zaměstnance a dbali na jejich aktualizaci, protože vnější kontrola také zjišťuje, zda je příslušný pracovník znal, měl znát nebo mohl znát.

Interními předpisy jsou:

- vnitřní resortní předpisy MŠMT zveřejňované ve Věstníku MŠMT
- vnitřní předpisy stanovené zřizovatelem
- vlastní vnitřní předpisy stanovené ředitelem školy

---

<sup>1</sup> Veber, J. a kol.: Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000.

Kontrolní činnost je jednou ze základních povinností ředitele školy, které jsou stanoveny v celé řadě zákonů, např.:

**1. z ustanovení § 164 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)**

**2. z ustanovení § 102 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce) :**

„Zaměstnanec je povinen soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek, zjišťovat jejich příčiny a zdroje. Na základě tohoto zjištění vyhledávat a hodnotit rizika a přijímat opatření k jejich odstranění a provádět taková opatření, aby v důsledku příznivějších pracovních podmínek a úrovně rozhodujících faktorů práce dosud zařazené podle zvláštního právního předpisu jako rizikové mohly být zařazeny do kategorie nižší. **K tomu je povinen pravidelně kontrolovat úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zejména stav výrobních a pracovních prostředků a vybavení pracovišť a úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek, a dodržovat metody a způsob zjištění a hodnocení rizikových faktorů podle prováděcího právního předpisu.**“

**3. z příslušných ustanovení zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů /dále jen zákon č. 320/2001 Sb./ a vyhlášky č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb.**

**4. z ustanovení článku 13, odstavce 3, (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a při výchovně vzdělávací činnosti) Pracovního řádu pro zaměstnance škol a školských zařízení Čj. 14 269/2001 - 26:**

„Ředitel školy pravidelně kontroluje dodržování právních a ostatních předpisů a pokynů zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci“.

Vnější kontrola se řídí platnými právními předpisy a platí zásada, že „neznalost zákona neomlouvá“. Proto vnější kontrola u právních předpisů nezjišťuje, zda je odpovědná osoba znala, mohla znát nebo měla znát.

Nové právní předpisy jsou uveřejňovány ve Sbírce zákonů. Ředitel by měl průběžně své zaměstnance na poradách seznamovat se změnami, ale také s novými právními předpisy.

Právní předpisy dělíme podle důležitosti na:

- Ústavu ČR – ústavní zákon a listiny,
- zákony,
- vyhlášky a nařízení vlády

Právní předpisy nabývají platnosti dnem jejich vyhlášení ve Sbírce zákonů. Dnem vyhlášení právního předpisu je den rozeslání příslušné Sbírky zákonů, uvedený v jejím záhlaví. Právní předpisy nabývají účinnosti patnáctým dnem po vyhlášení nebo je stanovena účinnost pozdější. Výjimečně lze stanovit i dřívější počátek účinnosti, nejdříve však dnem vyhlášení.

Kontrolní pracovníci vykonávají kontrolu v souladu se zákonem č.552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů. Musí mít písemné pověření a jsou povinni se tímto pověřením prokázat při zahájení kontroly. Výše jmenovaný zákon nestanoví lhůtu, v níž jsou kontrolní pracovníci povinni oznámit zahájení kontroly kontrolované osobě. Obvykle to je několik dní před zahájením kontroly, ale může to být také až v den jejího zahájení. V žádném případě kontrolní pracovník není oprávněn zahájit kontrolu, aniž by informoval ředitelku školy.

Vnější kontrolu vykonávají kompetentní orgány a organizace: <sup>2</sup>

- **obec** (pokud je zřizovatelem MŠ) podle školského zákona, zákona č. 320/ 2001 Sb., o finanční kontrole, zákona č. 250/ 2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů

---

<sup>2</sup> Popprová, E.: Kontrolní činnost ředitelky mateřské školy. Praha: Raabe. MŠ a právo, červen 2005.



- **Česká školní inspekce** podle školského zákona a zákona o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů
- **Krajský úřad** dle školského zákona, zákona o finanční kontrole a zákona č. 218/ 2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů
- **Ministerstvo zdravotnictví a místně příslušné hygienické stanice** dle zákona č. 258/ 2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů
- **Svazový inspektorát bezpečnosti práce** – dle zákona č.262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- **Český úřad bezpečnosti práce** – podle zákona č.174/ 1968 Sb., o státním odborném dozoru nad bezpečností práce, ve znění pozdějších předpisů
- **Hasičský záchranný sbor a místně příslušný požární preventista** – dle zákona č. 133/ 1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů, a vyhlášky č. 246/ 2001 Sb., o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru
- **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy** – dle školského zákona, zákona o finanční kontrole a zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
- **Ministerstvo financí a územní finanční orgány** – dle zákona č. 320/ 2001 Sb., o finanční kontrole

Kontrola (vnitřní i vnější) vždy musí vycházet z právních i interních předpisů, které jsou (nebo byly) platné v kontrolovaném období.

## 2.2 Vnitřní kontrolní systém

Ředitelka mateřské školy je povinna zpracovat a zavést vlastní vnitřní kontrolní systém, který zaručuje řád a pořádek v konkrétních podmínkách, motivuje zaměstnance, vymezuje kompetence zaměstnanců k samostatnému rozhodování, vede k získání zpětné vazby o plnění stanovených cílů.

Při jeho vytváření je nutné dodržet následující principy:

- koncepčnost a systematičnost (ne nahodilost či nárazovost) kontrolní činnosti,
- spolehlivost a celistvost informací,
- soulad činnosti s politikami, plány, postupy, zákony a nařízeními,
- hospodárné, efektivní a účelné využití zdrojů, zajištění ochrany majetku,
- dosažení stanovených účelů a cílů daných činností nebo programů či grantů,
- pravidelná rozborová činnost, vyhodnocování výsledků kontroly,
- pravidelné zveřejňování výsledků kontrolní činnosti,
- využívání výsledků kontrolní činnosti v řídicí práci,
- odhalování rizik a přijímání adekvátních a včasných opatření k nápravě zjištěných nedostatků.

Při koncipování vnitřního kontrolního systému bychom si měli dát odpověď na následující otázky:

1. co budeme kontrolovat (předmět kontroly)
2. proč to budeme kontrolovat (účel a smysl kontroly)
3. kdo vše bude kontrolovat (subjekt kontroly)
4. kdy to budeme kontrolovat (periodicita kontroly)
5. jak budeme kontrolovat (způsob, metody kontroly)

V první řadě si musíme vymezit předmět kontroly, tj. musíme vědět, „co“ vše chceme kontrolovat. Prioritní je to, kde může být organizace postižena ekonomicky nebo trestně. Poté následuje to, co bylo v minulosti problémové. Pak navazují aktivity, které se nedají již napravit nebo jejich náprava je nákladná. A nakonec zařazujeme nové aktivity, které představují riziko různých nedostatků.

Cílem kontrolní činnosti ředitelky mateřské školy je získat objektivní informace z těchto oblastí:

- **oblast pedagogická**, kde kontrolujeme např. plnění úkolů školního vzdělávacího programu, návaznost třídních vzdělávacích programů, organizace a dovednosti dětí, úroveň vedení předepsané dokumentace, výzdoba prostor školy, vybavenost pomůckami a hračkami, dodržování bezpečnostních a hygienických předpisů při práci s dětmi, spolupráce s veřejností, dodržování plánu hospitační činnosti, plánu DVPP, dodržování režimu dne – pobyt venku, doba stravování, ...atd.

- **oblast personální a provozní**, kam patří např. personální agenda, dodržování pracovní doby zaměstnanců, dodržování jídelníčku a spotřebního koše, dodržování bezpečnostních i hygienických předpisů, čistota celého zařízení, dodržování plánu dovolených, vedení skladu CO, vedení skladu potravin, vybavenost lékárníček, provozní řád ŠJ, provozní řád prádelny, evidence úrazů, množství a kvalita materiálně technického vybavení, ...atd.

- **oblast ekonomická**, kde sledujeme např. čerpání rozpočtu, vedení účetnictví, účetních dokladů, způsob vedení inventáře, tvorbu a čerpání FKSP, vedení platové agendy, platnost hospodářských smluv, ...atd.

Další důležitou otázkou, kterou si klademe, je proč budeme kontrolovat. Jakou funkci a smysl kontrola má mít. Obecně lze říci, že kontrola plní následující funkce: <sup>3</sup>

- inspekční
- preventivní
- eliminační

Inspekční funkce spočívá v objektivním zjišťování a vyhodnocování skutečného stavu podle předem vytvořených kritérií.

Preventivní funkce spočívá v působení svou přítomností na podřízené. Existence kontroly vyvolává vyšší zodpovědnost při plnění stanovených úkolů.

Eliminační funkce znamená, že na základě kontroly je zamezeno vzniku nežádoucích situací, např. nebezpečí úrazu, nesprávného vzoru dětem, atd.

---

<sup>3</sup> Veber, J. a kol.: Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press 2000.

Smyslem kontroly bylo původně odhalování, eliminace a prevence nedostatků. V současnosti se dále rozšiřuje o prověřování funkce systému. To znamená, zda jsou plněny dlouhodobé záměry a plánované cíle efektivně a účinně (produktivní chování). Případné nedostatky jsou nejen monitorovány, hodnoceny, ale především řešeny.

#### Význam kontrolní činnosti v mateřské škole:<sup>4</sup>

- kontrola je nedílnou součástí řízení
- přináší informace pro další rozhodování
- motivuje pracovníky
- pomáhá předcházet konfliktům a problémům
- podporuje dobré klima školy

Každá škola má svůj vnitřní kontrolní systém, který vychází z velikosti školského zařízení a z jeho organizační struktury. Musí v něm být určen subjekt kontroly, to znamená kdo, koho bude kontrolovat. V první řadě platí zásada „kdo řídí – ten kontroluje“. V mateřské škole je to ředitelka školy, zástupce nebo jiný pověřený pracovník, na něhož byla kontrola delegována.

Pracovník konající kontrolu v mateřské škole by měl mít dostatečnou délku praxe, zkušenosti, odbornou a pedagogickou způsobilost. Měl by respektovat dvě zásady:

1. nesnažit se najít za každou cenu nedostatky
2. při samotné kontrole nepoučovat a nedoporučovat

Aby byla kontrolní činnost prováděna správně, je potřeba ctít tyto obecné principy:

- kontrolující se chová jako profesionál, má znalosti, je připraven a orientuje se v dané problematice
- kontrola je včasná, přiměřená činnosti
- je založena na úctě a důvěře k lidem
- pomáhá dosahovat vytyčených cílů
- má motivační charakter, vede lidi k zvyšování kvality práce
- není formální, pomáhá řešit úkoly nebo vzniklé problémy

---

<sup>4</sup>Urbanová, M.: K otázkám řízení mateřské školy. Nový Bydžov: aTre, 1996.

Periodicita kontroly, tj. jak často a kdy budeme kontrolovat, je na různých školách různá. Měla by být promyšlená, vycházet z potřeb dané školy a měla by být součástí plánu kontrolní činnosti.

Kontrola je neproduktivní činností a počítá se do nákladů. Přehnané provádění kontroly může u podřízených pracovníků vyvolávat přesvědčení o nedůvěře nadřízených v odpovědné plnění úkolů podřízenými. Snižuje iniciativu, samostatnost, odpovědnost.

Absence kontroly nese rizika různých neshod (škody, penále, pokuty, podvody). Může demoralizovat kolektiv zaměstnanců. Proto je velmi důležité, aby kontrolní činnost byla využívána správně.

Vnitřní kontrolní systém školy musí také obsahovat, jak budeme kontrolovat. Jaké vhodné přístupy a metody budeme užívat.

Nejčastějšími metodami vnitřní kontrolní činnosti jsou:

- pozorování, kontrola, rozhovor, rozbor dokumentace, výsledky práce
- orientační vstupy na jednotlivé úseky, hospitace, pedagogické i provozní porady
- ankety, dotazníky, ústní i písemné prověrky

Za jakých podmínek se kontrolní činnost bude uskutečňovat. Kdy bude ohlášená, kdy neohlášená, které činnosti budeme sledovat v době provozu, které po provozu, apod.

Každý kontrolní pracovník bude zřejmě volit takový způsob, který mu bude nejvíce vyhovovat a bude v daném zařízení nejefektivnější.

Neexistuje univerzální model vnitřního kontrolního systému. Každé školské zařízení bude mít aktivity jinak zaměřené a bude se lišit i jejich počet. Důležité je, aby vnitřní kontrolní systém byl alespoň jedenkrát až dvakrát ročně vyhodnocován a v případě nedostatků byla upravena jeho kvalita. Za to odpovídá ředitelka školy.

### 2.2.1 Dělení kontrolní činnosti

Kromě toho, že kontrolu dělíme na vnitřní a vnější, můžeme ji dělit ještě z dalších hledisek:<sup>5</sup>

#### Z hlediska termínu

- řádnou / převládá a uskutečňuje se v plánovaných termínech podle vypracovaného vnitřního plánu/
- mimořádnou / když nastaly nebo se předpokládají nežádoucí situace/

#### Z hlediska rozsahu

- úplnou / kontrolují se všechny elementy/
- neúplnou / jen část / a dělí se dále na:
  - kontrolu náhodnou / není dán rozsah ani způsob kontrolovaných prvků, důležitá při odhalení nežádoucího stavu/
  - kontrolu statistickou / poskytuje číselný údaj, výrok vyhovuje, nevyhovuje,../

#### Z hlediska času

- předběžnou / říká se jí také preventivní, ověřujeme jí počáteční podmínky pro hladký průběh budoucích procesů/
- průběžnou / týká se procesů, které právě probíhají a zda není potřeba přijmout korigující opatření/
- následnou /můžeme ji označit jako konečnou, týká se procesů, které již proběhly a slouží jako ujištění, že bylo dosaženo požadovaných výsledků nebo jsou přijata nová rozhodnutí vedoucí k nápravě zjištěných nedostatků/

---

<sup>5</sup> Veber, J. a kol.: Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000.

## 2.3 Pojem hospitace a současné pojetí

**Hospitace** (z latinského **hospito** = **jsem na návštěvě**)<sup>6</sup> – je nejnáročnější pracovní metodou, kdy jeden odborník pozoruje při práci s dětmi druhého odborníka. Zároveň je formou vnitřní kontroly vedoucí k získávání informací o pracovních výsledcích pedagogů, o organizaci a použitých metodách práce, o rozvíjení pracovních dovedností a návyků dětí, o klimatu třídy nebo školy, atd. Slouží jako jeden z prostředků řízení a kontroly. Řadíme ji mezi vysoce kvalifikované činnosti, neboť klade vysoké nároky na pozorovatele.

Z tohoto důvodu jsou k výkonu hospitační činnosti nejkompentnější ředitelé škol a školských zařízení a pracovníci České školní inspekce. Jejimi základními prostředky jsou pozorování a rozhovor (interview).

V pedagogickém procesu plní hospitační činnost funkci kontrolní, diagnostickou, hodnotící a evaluační. V našich školách má pevné místo, ale v některých školských systémech okolních států tento nástroj neuvžívají.

Co je podnětem hospitace:

- **norma** – odpovědnost vedení za kvalitu výchovně vzdělávací práce
- **zájem** – pedagogové usilují o vlastní profesní rozvoj
- **stížnost** – vedení ověří stížnost rodičů, zřizovatele, atd. na práci pedagoga

Hospitace jsou běžnou součástí práce pedagogů a života školy. Jsou mimořádnou událostí a mohou být i příznakem krize.

Práce pedagogů v mateřských školách má svá specifika, která je odlišují od práce pedagogů ostatních stupňů škol. Proto i hospitační činnost má svá specifika, která jsou daná především věkem dětí a z něho vyplývajících potřeb dětí, zejména psychohygienických. Z těchto důvodů musí zákonitě také hospitace v současné mateřské škole probíhat specifickým způsobem.

Zásadní specifika předškolního vzdělávání, která musí hospitující respektovat:<sup>7</sup>

**Záměr předškolního vzdělávání** – aby do konce předškolního období každé dítě získalo věku přiměřenou fyzickou, psychickou i sociální samostatnost v rozsahu svých osobních předpokladů a základy kompetencí důležitých pro jeho další rozvoj a učení, pro život a vzdělávání.

<sup>6</sup>Faltýsek, P.: Hospitace v práci ředitele školy. Nový Bydžov: aTre, 1994.

<sup>7</sup>Smolíková, K. a kol.: Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. Praha: VÚP, 2004.

**Školní vzdělávací program včetně třídního vzdělávacího programu** – každá škola jej musí mít ze zákona zpracovaný vzhledem ke svým podmínkám a od 1. září 2007 je povinna podle něho pracovat. Musí vycházet ze tří rámcových cílů předškolního vzdělávání:

1. Rozvíjení dítěte a jeho schopnosti učení
2. Osvojení si základů hodnot, na nichž je založena naše společnost
3. Získání osobní samostatnosti a schopnosti projevit se jako samostatná osobnost působící na své okolí

**Úzkou spoluprací učitelů** - v jedné třídě pracují 2 učitelky, jejich spolupráce je nutnou podmínkou kvalitního vzdělávání.

**Strukturu dne** – vzdělávání není rozčleněno do jednotlivých výchov (předmětů), ale probíhá při všech situacích, nepřetržitě (v řízených i spontánních činnostech, v dopoledních i odpoledních hodinách, v prostorách mateřské školy i mimo ni).

**Věk dítěte** – ovlivňuje vzdělávací (kognitivní), sociální a emocionální potřeby dětí, předškolní vzdělávání tyto obecné potřeby respektuje a přizpůsobuje se jim.

**Potřeby dětí** – pedagogické aktivity probíhají v rozsahu potřeb každého z dětí, vzdělávání je vázáno na obecné potřeby dané věkem, ale také na individuální potřeby a možnosti jednotlivých dětí.

**Specifické formy** – didakticky zacílená činnost, kterou pedagog dítěti nabízí,

- poměr spontánních a řízených aktivit je vyvážený,
- aktivní účast dítěte se zaměřením na prožitkové a interaktivní učení (omezení přijímání hotových poznatků),
- skupinová i individuální činnost,
- užití tvořivé improvizace – reagování na okamžitou situaci

**Specifické metody a prostředky** – aktivity obsahují prvky hry a tvořivosti,

- vzdělávání založeno na prožitcích dítěte,
- dítě se učí činnostmi, které vykonává ze své vůle a zájmu, využití experimentu



**Specifické vzdělávací cíle** – jsou vymezeny pro jednotlivé oblasti rozvoje dítěte, vyjadřují, k čemu má dítě v každé z oblastí směřovat, nelze je „splnit“ jednorázově, je potřeba se k nim opakovaně vracet. Vzdělávací cíle jsou pro pedagogy závazné.

Hospitující by zároveň měl mít na paměti, že jeho přítomnost ve třídě je vždy zásahem do výchovně vzdělávacího procesu. Pedagog je vystaven velkému zatížení. Proto bychom se měli vyvarovat všeho, co by mohlo působit rušivě. Je důležité si uvědomit zásady, které bychom měli vzájemně při hospitaci dodržovat.

#### Zásady hospitujícího:

- Včasný příchod hospitujícího a uvědomění si, že jsem hostem ve třídě
- Výběr nejvhodnějšího místa pro pozorování výchovně vzdělávací práce  
/místo, kde budeme nejméně nápadní – např. klidný kout, stůl pedagoga/
- Nezasahovat do výchovně vzdělávacího procesu /pokud ano, tak jen výjimečně a to na závěr v rozsahu do 10 minut; je nutné dohodnout s pedagogem předem/
- Být nenápadný a nerušit při činnosti /své místo hospitující opouští jen při individuální (samostatné) práci dětí/
- Psát si nejpodstatnější informace a nejlépe v okamžiku, kdy se práce daří  
/zbytečně pedagoga neznervózňujeme/
- Hospitující by měl odejít tehdy, když pedagog ukončí blok činností, měl by poděkovat pedagogovi a krátce se rozloučit s dětmi

#### Zásada hospitovaného při hospitaci:

- Nevěnuje přílišnou pozornost hospitujícímu a neobrací se na něj s otázkami /je vhodné předem instruovat všechny pedagogy, jak mají postupovat v době přítomnosti pozorovatele/

### 2.3.1 Druhy hospitací

Hospitace můžeme dělit z různých hledisek a pak rozeznáváme různé druhy.<sup>8</sup>

Podle obsahového zaměření na:

- **Monotematické** / zaměřeny na jednotlivé jevy pedagogického procesu – podmínky, přípravu učitele, motivaci, organizaci, využití pomůcek, řízení interakcí, úroveň připravenosti předškolních dětí, atd./
- **Komplexní** / přinášejí pohled na celkovou práci hospitovaného, na jeho kvalitu práce z hlediska návaznosti, propojenosti, vyváženosti činností – celý dopolední nebo odpolední blok/

Podle organizace na:

- **Individuální** /slouží k získání informací nebo instruktáži jednotlivých hospitujících/
- **Kolektivní** / určené skupinám hospitujících, přispívá např. k sjednocení kritérií, spíše se prováděly v minulosti/

Podle časové orientace na:

- **Jednotlivé** / přinášejí dílčí izolované informace o práci učitele, o vyučovacím procesu/.

Ty mohou být: namátkové (kontrolní) – zjišťují úroveň problémových pedagogů  
(po stížnostech)

úvodní (orientační) – sledují úroveň začínajících pedagogů

- **Systematické** / vycházejí z ročního plánu školy a z dlouhodobých cílů školního vzdělávacího programu/

Podle situace na:

- **Orientační** /sledují aktuální stav situace – řečová úroveň dětí, výslovnost předškolních dětí, atd./
- **Analytické** /rozbor určité nepříznivé situace v rámci jedné třídy nebo celé školy, např. agresivita dětí/

---

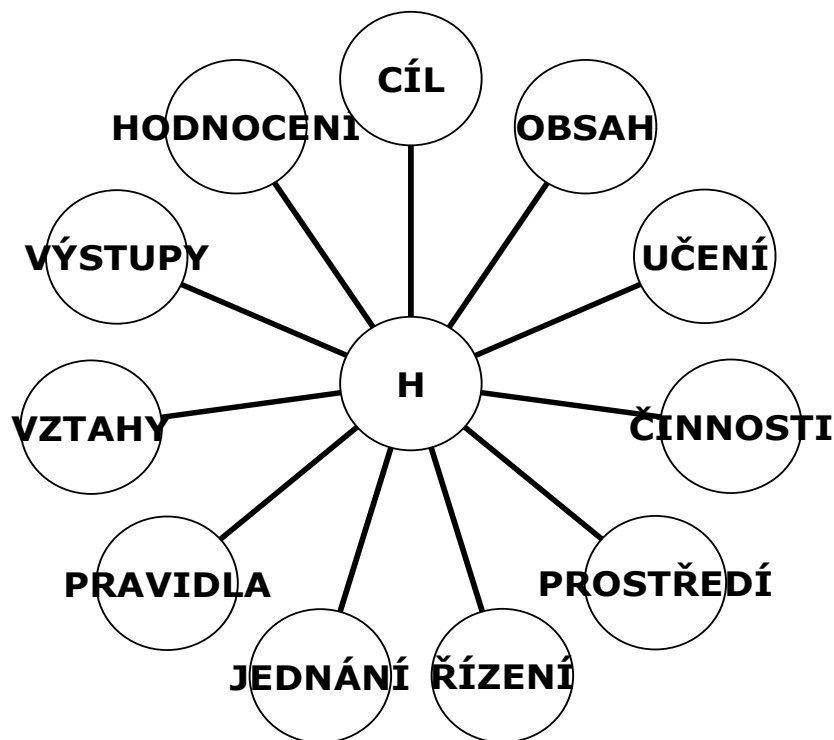
<sup>8</sup> Rys, S.: Hospitace v pedagogické praxi. Praha: SPN, 1988.

<sup>8</sup>Bečvářová, Z.: Současná mateřská škola a její řízení. Praha: Portál, 2003.

Podle předmětu hospitované činnosti na:

- Vzdělávací blok v MŠ /v ZŠ vyučovací hodina/, pobyt venku, odpolední odpočinek dětí, výkon a přípravu učitelky, exkurzi, divadelní představení, školu v přírodě, výlet, atd.

Ve strategii se budou jednotlivé školy lišit, protože každá má jinak stanovené priority ve svém hospitačním plánu. Nelze ani určit univerzální pořadí důležitosti sledovaných oblastí a jevů. Následující graf ukazuje, na co můžeme během hospitace zaměřit svoji pozornost.<sup>9</sup> ( Další informace přináší 6. kapitola).



<sup>9</sup>Bělecký, Z.: Seminář - Kontrolní a hospitační činnost ředitele školy. Pedagogické centrum Praha, 2005.

### 3 CÍLE KONTROLY A HOSPITACE

Kontrola i hospitace podávají cenné informace o skutečném stavu ve školském zařízení v daném okamžiku u konkrétního zaměstnance nebo na konkrétním úseku.

Cílem kontroly je včas podchytit případné nedostatky a přijmout taková opatření, která zajistí dosažení žádoucího stavu. Pokud se nedostatky neodhalí nebo dokonce přehlížejí, může to v budoucnu vážně poškodit dobré jméno školy nebo dokonce ohrozit její existenci.

Cílem hospitace je získat informace o stavu a úrovni výchovně vzdělávací práce v daném okamžiku. Kontrolní a hospitační činnost v mateřské škole má svá specifika.

Obsahuje složku:

- Kontrolní (zjišťování výsledků činností)
- Instruktivní (poskytuje informace všem zainteresovaným)
- Formativní (ovlivňuje profesní růst pedagoga či pracovníka školy, zároveň také ředitele školy)

#### 3.1 Formulace výzkumného problému a hypotéz

Jak jsem již uvedla v úvodu své bakalářské práce, vybrala jsem si kontrolu a hospitaci především proto, abych získala ucelené informace pro funkční provádění této činnosti a zároveň si na základě poznatků vytvořila na své škole vlastní fungující systém (plán kontrol, plán hospitací, záznam, kritéria, atd.).

K výzkumu jsem si zvolila hospitaci proto, abych získala také přehled o tom, jak to v praxi na školách vypadá. Zjišťovala jsem, zda tato činnost hospitujícím působí potíže. Sledovala jsem, jaký vztah k této činnosti mají hospitovaní i hospitující a jaké mají pocity při této činnosti. Ale především jsem se zaměřila na to, zda je hospitační a kontrolní činnost na našich MŠ promyšlená a systematická.

**Všechny tyto problémy jsem formulovala do tří hypotéz:**

1. Kontrola a hospitace je náročná a v praxi činí potíže.
2. U hospitujících i hospitovaných v průběhu hospitace převládají kladné pocity.
3. Hospitační činnost na našich MŠ je systematická a promyšlená.

### 3.2 Výzkum a jeho výsledky

Pro výzkum jsem vytvořila dotazník (viz příloha č. 1), jímž bylo osloveno celkem sto ředitelek MŠ nebo zástupců ředitele, kteří na mateřských školách vykonávají hospitační činnost.

Zpětně se vyjádřilo 72 respondentů (uvedená data se vztahují k tomuto vzorku).

Ředitelé MŠ: 58

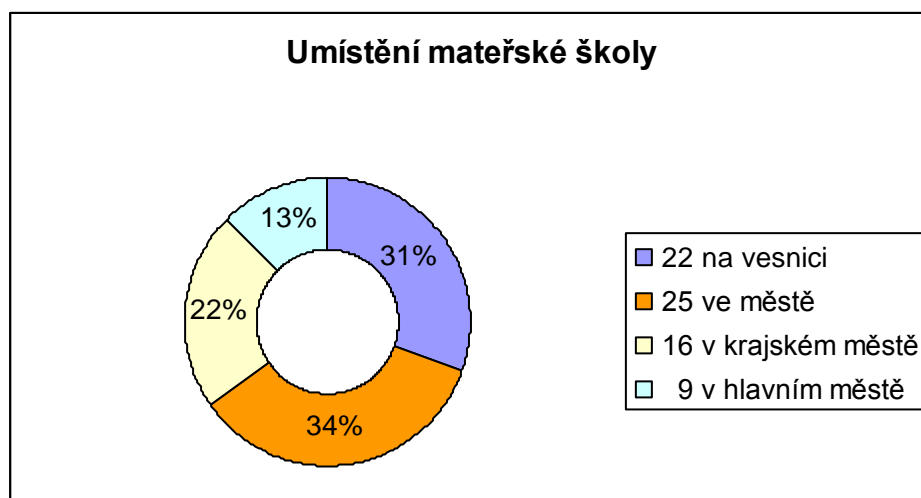
Zástupci MŠ: 14

**Celkem: 72 respondentů**

#### Věkové složení respondentů

Věkové rozhraní	Počet ředitelek MŠ	Počet zástupců MŠ
do – 35 let	2	4
36 – 45 let	19	7
46 – 50 let	33	2
51 a více let	4	1

Na zadané dotazy odpovídali pedagogové z různých míst republiky. Jaké bylo demografické umístění mateřských škol, ukazuje následující graf.



### 3.2.1 Obtížnost kontroly a hospítace v praxi

Jak již bylo uvedeno v úvodu, hospítaci i kontrolu řadíme mezi vysoce kvalifikované činnosti, neboť klade vysoké nároky na pozorovatele. Je to činnost, která se musí naučit a pozorovatel musí překonat řadu potíží.

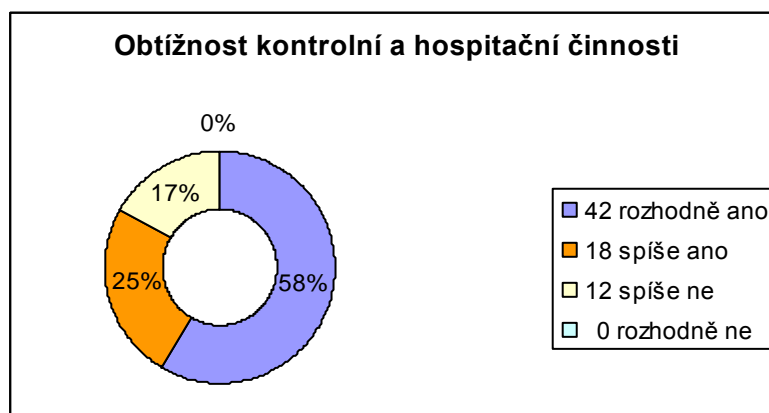
Zajímalo mne, zda ředitelkám a zástupcům ředitelek kontrolní a hospítací činnost činila v jejich začátcích potíže a co jim nejvíce ztěžuje jejich práci dnes, kdy už mají praxi v provádění této činnosti.

Na začátku jsem zjišťovala, jakou mají paní ředitelky délku praxe ve funkci a z jakého pracovního zařazení přešly na funkci ředitelky. Z dotazníku vyplývá, že všechny nejprve pracovaly jako učitelky MŠ. Z odpovídajících 58 ředitelek, jich předtím vykonávalo funkci zástupkyně 24.

Jejich průměrná praxe ve funkci ředitelky je 14 let (13,92).

Délka praxe	Počet ředitelek:
1 – 5 let	5
6 – 10 let	8
11 – 15 let	21
16 – 20 let	17
více jak 20 let	7

Všem 72 dotazovaným (ředitelkám i zástupcům) byla položena otázka: „Když jste začínala s hospítací a kontrolní činností, činilo Vám to potíže?“



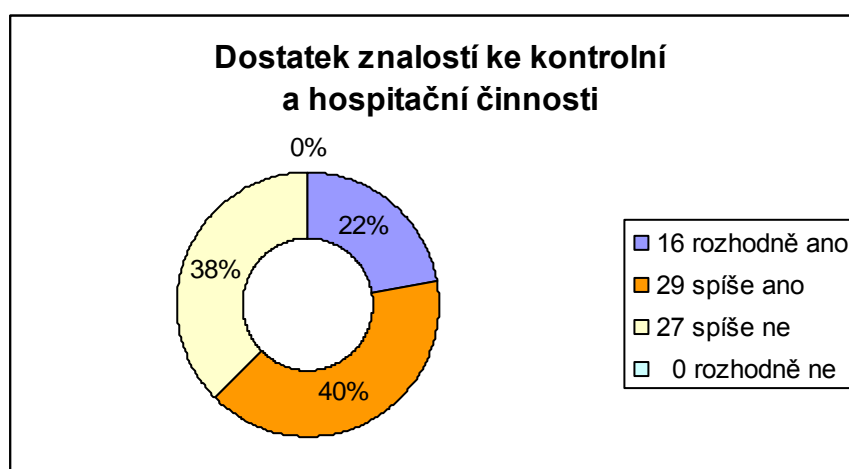
Ze získaných odpovědí je patrné, že kontrolní a hospítací činnost v začátcích činí potíže většině dotázaných. Z našeho vzorku je to celkem 83%.

Na dotaz, co v současné době nejvíce ztěžuje provádění kontrolní a hospitační činnosti, hospitující uváděli:

- zástupy za chybějící kolegyně (přímá práce s dětmi)
- nedostatek času (administrativa, účetnictví, různá jednání, ...atd.)
- náhlé řešení provozních potíží (havárie a poruchy zařízení, shánění opravářů,...atd.)
- negativní postoj pedagogů k hospitaci a kontrole (pětkrát bylo také odpovězeno hospitujícími „i můj negativní postoj“)

Každá ředitelka školy by měla mít dostatečný přehled o kvalitě, používaných formách, metodách i výsledcích výchovně vzdělávací práce. Tyto informace jsou důležité pro plánování dalšího vzdělávání pedagoga, při jednání se zřizovatelem, rodiči, veřejností, ale především pro tvorbu koncepce mateřské školy.

Zjišťovala jsem, jak potíže, které mají pozorovatelé s prováděním kontrolní a hospitační činnosti, souvisí se znalostmi. Na otázku, zda se respondenti domnívají, že mají dostatek znalostí jak provádět kontrolní a hospitační činnost, dává odpověď následující graf:



Celkově si myslí většina dotazovaných, že má dostatek informací k funkčnímu provádění kontrolní a hospitační činnosti. Naprostou jistotu má pouze 22% respondentů. Velké procento tvoří ti, kteří si myslí, že spíše mají informace. 38% si myslí, že spíše ne. Nenašel se nikdo, kdo by si myslel, že nemá žádné informace.

### 3.2.2 Vztah hospitujících a hospitovaných k hospitaci

V další části mého průzkumu jsem se zaměřila jen na hospitaci. Zajímalo mě vzájemný vztah hospitujících i hospitovaných k této metodě a zároveň, které pocity při této činnosti převládají. Abych mohla porovnávat názory, vypracovala jsem také krátký dotazník (viz příloha č. 2) k vyjádření pedagogů.

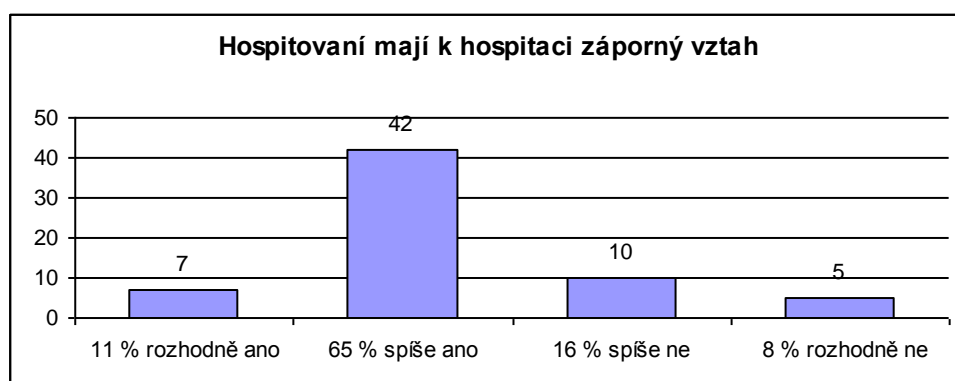
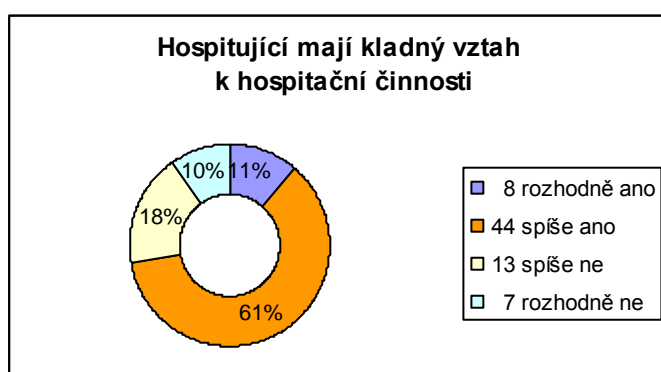
Oslovila jsem opět sto respondentů a zpětně se mi vrátilo 64 dotazníků (uvedená data se vztahují k tomuto vzorku).

I zde jsem sledovala praxi ve funkci učitelky MŠ a věkové složení. Šetření prokázalo, že pedagogové jsou zkušení a jejich průměrná praxe na pozici učitelky MŠ je 21 let (21,13).

Věkové složení ukazuje následující tabulka:

Věkové rozhraní	Počet učitelek MŠ
do – 35 let	8
36 – 45 let	26
46 – 50 let	19
51 a více let	11

V obou dotaznících jsem se ptala, jaký mají dotazovaní osobní přístup k hospitaci. Jak odpovídali hospitující i hospitovaní, můžeme vidět na těchto dvou grafech:





Porovnáním těchto dvou grafů zjistíme, že pozorující vnímají hospitaci většinou kladně. Hospitovaní k ní naopak přistupují negativně a je pro ně nepříjemná. Osobní přístup k této činnosti úzce souvisí s pocity člověka.

Zásadní je tedy přijetí a pochopení hospitace jako pozitivního jevu. Průzkum ukazuje, jaké pocity mají hospitující i hospitovaný z této činnosti. Oběma skupinám byla položena stejná otázka: „Která přídavná jména podle Vás charakterizují hospitaci?“

### Odpovědi hospitovaných

Pozitivní	Negativní	Neutrální
přínosná, motivující, povzbuzující, oceňující, podnětná, zpětnovazební, aktivující, nutící studovat	stresující, nepříjemná, ponižující, úzkostná, nepotěšující, deprimující, svazující, zneklidňující, kritická, otravná	poučná, účinná, hodnotící, formální

Z předchozího vyjádření vyplývá, že hospitovaní vnímají hospitační činnost emotivně a převládají u nich spíše negativní prožitky. I přes toto negativní hodnocení řada z nich uvedla, že je podnětná pro další přípravu práce s dětmi. Potvrzuje se tedy, že hospitace plní funkci aktivizační a je nástrojem ke změnám.

### Odpovědi hospitujících

Pozitivní	Negativní	Neutrální
zpětnovazební, přínosná, motivující, povzbuzující, inspirující	nepříjemná, obtížná, nepotěšující, depresivní	potřebná, poradní, důležitá, nutná, užitečná, hodnotící, mapující, poznávací, diagnostická, efektivní, neformální

Ředitelky a zástupci většinou hospitaci hodnotí neutrálně nebo pozitivně. Vnímají ji jako zpětnovazební nástroj, který plní informační funkci. Našli se ale i tací jedinci, kteří mají vyloženě negativní postoj a v kolonce na dotazníku „Komentář k otázkám“ uvedli, že hospitaci berou jako nutné zlo, které jim z nedostatku času způsobuje deprese. Potvrzuje to i předešlá odpověď v kapitole 3.2.1 (otázka – co nejvíce ztěžuje provádění kontrolní a hospitační činnosti).

### **3.2.3 Promyšlenost a systematicčnost hospitační činnosti**

V poslední části výzkumu jsem se zaměřila na to, zda je hospitační činnost na našich mateřských školách opravdu promyšlená a systematická. Otázky jsem formulovala do několika oblastí, o kterých si myslím, že jsou podstatné pro to, abychom mohli hovořit o systému řízení pedagogického procesu.

Předpokladem úspěšného řízení pedagogického procesu je zejména osobnost řídicího pracovníka a kolektiv pedagogů, jejich odborné znalosti, dovednosti, vrozené dispozice a vzájemné vztahy. Nezastupitelné místo zde má také komunikační proces.

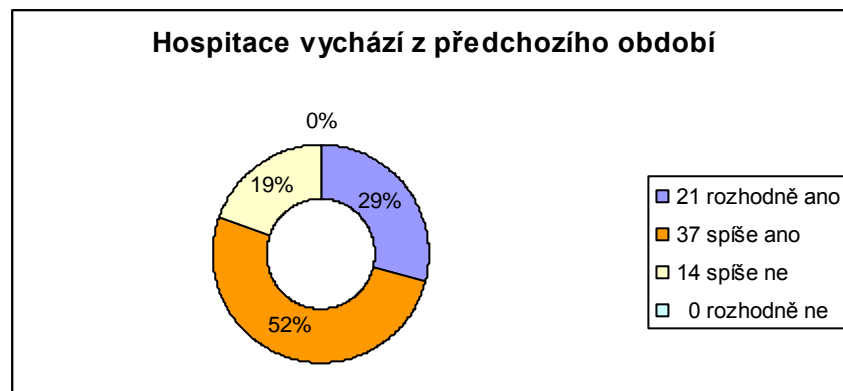
Prvních několik otázek přináší údaje, jak jsou dobře sladěné nástroje řízení (návaznost na předchozí období, plánování hospitací, kritéria, delegování).

Další dotazy se zabývají přípravnou fází hospitace, vztahem pedagogů k profesi a vzájemnou komunikací mezi hospitujícími a hospitovanými.

Předposlední část průzkumu se týká významu hospitace v oblasti profesního růstu, hodnocení a odměňování pedagogů.

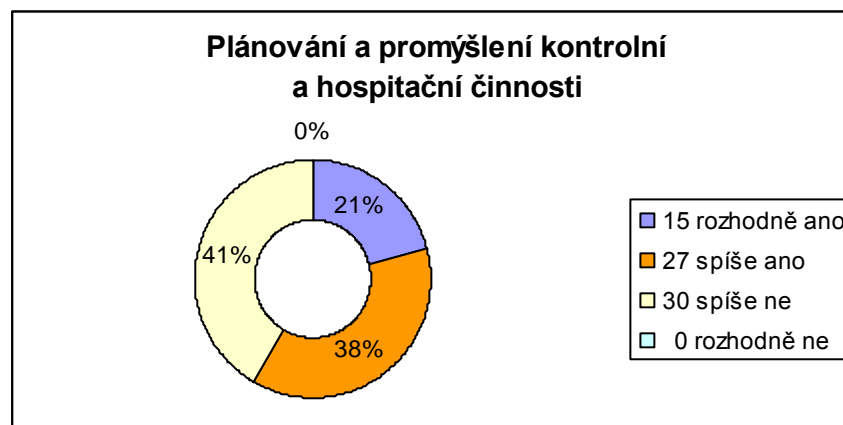
V závěru průzkumu přináší informace o tom, jak se dále na našich mateřských školách pracuje v řídicím i pedagogickém procesu se zjištěnými poznatky.

V první části jsem se zajímala o sladění nástrojů řízení. Aby byla hospitace prováděna kvalifikovaně a promyšleně, měla by vycházet z koncepčních záměrů dané školy, z cílů školního vzdělávacího programu, z ročního plánu, z evaluačních a hodnotících pravidel a z předcházejících výsledků hospitační činnosti u jednotlivých pedagogů. Snažila jsem se tedy zjistit, zda na vybraných školách hospitující opravdu vycházejí z výsledků předchozího období. Jaká je situace ukazuje následující graf.



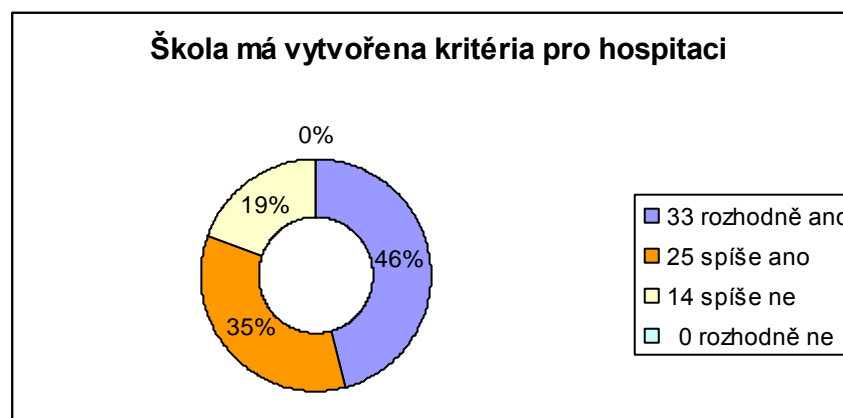
Z výsledných odpovědí je patrné, že 81 % dotázaných vychází z výsledků předchozího období.

Hovoříme – li o promyšleném přístupu k hospitaci, musíme vycházet z předem stanoveného plánu kontrolní a hospitační činnosti. Pokud hospituje i zástupkyně ředitelky, je nutné také vypracovat společná jasná pravidla a mít jednotnou metodiku. Jakým způsobem pozorovatelé kontrolní a hospitační činnost plánují a promýšlejí, je vidět z grafu.



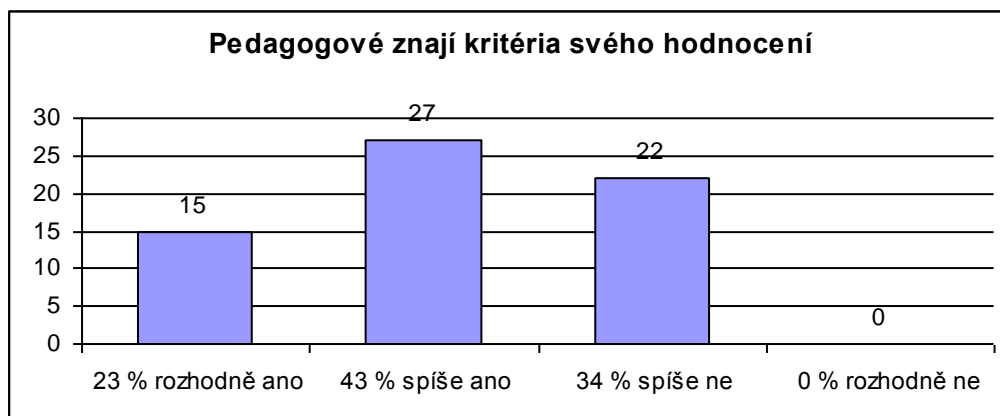
Ze zkoumaného vzorku respondentů hospitační činnost plánuje a promýšlí celkem 59 % dotázaných. Průzkum ukázal, že 41% vedoucích zaměstnanců si myslí, že nepracuje plánovitě a promyšleně.

I další otázka je směřována k vyloučení nahodilosti. Ptala jsem se hospitujiících, zda mají vytvořena kritéria k provádění hospitací.



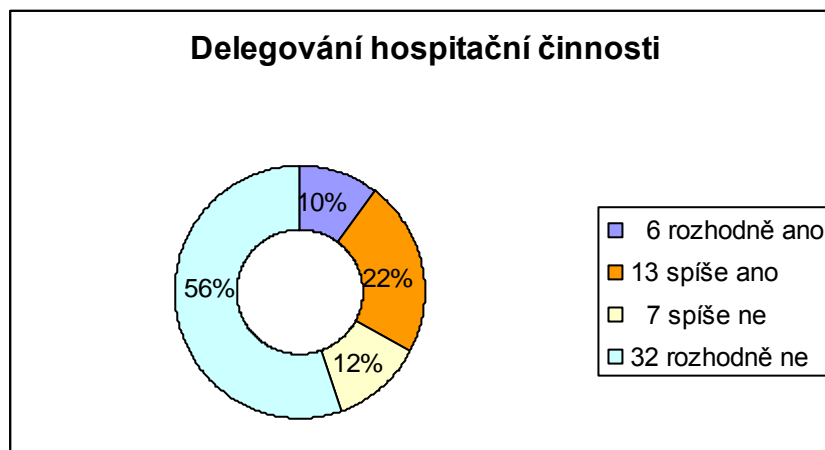
Z odpovědí vyplývá, že kritéria jsou vytvořena na 81% škol. Ale 19% dotázaných si myslí, že kritéria spíše nemá.

Zajímá mě i názor samotných pedagogů, a proto jsem se ptala, zda jsou seznámeni s kritérii, podle kterých vedení školy hodnotí jejich práci. Odpovědi jsou opět znázorněny graficky.



Porovnáním odpovědí osloveného vzorku hospitujících a hospitovaných, lze usuzovat, že v této oblasti jsou nedostatky.

Poslední dotaz se týkal delegování hospitační činnosti. Ptala jsem se jen paní ředitelek, protože toto je v jejich kompetenci.



Z odpovědí je patrné, že kontrolní a hospitační činnost na oslovených školách z 68 % vykonávají ředitelky samy. Zbývajících 32 % kompetencí je delegováno na spolupracovníky.

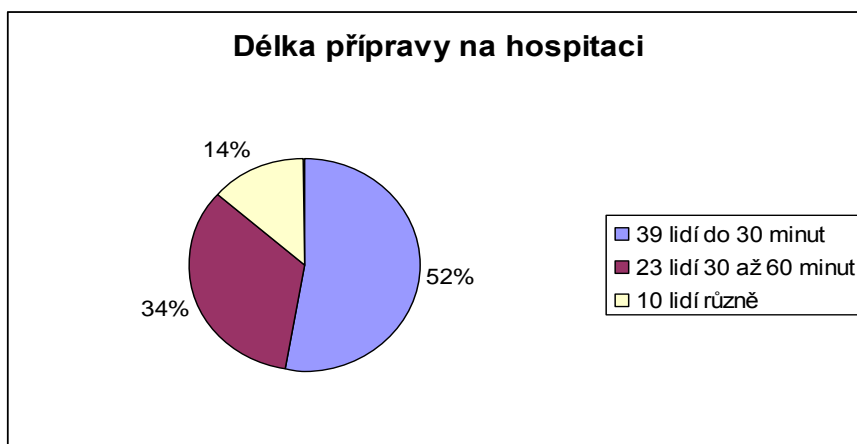
Jestliže máme plán, záměry hospitací, kritéria a víme, kdo hospitační činnost bude na škole vykonávat, potom nám již nezbývá, než se dobře připravit na konkrétní hospitaci. V této přípravné fázi je velmi důležitá osobnost hospitujícího i samotného pedagoga.

Proto jsem se v další části zaměřila na tyto dva faktory. Hospitovaných jsem se ptala, jak se na kontrolu nebo hospitaci připravují.

Odpovědi na tuto otázku jsou seřazeny od nejčastěji se opakujících odpovědí až po odpověď 6 lidí „prostudují metodiky“. Většina respondentů uvedla několik odpovědí.

- volím hospitační cíle podle plánu hospitací nebo kontrolní činnosti, upřesním si, co chci sledovat
- prostuduji zápis z minulé kontroly nebo hospitační záznam
- oznámím hospitaci a uskutečním pohovor s pedagogem o plánované činnosti
- prohlédnu dokumentace
- prostuduji metodiky

Dotazovala jsem se také, jakou dobu se asi hospitující věnují přípravě. Odpovědi jsou vidět z dalšího grafu:



Z našeho vzorku dotázaných 52% přípravě věnuje asi 30 minut.

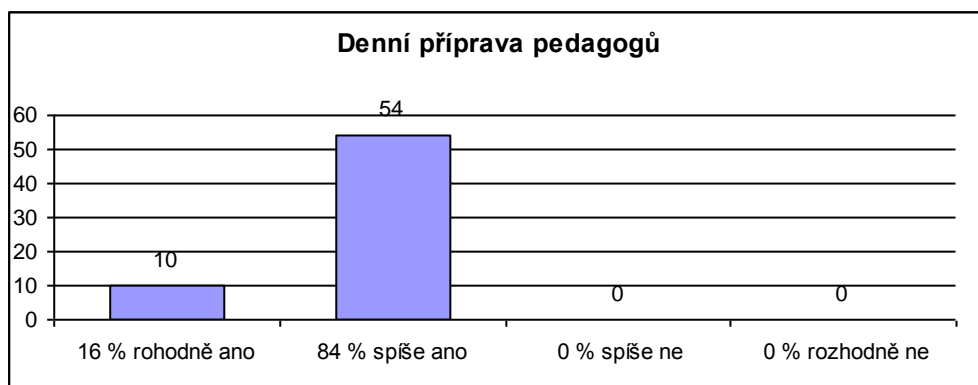
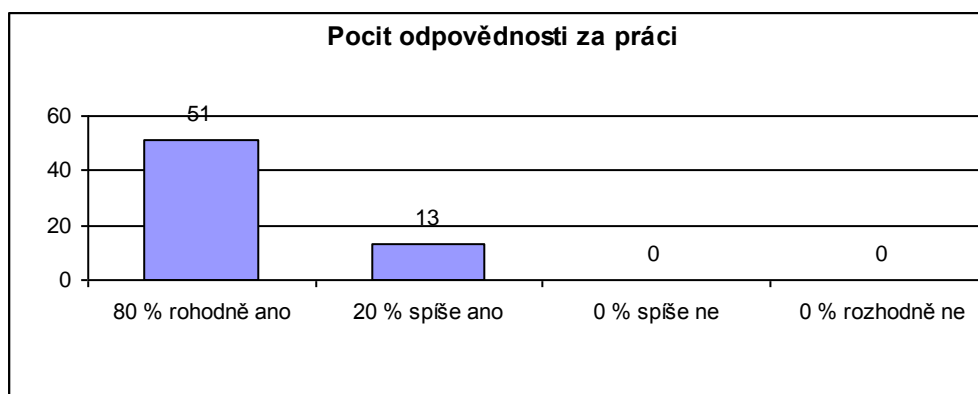
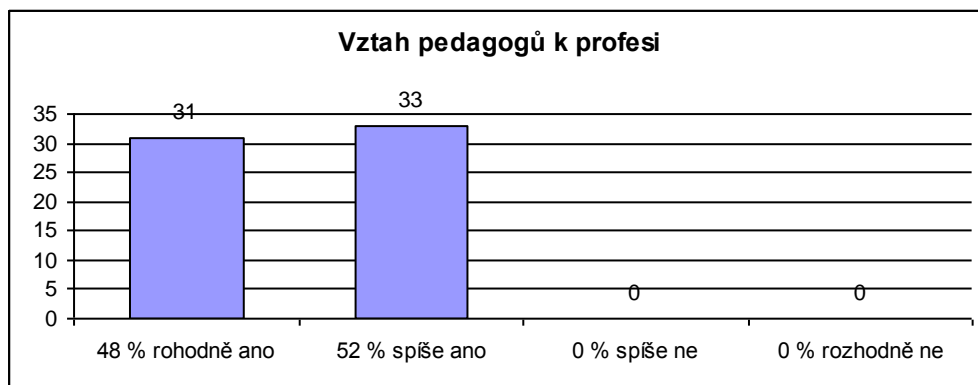
Na otázku, který typ hospitace upřednostňují, hospitující odpovídali, že nejčastěji se zaměřují na hospitace podle obsahového zaměření. Tématické hospitace vykonají 2 – 3krát ročně u každého pedagoga. Komplexní obvykle používají asi 1krát ročně. Oba dva typy používají téměř na všech školách. V několika případech se objevila hospitace následná a několik dotazovaných se také vyjádřilo, že neupřednostňují žádný typ.

V pedagogickém procesu je nejdůležitější osobnost každého pedagoga, jeho vztah k dětem a celkově k profesi. Jeho postoje, znalosti a dovednosti jsou při hospitaci ihned

pozorovatelné. Proto jsem se v této části zaměřila na odpovědi pedagogů a položila jim následující tři otázky:

- Máte svou práci ráda?
- Cítíte odpovědnost za to, co s dětmi děláte?
- Připravujete se vždy důsledně a promyšleně na každý den?

Níže vytvořené grafy nám znázorňují odpovědi oslovených 64 pedagogů.

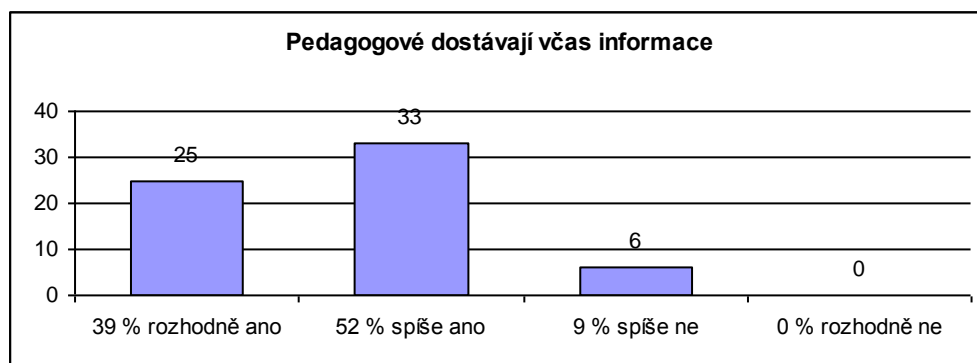


Z uvedeného můžeme vyčíst, že oslovení pedagogové mají pozitivní vztah ke své profesi, jsou si vědomi své odpovědnosti a denně se pro práci s dětmi připravují. Jak

jsem již uvedla v podkapitole 3.2.2, jedná se o pedagogy, kteří jsou zkušení a mají dlouholetou praxi na pozici učitelky MŠ.

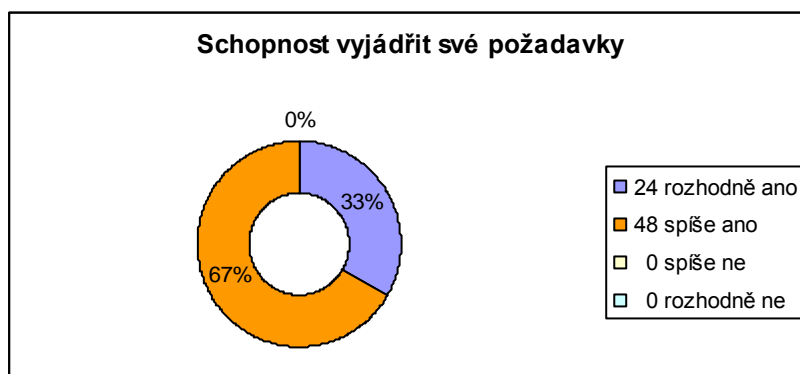
Nezastupitelné místo má také komunikační proces mezi pedagogy a vedením školy, proto jsem se v další části průzkumu zaměřila na vzájemnou komunikaci.

Pro pedagoga je nejdůležitější dostávat včas informace, které potřebuje ke své práci. Jaký je názor pedagogů na tuto problematiku, ukazuje graf:



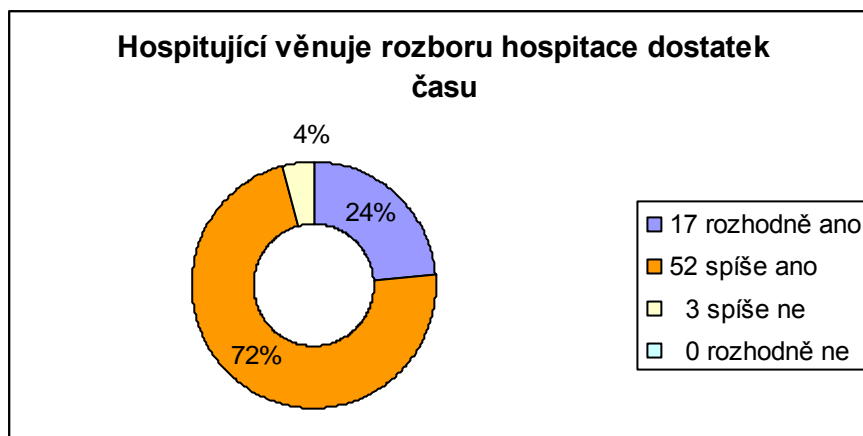
Je potěšující, že 91% pedagogů dostává potřebné informace včas. Z tohoto vzorku je možné usuzovat, že informační systém na školách funguje dobře.

U vedoucích pracovníků je jedna z nejdůležitějších dovedností umět správně formulovat požadavky na své podřízené. Ptala jsem se tedy hospitujících, zda si myslí, že to umí. Odpovídali takto:



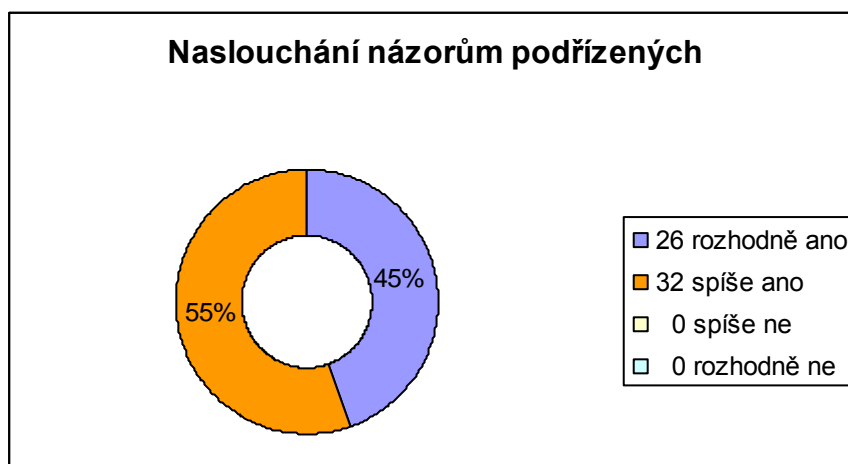
Z odpovědí vidíme, že vedoucí pracovníci umí vyjádřit své požadavky na podřízené. Lze se ale domnívat, že určité rezervy cítí 67 % dotázaných. Nenašel se nikdo, kdo by si myslel, že to neumí.

Otevřená a oboustranná komunikace je velmi důležitá i při rozboru hospitace. Na ten by si měl hospitující vyčlenit dostatek času. Je to prostor pro hodnocení pedagogické práce i pro přijetí závěrů k jejímu zkvalitnění. Jak moc si toto hospitující uvědomují, znázorňuje další graf.



Ze získaného vzorku odpovědí můžeme usuzovat, že rozboru hospitace je na mateřských školách věnován dostatek času. Jen 4% respondentů si myslí, že rozborové činnosti nevěnuje dostatek času.

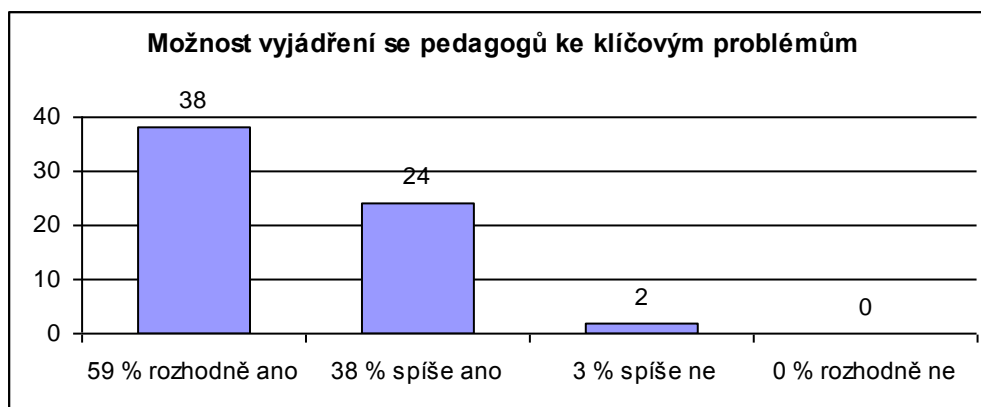
Ředitel by měl vnímat hospitaci jako „způsob práce s lidmi“ a ne jen jako pouhou kontrolu. K tomu je nutné, aby naslouchal svým podřízeným a bral v potaz jejich názory. Proto mne zajímalo, zda to v praxi tak funguje. V další otázce jsem se ptala jen paní ředitelek, zda naslouchají svým podřízeným. Jejich odpovědi znázorňuje graf.



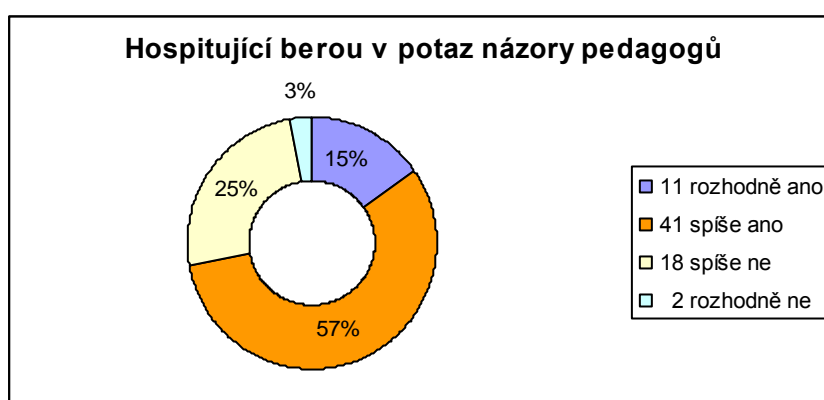
Z tohoto šetření vyšlo, že názory podřízených paní ředitelky zajímají a svým spolupracovníkům naslouchají. Nenašel se nikdo, kdo by na názory svých kolegů nereagoval.

Chtěla jsem získat i názor pedagogů, a proto jsem se zeptala, zda mají možnost vyjádřit se k problémům, které považují za klíčové. Jejich odpovědi jsou opět znázorněny graficky.

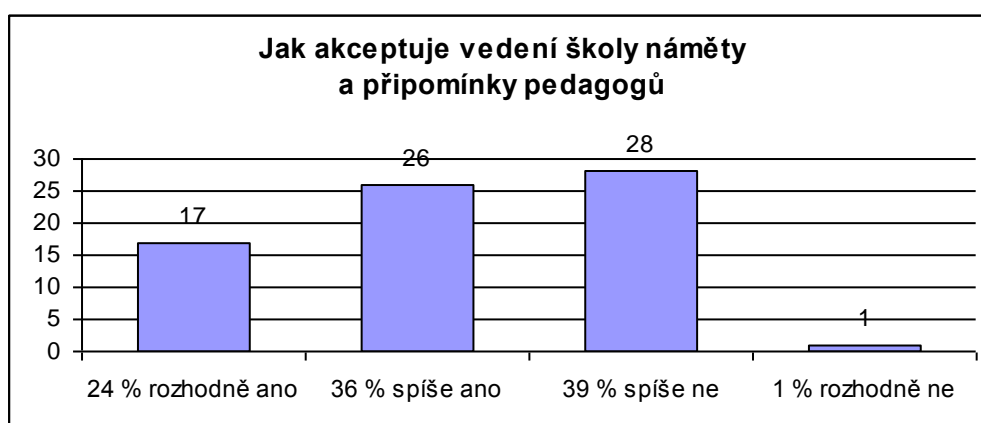




Pokud jsou vysloveny názory ze strany pedagogů, zajímalo mě, jak tyto informace berou v potaz pozorovatelé.



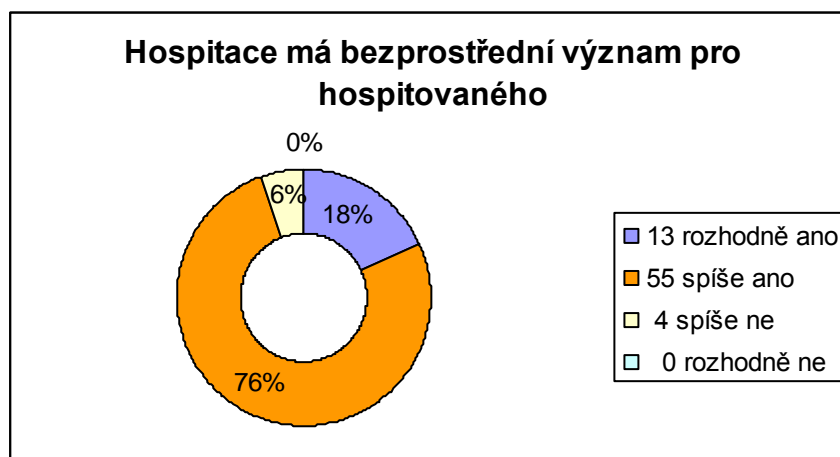
Do jaké míry jsou náměty a připomínky pedagogů vedením školy akceptovány, vidíme v posledním grafu.



Průzkum ukázal, že prostor pro vzájemnou komunikaci mezi pedagogy a vedením školy je dán. Pedagogičtí pracovníci mají možnost se vyjádřit a sdělit svůj názor, ale akceptace připomínek je omezená. 40 % dotázaných vedoucích pracovníků neakceptuje náměty a připomínky pedagogů. Paní ředitelky a zástupkyně uváděly poznámku, že by rády akceptovaly náměty i připomínky pedagogů v plné šíři, ale ne vždy to lze dodržet.

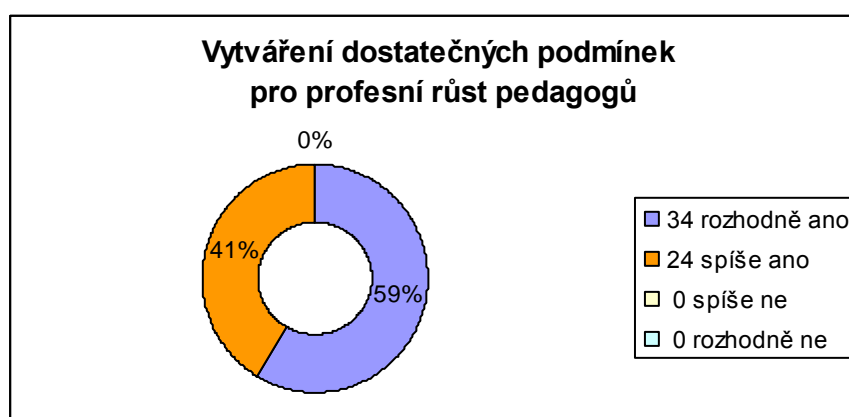
Někdy se daný problém musí posuzovat na základě více faktorů, především se musí dodržet platné zákonné normy, což si ne vždy všichni zaměstnanci uvědomují.

Pedagoga má hospitace motivovat, přinášet mu inspiraci a potřebné informace pro práci s dětmi. Má mu pomáhat v jeho profesním růstu. V dalším dotazu jsem se snažila zjistit, zda mají hospitující pocit, že hospitační činnost má bezprostřední význam pro hospitovaného.



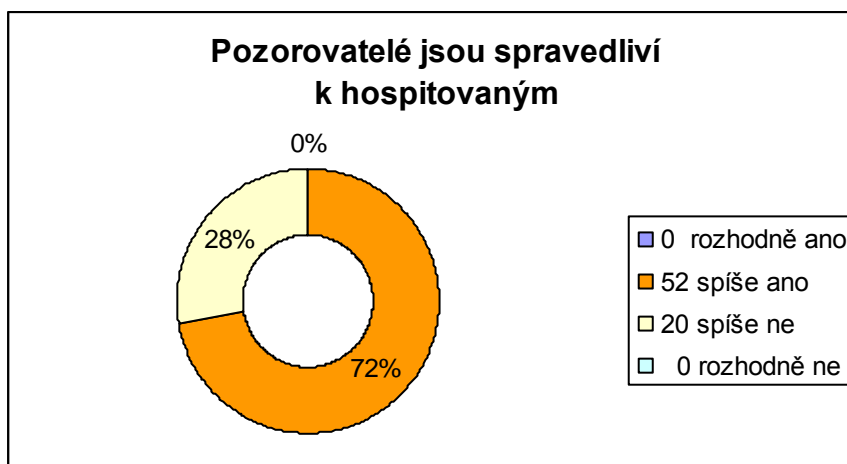
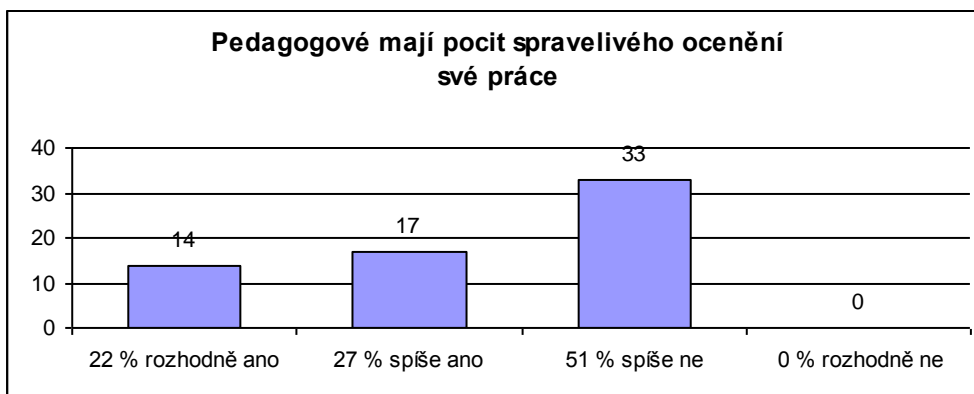
Šetření ukazuje, že hospitující jsou přesvědčeni o přínosu hospitace pro pedagoga. Potvrzují to také odpovědi samotných pedagogů, kteří při pocitech v rámci hospitace uváděli, že je sice tato činnost stresuje, ale je přínosná a podnětná.

Vedení školy by mělo nejen vytvářet vhodné podmínky pro práci pedagogů, ale také vhodně pečovat o jejich co nejefektivnější odborný růst, např. umožnit jim pravidelné a systematické vzdělávání. Je třeba přihlížet k potřebám školy i k potřebám jednotlivce. Pedagogové takto nejen získají potřebné poznatky pro praxi, ale také si často vymění své zkušenosti. Velkou pozornost je potřeba věnovat začínajícím pedagogům. Zajímala jsem se tedy, zda jsou na našich mateřských školách dostatečné podmínky pro profesní růst zaměstnanců. Dotaz byl položen jen ředitelkám, protože ony většinou o této problematice rozhodují.



Z grafu můžeme vyčíst, že paní ředitelky se snaží o dostatečné vytváření podmínek pro profesní růst pedagogů. 41% dotázaných v komentáři uvedlo, že jsou omezeni finančními prostředky, které ne vždy mohou pokrýt potřeby školy.

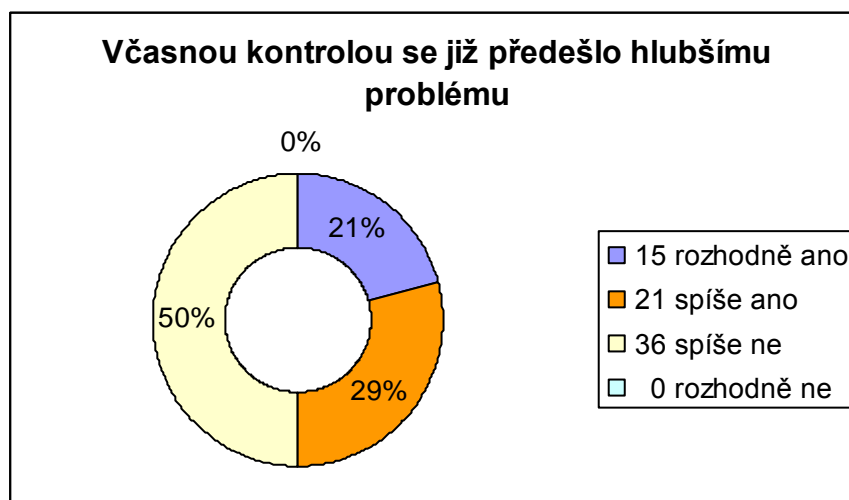
Není jen důležité absolvovat další vzdělávání, ale stěžejní je přenést načerpané poznatky do praxe. To by se mělo odrazit v kvalitě práce každého pedagoga. Podle toho by také měl být každý jednotlivec spravedlivě hodnocen a oceňován. Nejedná se jen o odměnu finanční, ale patří sem pochvala nadřízených, rodičů a také důvěra a radost samotných dětí. V dalších dvou dotazech jsem porovnávala názory pedagogů i názory hospitovaných na spravedlivé ocenění práce.



Většina dotázaných pedagogů z našeho vzorku není spokojena s oceněním své práce. U pozorovatelů si 72% myslí, že spíše ano. 28 % uvedlo, že spíše ne a několikrát se objevila poznámka: „chci napsat, že ano, ale snažím se o objektivitu“. Některé paní ředitelky uvedly, že spíše nejsou. Ne proto, že nechtějí, ale mají omezené možnosti normativem.

V závěru svého průzkumu jsem se zabývala tím, jakou formu má u hospitovaných záznam z hospitace. Nejčastěji používanou formou je dotazník s popisem, pak následuje dotazník s hodnotící škálou a nakonec popis s formulovanými závěry.

Dále mě zajímalo, zda dotazování včasnou kontrolou (hospitací) již předešlo konfliktu nebo hlubšímu problému. Odpovědi znázorňuje graf.



Z tohoto výsledku se můžeme domnívat, že včasná kontrola nebo hospitace může konfliktu nebo hlubšímu problému zabránit asi z 50 %.

Posledním dotazem jsem sledovala, jak jsou závěry z hospitační činnosti dále využívány. Pozorovatelé uváděli i několik odpovědí. Nejčastějšími byly:

- ke zlepšení práce pedagogů (propracovanost třídních vzdělávacích programů, zaměření se na konkrétní oblast v dalším vzdělávání)
- ke zkvalitnění práce a řízení školy jako celku (školní vzdělávací program, plány, denní režim, bezpečnost)
- k hodnocení učitele (osobní příplatek, udělení odměny, pochvaly)
- k zajištění vybavenosti tříd (hračky, pomůcky)
- ke zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců
- k odstranění problémů v mezilidských vztazích či nedorozuměních

### 3.3 Potvrzení či nepotvrzení hypotéz

V úvodu práce byly formulovány tři hypotézy a bylo provedeno šetření jen na malém vzorku pedagogů mateřských škol. Je jasné, že na základě takto malého vzorku nelze vyvozovat obecné závěry. Přesto se však lze vyjádřit, zda výsledky šetření potvrzují zcela nebo jen z části uvedené hypotézy a nebo svědčí proti nim.

#### 1. Kontrola a hospitace je náročná a v praxi činí potíže.

Výsledky šetření svědčí pro uvedenou hypotézu. Na základě vyjádření oslovených respondentů mateřských škol se lze domnívat, že tato činnost činí potíže. Dotazovaní se musí potýkat s celou řadou problémů, které uskutečňování ztěžují a jen malá část si je naprosto jistá, že má dostatek informací k funkčnímu provádění kontrolní a hospitační činnosti.

#### 2. U hospitujících i hospitovaných v průběhu hospitace převládají kladné pocity.

Výsledky průzkumu potvrdily tuto hypotézu jen z části. Na základě porovnání odpovědí zkoumaného vzorku hospitujících a hospitovaných můžeme konstatovat, že obě skupiny mají k hospitaci jiný vztah a jiné pocity. U pedagogů převládá spíše negativní vztah a negativní pocity, přestože jak často uvádějí, je pro ně tato činnost podnětná. U hospitujících převládá kladný vztah k hospitaci a pocity jsou spíše neutrální nebo kladné.

#### 3. Hospitační činnost na našich MŠ je promyšlená a systematická.

Výsledky šetření svědčí i pro tuto hypotézu. Většina oslovených hospitujících vychází z předchozího období, má vytvořena kritéria a promýšlí hospitační činnost, kterou na těchto mateřských školách z 68% vykonávají ředitelky samy. V přípravné fázi se na hospitaci připravují. Taktéž pedagogové se každodenně připravují na práci s dětmi. Profesionálnímu růstu je ze strany vedoucích zaměstnanců věnována pozornost, ale jsou omezeni finančními prostředky. Komunikace je oboustranná, je jí věnován prostor, ale ze získaných výsledků se můžeme domnívat, že zde ještě jsou rezervy ze strany vedení škol. Potvrzuje to odpověď pedagogů, kdy 34 % uvedlo, že spíše nezná kritéria svého hodnocení a 39 % si myslí, že jejich názory a připomínky nejsou akceptovány. To může mít vliv i na nespokojenost pedagogů s oceňováním své práce. Také ředitelé v oblasti oceňování svých zaměstnanců vidí nedostatky, které jim způsobuje normativní

metoda. Se závěry z hospitační činnosti se dále pracuje a získané informace z 50 % pomáhají předcházet nedorozuměním a problémům. Celkově však z tohoto vzorku respondentů můžeme usuzovat, že hospitační činnost na našich mateřských školách je promyšlená a systematická.

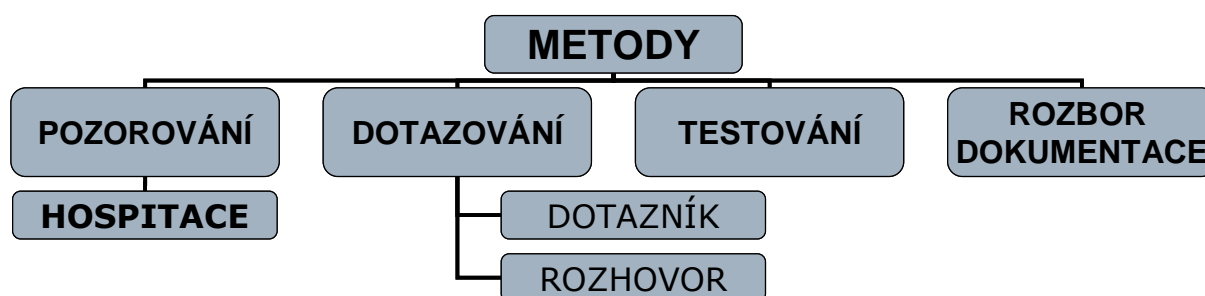
## 4 KONTROLNÍ A HOSPITAČNÍ SYSTÉM DIAGNOSTICKÝCH A EVALUAČNÍCH METOD

„Pedagogickou evaluací se rozumí proces systematického shromažďování informací o vzdělávacím procesu a jejich analýza s cílem zhodnotit tyto informace podle předem stanovených kritérií za účelem rozhodování o dalším postupu.“<sup>10</sup>

Pojem evaluace se používá tehdy, jestliže chceme hodnotit v širším měřítku mateřskou školu, její celkovou práci i vzdělávací proces (podmínky, činnosti, výsledky). Užší pojem hodnocení je užíván spíše ve vztahu k lidem (k dítěti, či pedagogovi).

### 4.1 Přehled evaluačních a diagnostických metod

Při kontrolní i hospitační činnosti používáme celou řadu evaluačních a diagnostických metod, které nám poskytují důležité informace. Jednou z nich je také hospitace, jak znázorňuje následující schéma.<sup>11</sup>



<sup>10</sup> Pedagogická evaluace, vzdělávání a profesní kompetence. Řízení MŠ. Praha: Raabe, 2003.

<sup>11</sup> Bělecký, Z.: Seminář - Kontrolní a hospitační činnost ředitele školy. Pedagog. centrum Praha, 2005.

### 4.1.1 Podstata jednotlivých metod

#### Pozorování

Je cílevědomé, plánovité a soustavné vnímání objektů, jevů, procesů a jednání osob, které směřuje k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti.

Z hlediska účasti pozorovatele na dění můžeme pozorování dělit na:

*Zúčastněné* - pozorovatel sám je členem skupiny a spoluvůrcem dějů

*Nezúčastněné* - přímé nebo zprostředkované (audiovizuální a informační technikou).

Pozorování může být volné nebo standardizované.

#### Standardizované pozorování

Snaží se o co nejvyšší možnou objektivitu použitím techniky ratingu, která spočívá v tom, že určité kvalitě jevu je přiřazována kvantitativní hodnota na stanovené škále. Specifickými formami pozorování jsou **hospitace** a pozorování hospitační činnosti jiné osoby.

#### Dotazník

Je vlastně forma řízeného rozhovoru bez přímého kontaktu s respondenty. Podstatou dotazníku je soubor otázek (výroků), které jsou voleny tak, aby umožnily kvantifikaci a soustředování dat podle zvolených kritérií. Otázky (výroky) mohou být otevřené (respondent libovolně fabuluje na zadané téma) či uzavřené (dotazník obsahuje nabídku variant odpovědí nebo škálové hodnocení výroků) a respondent volí jednu nebo více možností. Kromě toho dotazník zpravidla obsahuje filtrační otázky umožňující třídění odpovědí podle různých kritérií a dále otázky sloužící k získání zájmu a důvěry respondentů. Jednodušší verzí dotazníku je **anketa**.

#### Rozhovor

Je metoda shromažďování dat verbální komunikací s respondentem. Může být zaznamenáván (nahráván) a posléze analyzován z různých hledisek.

Rozhovor může být:

- řízený (interview),
- neřízený (volný),
- standardizovaný (tazatel postupuje podle přesně formulovaných a seřazených otázek),

- nestandardizovaný (nestrukturovaný),
- individuální nebo skupinový

Respondenty rozhovoru mohou být zaměstnanci školy včetně jejího ředitele, žáci, jejich zákonní zástupci a jiní partneři.

### **Test**

Je definován jako úkol nebo soubor úkolů identický pro všechny zkoumané osoby s přesně vymezeným způsobem hodnocení výsledků. Zpravidla má charakter zkoušky, tj. přezkoumání kvality, kontroly, měření výkonu, schopností, dovedností. Test nemusí mít jen úzce chápanou písemnou formu. Může se jednat např. o **úkolovou situaci** (necht' děti zazpívají písničku, předvedou daný pohyb, zhotoví výrobek apod.). **Standardizovaný test** obsahuje uzavřené otázky s nabídnutými variantami odpovědí, jeho vlastnosti (validita, reliabilita) mají být ověřeny na dostatečně velkém vzorku respondentů.

### **Rozbor**

Je to metoda získávání dat z dokumentace, která zahrnuje analýzu, sumarizaci, vyhodnocování obsahu. Potřebné informace můžeme získávat i z vybrané povinné i nepovinné **dokumentace školy** (školního vzdělávacího programu, třídních knih, statistických výkazů, dokladů o vzdělání učitelů, výročních zpráv, zápisů z porad a z jednání metodických orgánů, ale také případných názorů, ohlasů, ocenění, stížností, kritiky apod.) a vybraných **edukačních produktů** (školních časopisů, výrobků, fotografií, filmových záznamů atd.).



## 5 FÁZE KONTROLY A HOSPITACE

Kontrola i hospitace mají podobné fáze. Na začátku je vždy analýza minulého období a příprava na další kontrolu nebo hospitaci. Poté probíhá vlastní realizace této činnosti, kde se zaznamenávají získané informace. Dále se již hospitace a kontrola liší. Při hospitaci probíhá rozborová činnost, kde oba aktéři – hospituující i hospitovaný- společně komunikují. U kontroly probíhá hodnocení podle daných kritérií. V závěrečné fázi kontrolní i hospitační činnosti jsou formulovány závěry a při nedostacích stanovena přijatá opatření.

Na rozdíl od kontroly, která porovnává současný stav se stavem žádoucím a zjišťuje odchylky, hospitace vzhledem k hospitovanému plní také funkci poradní a metodickou.

### 5.1 Fáze kontroly

Kontrolu lze rozdělit do následujících tří fází:

- Přípravná fáze
- Realizační fáze
- Hodnotící fáze

#### Přípravná fáze

V přípravné fázi by měl kontrolor vypracovat program kontroly, měl by dobře znát a vyhodnotit závěry z minulé kontroly, zjistit, jak byla realizována případná nápravná opatření, prostudovat veškerou dokumentaci, jež se váže k prověřované oblasti, stanovit priority a rozsah kontroly. Je dobré zvážit i možná rizika. Důležitou součástí přípravy programu je zpracování vlastního postupu, podle kterého bude prověřování na místě probíhat.

K tomu lze využít dvě techniky:

- individuální dotazník
- standardní postup

U individuálního dotazníku je potřeba vypracovat seznam otázek, které bude kontrolující postupně klást při prověřování dané oblasti. Výhodou je, že si kontrolující může rozvážit posloupnost otázek, v klidu si rozmyslet, jaké informace bude potřebovat, co by měl vidět. Dotazník vede kontrolujícího systematicky postupovat a zabezpečuje, aby na nic nezapomněl.

U standardního postupu se prověřování zaměřujeme na pět základních problémových prvků – na výsledky, proces, pracovníky, dokumentaci, prostředí.

### Realizační fáze

Může být rozdělena do těchto částí:

- úvodní jednání
- vlastní prověřování na místě

V úvodním jednání se upřesní s vedoucím (managerem) prověřované oblasti průběh kontroly a určí se, kdo bude kontrolora provázet.

Vlastní prověřování na místě probíhá podle předem zpracovaného postupu kontroly. Při prověřování se užívají základní techniky – pozorování, dotazování, ověřování důkazů, atd. Pokud se zjistí nedostatky, zaznamenávají se do protokolu. Kontrolující musí vyhodnotit i závažnost nedostatku (zda jde o drobný nebo významný nedostatek, který může mít vážné důsledky na chod organizace).

### Hodnotící fáze

Uzavírá průběh vnitřní kontroly a kontrolor vypracovává závěrečnou zprávu (protokol) z kontroly. Zpráva musí vždy obsahovat informaci o účelu a cíli prověřování, zjištěná fakta a stanovisko k situaci, zda byly předchozí zjištěné nedostatky odstraněny, jaká jsou možná rizika do budoucna.

Kontrolující by se měl ve zprávě vyhnout formulacím, které vyjadřují pochvalu (pokud byl stav vyhovující, pouze to konstatuje). Ani kritika osob nebo spekulace o vzniklé situaci není na místě (pokud se nemůžeme opřít o důkazy). Podstatou této fáze je porovnání daného stavu s určenými kritérii a přijetí závěrů.

Závěry mohou být trojí:<sup>12</sup>

- **„nech být“** – tzn., že kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy, vývoj řízené reality je v žádoucím stavu, takže žádná korigující opatření nejsou nutná
- **„proved' korigující opatření“** – vývoj řízené reality se odchyluje od žádoucího stavu, takže je třeba přijmout korigující opatření, která mají odchylku odstranit
- **„přijmi nové řešení“** – jsou zjištěny závažné nedostatky a je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat jiný směr řešení problému

Pokud se kontrolou zjistí, že hrozí závažné škody (ekonomické, ekologické), je třeba okamžitě jednat a přijmout provizorní opatření, která nevyřeší problém, ale zabrání negativním důsledkům nebo je alespoň omezí. Takto můžeme získat čas pro přípravu a realizaci zásadních nápravných opatření.

## 5.2 Fáze hospitace

Hospitační činnost se skládá ze čtyř základních fází:

- Příprava hospitujícího
- Vlastní pozorování a zaznamenávání
- Analýza (rozbor, interview)
- Hospitační záznam a plánování dalšího rozvoje

### Příprava hospitujícího

Hospitující se musí řádně připravit jednak před oznámením hospitace hospitovanému a jednak před zahájením vlastní hospitace. První fáze se tedy skládá ze dvou částí.

---

<sup>12</sup> Veber, J. a kol.: Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000.

V úvodní části hospitující vychází z plánu hospitační činnosti a určí si, u koho bude hospitovat, za jakým účelem a jaké konkrétní cíle bude sledovat. Dále je důležité projít si předchozí hospitační záznamy pedagoga a uvědomit si podmínky vzdělávání.

Druhou částí přípravy hospitace je předběžný pohovor s pedagogem. Na hospitaci by měl být hospitovaný předem upozorněn, měl by znát důvod i cíle hospitace. Lépe se pak vyrovná s touto zátěží.

Neohlášená hospitace tzv. „přepadovka“ je opodstatněná jen v případě podezření, že pedagog hrubým způsobem porušuje své povinnosti. Cíleně ji používáme u pedagogů, kteří mají opakované problémy, nejsou ochotni pracovat na jejich odstranění, nereagují na pokyny, úkoly ani na stížnosti.

Předhospitační rozhovor provádíme zpravidla jeden den před plánovanou hospitací s pedagogem, u kterého chceme hospitaci uskutečnit. Projednáme s ním podrobnosti a seznámíme se s materiály, které nám umožní se lépe připravit na hospitaci. Je to především třídní vzdělávací program, individuální vzdělávací plány dětí (dětí s odkladem školní docházky), přehled výchovně vzdělávací práce, pedagogická diagnostika dětí, atp.

Pedagog by měl hospitujícího seznámit s aktuálním tématem, plánovanými záměry, se specifickými vzdělávacími cíli dne (týdne, měsíce), jaké je složení třídy, jaké klima tam panuje, které činnosti předcházely v rámci zvoleného tématu, jaké problémy musí řešit, atd. Dohodneme si také vhodný čas příchodu na hospitaci i předpokládanou délku pobytu ve třídě.

Chce-li hospitující výchovně vzdělávací činnost zaznamenat například na videozáznam, musí od pedagoga dostat souhlas. Je dobře se v této části také předem domluvit i o tom, jak bude s pořízeným záznamem naloženo.

Zcela nakonec si hospitující promyslí, jaké metody uplatní a připraví si hospitační záznam.

### Vlastní pozorování a zaznamenávání

Během pozorování hospitující provádí záznam pozorovaných jevů a skutečností. Úroveň pozorování závisí na didaktických a metodických znalostech hospitujícího. Důležitou úlohu hrají vlastní zkušenosti a délka praxe.

Je vhodné připravit si k zápisu formulář, který by vyhovoval daným podmínkám na konkrétní škole (viz náměty v bodě 6 – obsah a struktura hospitačního záznamu).

Součástí vlastního pozorování a zaznamenávání jsou také doplňkové informace, například práce dětí (výkresy, výrobky, atd.), dokumentace učitele (rozpracování třídního vzdělávacího programu, záznamy o vývoji dětí, atd.).

Vlastní pozorování a zásady, které musí hospitující dodržet pro zdárný průběh hospitace, byly již popsány v kapitole 2.3.

### Analýza (rozbor) hospitace

Rozbor hospitace by se měl provést v den hospitace nebo v den následující, aby obě strany měly průběh hospitace živě v paměti. Hospitující by se měl zodpovědně připravit. Znovu si prostudovat hospitační záznam, vyhodnotit získané poznatky, promyslet si způsob vedení pohospitačního rozhovoru, vytvořit si návrh formulace závěrů, případně návrh opatření jak odstranit zjištěné nedostatky i konkrétní formu pomoci, kterou pedagogovi nabídne.

Během rozboru hospitace se snažíme o příjemnou atmosféru a vyčleníme si dostatek času a klidu. V úvodu je vhodné začít neutrálním tématem například názorem o třídě, humorný okamžik z hospitace a podobně. Poté pedagogovi zopakujeme cíl hospitace nebo si může hospitující upřesnit některé nejasnosti. Důležité je upozornit na společné vytvoření závěru a doporučení, které přispěje ke zkvalitnění další práce.

Poté předáme slovo hospitovanému a požádáme jej, aby ze svého pohledu zhodnotil hospitovanou činnost. Zda se mu podařilo splnit pedagogické záměry, které si stanovil, jaké metody a formy práce použil, co zvolená činnost u dětí rozvíjela, s jakými problémy se potýkal, co by příště volil jinak, atd. V této části by hospitující měl naslouchat a do hodnocení pedagoga vstupovat jen stručnými doplňujícími otázkami.

Následuje hodnocení práce pedagoga z pohledu hospitujícího. Vyzdvihneme silné stránky hospitovaného a teprve pak uvedeme nejzávažnější nedostatky. Volíme vždy citlivý způsob vyjadřování. Rozebíráme spíše činnosti, děje a jevy, nikoli osobnost hospitovaného.

Rozhovor by měl vyznít optimisticky, měl by pedagoga inspirovat a povzbudit k další práci. Cílem je, aby se sám hospitovaný naučil vidět nedostatky své práce, uměl nalézt příčiny vzniku problémů a uměl navrhnout řešení, doporučení a opatření k nápravě nedostatků. Závěry musí být jasné a srozumitelné a plnění opatření musí být kontrolovatelné.

### Hospitační záznam a plánování dalšího rozvoje

Výsledkem hospitační činnosti je hospitační záznam, s nímž by měl být pedagog seznámen a měl by mít možnost se k uvedenému zápisu písemně vyjádřit.

Prokazatelnost seznámení s uvedenými údaji by měla být stvrzena podpisem pedagoga i hospitujícího. Pokud hospitovaný odmítne záznam o hospitaci podepsat, je třeba tuto skutečnost do zápisu doplnit a měl by tam být uveden ještě podpis další osoby, např. zástupkyně. Obsah, struktura záznamu i způsob využití získaných informací v další řídicí práci ředitelky je podrobněji popsán v následujících kapitolách.

## **6 OBSAH A STRUKTURA KONTROLNÍHO A HOSPITAČNÍHO ZÁZNAMU**

Kontrolní záznam (protokol) musí mít určen předmět kontroly – co bylo kontrolováno. Následuje výčet dokladů, o které se kontrolní zjištění opírá. Pak jsou stručně popsána jednotlivá zjištění s konstatováním stavu v daném okamžiku. Na konci kontrolního záznamu se uvádějí závěry z kontroly a jsou – li shledány nedostatky, přijímají se konkrétní opatření s uvedením zodpovědnosti a termínu odstranění. V úplném závěru nesmí chybět datum uskutečněné kontroly a jména účastníků s podpisy. Může tam být uvedeno i vyjádření kontrolovaného.

Co je obsahem kontrolní činnosti v mateřské škole, je uvedeno již v podkapitole 2.2 (vnitřní kontrolní systém).

Obsahem pozorovacích archů z hospitační činnosti je seznam pozorovaných a hodnocených jevů, kterými jsou tři základní oblasti – podmínky vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a hodnocení efektivity vzdělávání.

Hodnotíme – li podmínky vzdělávání, sledujeme:

- sociodemografické podmínky (počet dětí ve třídě – pohlaví, věk, s odkladem školní docházky; integrované děti s postižením; atd.)

- osobnost pedagoga (vystupování a chování pedagoga; schopnost zhodnotit svoji práci; spolupráce s druhou učitelkou na třídě; vlastní příklad pro děti; atd.)
- psychosociální podmínky (celková atmosféra třídy; respektování individuálních potřeb dětí; participace dětí na činnosti; možnost svobodné volby dítěte – hračka, kamarád, činnost; možnost adaptace; vyváženost spontánních a řízených činností; vzájemné vztahy; nabídka činností; atd.)
- věcné podmínky (dostatek a dostupnost hraček, pomůcek a materiálů; kvalita prostředí – členitost, bezpečnost; estetika třídy – výzdoba, čistota; atd.)
- životosprávu (dodržování intervalů mezi jídly; pitný režim a návyky dětí; respektování individuálních stravovacích potřeb dítěte; dostatečný pohyb; délka pobyt venku; možnost individuální potřeby spánku; atd.).

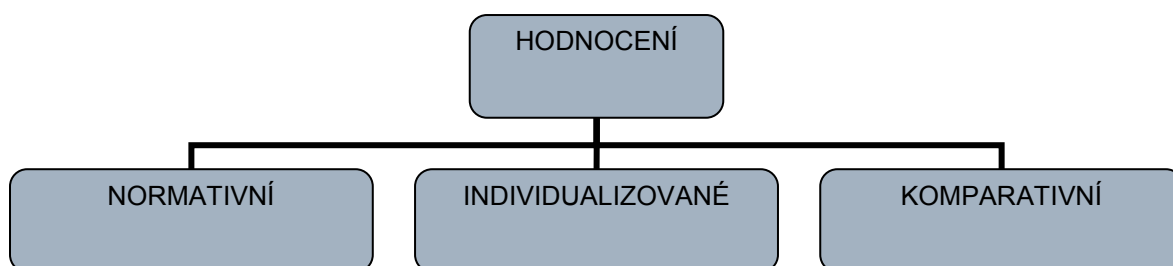
#### Ve výchovně vzdělávacím procesu sledujeme:

- přípravu a návaznost (formulace pedagogických záměrů; vzdělávací obsah navazuje na předchozí činnost; přitažlivost a nápaditost činností; plánovaný obsah odpovídá věkovým zvláštnostem dětí i jejich zkušenostem; atd.)
- motivaci a hodnocení (vhodnost a přiměřenost; způsob provedení – hudba, maňásek, obrázek; podpora sebevědomí a samostatnosti dětí; sebehodnocení dětí i pedagoga; atd.)
- organizování a metody (individuální i skupinové hry; dodržování zásad hygieny a bezpečnosti; práce s dětmi se specifickými potřebami; vedení dětí k pořádku; metoda experimentu; situační učení; svobodná volba; tvořivost a fantazie; atd.)
- interakce a komunikace (dostatek pozornosti pro každé dítě; schopnost řešit nepředvídané situace; vedení dětí k prosociálním vztahům – důvěra, ohleduplnost, zdvořilost, kooperace, schopnost se rozhodnout, nést odpovědnost za své chování, zaujímat ve skupině odpovídající místo; být vzorem v jazykovém projevu; práce s hlasem – hlasitost, barevnost, modulace; schopnost verbální i neverbální komunikace; schopnost dohodnout se; vyvážená oboustranná komunikace; dostatek prostoru pro vyjádření; styl práce pedagoga, vztah k dětem; atd.)

Hodnotíme – li efektivitu vzdělávání, zaměřujeme se na :

- přínos vzdělávacího programu pro děti vzhledem k cílům předškolního vzdělávání (rozvoj dětí a jejich učení; osvojení si základních hodnot; získávání osobní samostatnosti, projevovat se jako samostatná osobnost působící na své okolí)
- hodnocení aktuálních výsledků dětí (v rámci skupiny i celé třídy v oblasti návyků, postojů, dovedností, znalostí – pohybový rozvoj, sebeobslužné činnosti, jazykové a řečové dovednosti, úroveň fantazie a tvořivých činností, úroveň poznatků o přírodě, myšlenkové operace,...atd.)

Základem pro hodnocení kontrolní i hospitační činnosti jsou pevně stanovená kritéria nebo měřítka. Jak můžeme hodnocení dělit, znázorňuje graf: <sup>13</sup>



Normativní (standardní) hodnocení znamená posuzování, zda a v jaké míře existence a rozsah jevu vyhovuje nebo nevyhovuje daným zákonům, předpisům, instrukcím, požadavkům, přáním, cílům, programům, atd.

Individualizované hodnocení je porovnávání různých stavů jevu v čase.

Komparativní (srovnávací) hodnocení spočívá v porovnávání jevů v různých subjektech mezi sebou ( konkurence, provozní a řídicí praktiky).

<sup>13</sup> Bělecký, Z.: seminář - Kontrolní a hospitační činnost ředitele školy. Pedag. centrum Praha, 2005.



Struktura hospitačního záznamu není žádnou zákonnou normou dána. Je možno využívat různé standardizované, kombinované nebo upravené záznamové archy. Záleží na každém hospitujícím. Někdo potřebuje bohaté strukturované zápisy někdo jen stručné záznamy. Je možné zpracovat vlastní verzi záznamových archů pro hospitační činnost podle toho, které informace daná škola považuje za důležité a které budou využity v oblasti řízení. Je ale potřeba dodržet metodologické požadavky a ten, kdo takovou tabulku sestavuje, musí mít dostatečné pedagogické znalosti a musí vycházet z jasného plánu a potřeb pozorování. Předem je také nutné vytvořený záznamový arch několikrát při hospitacích vyzkoušet.

V záhlaví hospitačního záznamu by měly být uvedeny základní údaje: datum hospitace, jméno pedagoga, třída a počet přítomných dětí, může být uveden i čas, od kdy do kdy hospitační činnost probíhala, cíl hospitace (měl by vycházet z plánu hospitační činnosti), záměry hospitovaného, sledovaný tematický celek.

Pak následuje záznam o průběhu sledované činnosti se stručným hodnocením a zaznamenáním si pozitiv a negativ. Porovnáváme, do jaké míry se hospitovanému daří naplňovat stanovené záměry, zda je poměr řízené a spontánní činnosti dětí vyvážený, jaký je poměr individuální a skupinové práce, vhodnost zvolených metod a forem práce, připravenost pomůcek, vztah pedagoga k dětem a dětí k pedagogovi, klima třídy, estetiku třídy, vhodnost zvolené motivace, návaznost na předchozí znalosti dětí, rozvíjené kompetence dětí, atd.

Následují závěry a doporučení pro další práci učitele. V případě vážnějších nedostatků se stanoví termín a opatření k odstranění nebo můžeme uvést termín následné hospitace se zaměřením na daný jev.

Na závěr by měla být dána možnost hospitovanému pedagogovi se vyjádřit písemně k hodnocení. Hospitační záznam podepíše hospitovaný i hospitující.

V příloze jsou ukázky několika možných záznamových archů, ve kterých se může pozorovaný jev hodnotit různými způsoby.

### **1. číselnou řadou**

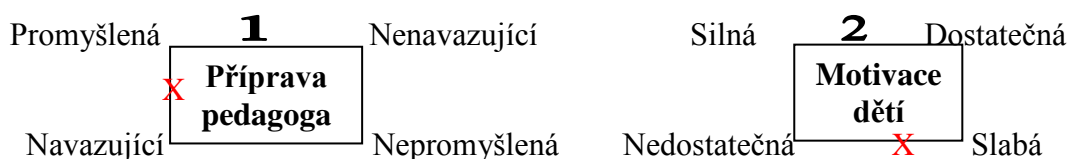
- nejčastěji pěti nebo sedmistupňová škála – sled čísel vyjadřuje vzrůstající intenzitu projevu;
- stupnice, která může obsahovat zároveň záporné i kladné hodnoty, střed tvoří nula; záporná čísla vyjadřují negativní hodnotu projevu, kladná čísla pozitivní hodnotu projevu, nula neutrální hodnotu
- procentuálním vyjádřením, kde například 50 % může značit průměr

## 2. slovně

- popisně nebo výrazy ano, ne, nevím;
- k vyjádření intenzity – spíše ano, spíše ne, vůbec, úplně, ... atd.
- k vyjádření frekvence – nikdy, často, občas, zřídka, vždy

## 3. graficky

Pomocí histogramů – jednotlivým sledovaným jevům jsou určeny tzv. čtverečky. V jejich rozích jsou napsány slovní charakteristiky tak, aby v protilehlých rozích byly protikladné charakteristiky, viz příklady:



Zjištěnou kvalitu pozorovaného jevu zaznamenává hospitující do příslušného čtverečku – zaškrtnutím, tečkou, křížkem. Slovní charakteristiky tak dávají možnost popsat pozorovaný jev pouhým umístěním znaménka. Umístění znaménka umožňuje vyjádřit kombinaci charakteristik jevu nebo vztahu mezi nimi.

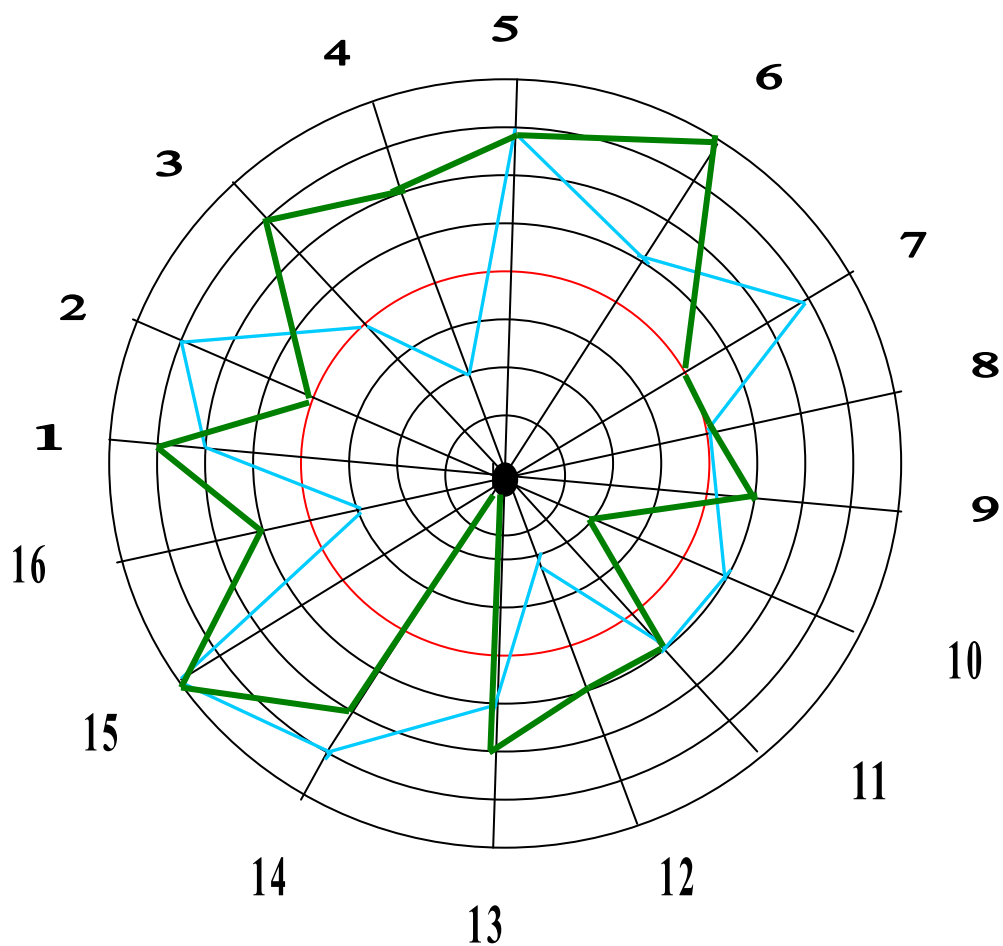
V našem případě je příprava pedagoga promyšlená a navazující, motivace dětí slabá a nedostatečná.

S takto získanými podklady můžeme pracovat dále a znázornit je na kruhový diagram. Předem je ale nutné vypracovat určitou hodnotící škálu až devíti místnou ke každému sledovanému jevu (viz tabulka).

Stupeň	Slovní charakteristika
	<b>1 - příprava pedagogů</b>
1.	Absolutně nepřipraven
2.	Nepromyšlená, ale navazující částečně
3.	Nepromyšlená, ale navazující
4.	Částečně nepromyšlená, navazující s výhradami
5.	Ani nepřipraven - ani připraven
6.	Částečně promyšlená, navazující
7.	Promyšlená a navazující
8.	Dobře promyšlená a dobře navazující
9.	Maximálně promyšlená a navazující

Na diagramu jednotlivé paprsky odpovídají svými čísly (náš diagram 1 – 16) číslům čtverečků z pozorovacího archu. Na tyto paprsky se nanášejí jednotlivé stupně škály pro každý pozorovaný jev. Průměrným stupněm škály je 5. stupeň a v kruhovém diagramu je vyznačen červeně.

Od tohoto stupně směrem ke středu (4 – 1) kružnice jsou znázorněny záporné kvality, směrem k obvodu (6 – 9) kružnice jsou znázorněny pozitivní kvality. Pokud daný jev nebyl zjišťován, odpovídá nule a tato 0 je totožná se středem kružnice. Po zaznamenání se jeví jako hluboká výseč až ke středu kružnice (viz zelené zobrazení).



Kruhový diagram má tu výhodu, že jej můžeme použít i na další hospitaci. Po znázornění výsledků z 1. hospitace a z 2. hospitace (každou odlišíme jinou barvou) nám vzniknou dva obrazce. Na první pohled je vidět, kde došlo ke změnám a k jakým. Záznamy nám ukazují dynamiku vývoje hodnoceného jevu i vývoj stylu práce u konkrétního pedagoga.

Pokud hospitační činnost neprovádí jen ředitelka, je nutné uskutečnit společné „návčičné“ hospitace i s kolegyní či kolegyněmi, aby byl zajištěn shodný postup.

Všechny zápisy z hospitací by měla ředitelka nebo pověřený pracovník archivovat minimálně po dobu jednoho roku. Archivované záznamové archy slouží k porovnání vývoje hospitovaného, může to být také podklad při řešení stížností na práci daného pedagoga nebo k podání referencí novému zaměstnavateli o pedagogovi v případě změny místa. Je to také písemný podklad k evaluační činnosti školy a podklad pro přiznání osobního příplatku a ocenění práce pedagoga.

## **7 ZÁVĚRY Z KONTROLNÍ A HOSPITAČNÍ ČINNOSTI**

Zpravidla závěrem školního roku provádí ředitelka školy vyhodnocení kontrolní i hospitační činnosti. Vychází z archivovaných záznamů kontrolní a hospitační činnosti, především ze stanovených závěrů.

Ke shrnutí a zobecnění závěrů můžeme využít tzv. SWOT analýzu, kde si vymezíme všechny silné a slabé stránky, příležitosti a možné hrozby. Tento podklad nám poslouží ke stanovení nových priorit a záměrů pro nové období a k vytvoření nového plánu kontrolní a hospitační činnosti.

Jak například taková SWOT analýza hospitační činnosti z předcházejícího období může vypadat, můžeme vidět v následujícím zobrazení.

## ANALÝZA SWOT

### STRENGTHS – silné stránky

- kvalifikovaný, stabilizovaný sbor
- ochota přijímat alternativní metody a formy práce v praxi
- pedagogové jsou osobnosti, mají důvěru dětí i rodičů
- .....
- .....

### WEAKNESSES – slabé stránky

- učitelé si neumí zhodnotit svou práci
- nízká úroveň kooperace obou učitelek, nedostatky ve vedení dokumentace
- nedostatek tělovýchovného nářadí náčiní, pomůcek
- .....
- .....

### OPPORTUNITIES – příležitosti

- vzájemné obohacování
- možnost pedagogů účastnit se seminářů v rámci DVPP (nabídka, zájem, finance)
- .....

### THREATS – hrozby

- pocit ohrožení u pedagogů
- nedostačující počet hospitací
- .....
- .....

Obdobným způsobem vyhodnotíme také výsledky kontrolní činnosti. Máme – li vytvořit funkční plán kontrolní a hospitační činnosti, musíme dodržet následující kroky:

1. Analyzovat předchozí období – jaká byla kvalita a výsledky práce (pozitiva, nedostatky, uvědomit si možné příčiny)
2. Analyzovat současný stav – velikost školy, začínající pedagogové, počet, délka praxe a kvalifikace učitelů, časové možnosti hospitujících, možnost delegování
3. Analyzovat plánované záměry a cíle školy – jaké budou cíle školy, co bude prioritní, co budeme zjišťovat a u koho, co může přinášet problémy, kdo všechno to bude zjišťovat
4. Vytvořit systém kontroly – podle jakých kritérií budu hodnotit, jak často, jaké druhy kontroly budu používat, jak získané informace využiji v další práci
5. Sestavit plán kontrolní a hospitační činnosti – viz podkapitola 7.1 (tabulka – příloha č. 9).

## 7.1 Plán hospitační činnosti

Plán hospitační činnosti je obvykle součástí plánu kontrolní činnosti. Vypracovává jej vedení školy z výsledků situační analýzy (viz předchozí bod 1 – 5). Může mít jakoukoli podobu. Důležité je, aby vyhovoval tomu (těm), kdo s ním bude pracovat. Měl by umožňovat, aby si hospitující mohl (i) postupně zaznamenávat poznámky (co vyplynulo pro oblast řízení z konkrétní hospitace; pokud se hospitace neuskutečnila – proč a kdy bude uskutečněna).

Při sestavování plánu kontrolní a hospitační činnosti se doporučuje tento postup:

1. stanovíme, kdo bude hospitace vykonávat (u plánu kontrol určíme také kontrolní kompetence vedoucích zaměstnanců v souladu s organizačním řádem školy)
2. vytyčíme hlavní úkoly (priority) v oblasti hospitační (kontrolní) činnosti
3. vypracujeme kritéria hodnocení práce
4. vytvoříme tabulku plánu hospitační (kontrolní) činnosti po měsících – termíny, cíl, kontrolovaný, kdo bude kontrolovat, kdy bylo uskutečněno, poznámka nebo výsledek hospitace (kontroly) pro oblast řízení
5. uvedeme jaká dokumentace nebo materiály budou z jednotlivých hospitací (kontrol) vypracovány včetně jejich náležitostí
6. stanovíme, jakým způsobem budou archivovány a k čemu budou výsledky použity

V případě, že je tato činnost delegována na více osob, je nutné dbát na zajištění koordinace kontrolní a hospitační činnosti.

S vytyčenými záměry hospitační činnosti pro daný školní rok by měla ředitelka školy seznámit všechny pedagogy. Nejvhodnější je první pedagogická porada na začátku nového školního roku. Hospitačních záměrů nemá být mnoho, aby bylo možno je dobře sledovat a hodnotit jejich kvalitu plnění (každá mateřská škola si stanoví podle svých potřeb a podmínek).

Můžeme například:

- sledovat jak nové děti zvládly adaptaci, přístup učitelek
- zaměřit se na předškolní děti, na děti s odkladem školní docházky a jejich dosáhnuté kompetence v rámci rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání

- sledovat práci pedagogů podle třídních vzdělávacích programů, prolínání všech pěti oblastí (nebo 8 typových inteligencí H. Gardnera) do celodenní činnosti dětí (v řízené i spontánní činnosti)
- osobnost pedagoga a jeho profesionalita

Důležité je na této první schůzce pedagogům zdůraznit smysl a podstatu hospitací. Na prvním místě je to pomoc učiteli zlepšit svůj výkon. Teprve potom je to kontrola a hodnocení jeho práce. Přijmou – li pedagogové tuto filozofii, udělali pro zlepšení svého výkonu velmi mnoho.

Je zde také ideální prostor pro společné vytyčení oblastí, které budou sledovat. (Byly popsány již v předchozí 5. kapitole a jsou součástí záznamových archů z hospitace). Obdobně společně vytvoříme kritéria, podle kterých budeme hodnotit práci pedagogů. Po vypracování je vhodné písemnou podobu rozdat všem kolegům.

V příloze č. 7 je ukázka možných kritérií pro hodnocení práce pedagogů, která můžeme sledovat.

Pro každou hospitaci je třeba také stanovit, které cíle z pohledu hospitujícího budou sledovány. Nesledujeme při jedné hospitaci více jak 1 – 2 cíle a poznamenáme si je také do tabulky plánu hospitační činnosti (viz příloha č. 9).

Vytvořený tematický plán hospitační činnosti je součástí školního vzdělávacího programu dané školy. Měl by být dostatečně pružný a měl by mít prostor pro zařazení aktuálních úkolů, které se náhle vyskytnou.

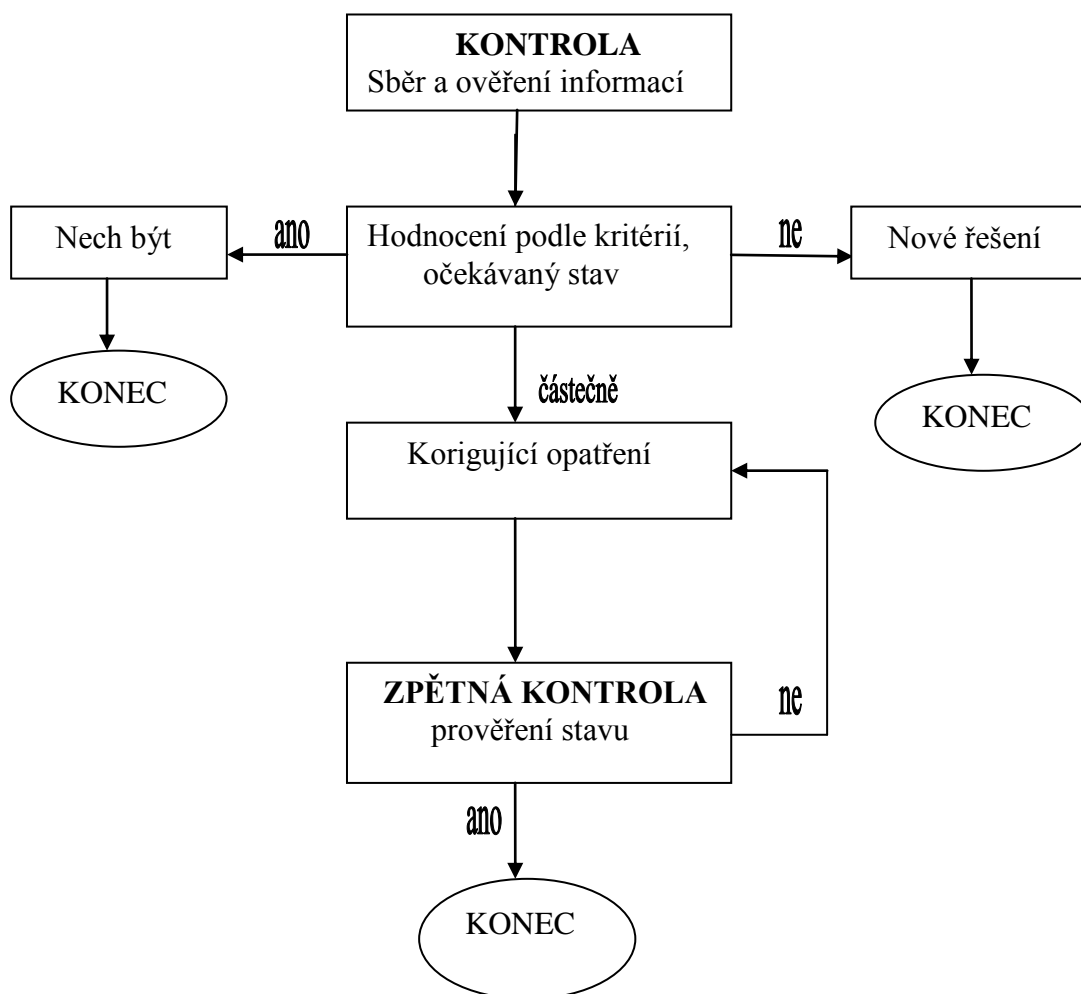
Více pozornosti v něm věnujeme pedagogům, kteří začínají učit a těm, kteří ve své práci vykazují nedostatky. Mají – li hospitace podat o určitém učiteli spolehlivé informace, měly by být uskutečněny alespoň tři během školního roku.

Závěry z kontrolní a hospitační činnosti jsou v praxi dále využívány v řízení školy, při hodnocení práce jednotlivých zaměstnanců, ke zlepšení pracovních podmínek a vzájemných vztahů v našich mateřských školách. Potvrdil to také uskutečněný průzkum (viz podkapitola 3.2.3).

## 8 ZPĚTNÁ KONTROLA A JEJÍ UPLATŇOVÁNÍ V DALŠÍ PRÁCI

Zpětná kontrola by měla být realizována v případě, že předešlá kontrola zjistila nedostatky, na základě nichž byla uložena korigující či nápravná opatření. Touto kontrolou se prověřuje, zda jsou stanovená opatření účinná a vzniklé problémy jsou odstraněny nebo postupně eliminovány.

Každá mateřská škola by měla mít vypracován systém zpětnovazebních mechanismů, jehož funkcí je sledování průběhu výkonu, porovnávání mezi stanoveným plánem a skutečnými výsledky jeho plnění. Obecně můžeme říci, že platí postup, který znázorňuje následující graf.





Tento systém by měl vycházet ze zjištěných skutečností v předcházejícím období, kterými jsou:

- výsledky vnitřní kontroly – kontrolní a hospitační činnost, pedagogická diagnostika, pololetní hodnocení, evaluační dotazníky zaměstnanců, analýza SWOT, výroční zpráva, ... atd.
- výsledky vnější kontroly - inspekční zpráva, protokoly zřizovatele a dalších kontrolních orgánů, evaluační dotazníky rodičů, public relations, výsledky šetření stížností, oznámení, ... atd.

Systém zpětnovazebních mechanismů by měl zkvalitňovat práci školy jako celku, být prostředkem k předcházení konfliktů mezi zaměstnanci, stimulovat k tvůrčí činnosti všechny pracovníky a pomáhat jim v jejich profesním růstu.

## 9 ZÁVĚR

V závěrečné bakalářské práci jsem utřídila nejdůležitější teoretické informace, které jsou potřebné k efektivnímu výkonu kontrolní a hospitační činnosti. Na základě provedeného průzkumu na některých mateřských školách, jsem se snažila zjistit, zda tato činnost opravdu činí potíže. Hledala jsem příčiny i možné cesty k odstranění nedostatků.

Potvrdilo se, že osobní přístup každého jednotlivce velice ovlivňuje průběh i výsledek kontrolní a hospitační činnosti. Nezastupitelné místo zde má otevřená komunikace mezi všemi účastníky a také množství znalostí a zkušeností pozorovatele.

Tato bakalářská práce by mohla být inspirací především pro začínající ředitelky mateřských škol, které často vstupují do funkce bez potřebné přípravy. Mojí snahou bylo vytvoření prostoru pro zamyšlení se nad problematikou kontroly a hospitace. Zároveň jsem chtěla poskytnout náměty pro vytvoření si vlastního funkčního a efektivního modelu v oblasti řízení školy.

## 10 POUŽITÁ LITERATURA

- Bečvářová, Z.: *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.
- Bělecký, Z.: *Seminář - Kontrolní a hospitační činnost ředitele školy*. Pedagogické centrum Praha, 2005.
- Faltýsek, P.: *Hospitace v práci ředitele školy*. Nový Bydžov: aTre, 1994.
- Hazuková, H.: *Profesní kompetence ve výtvarné dimenzi RVP PV I. a II.* Praha: Raabe. Vedení mateřské školy, 1998.
- Popprová, E.: *Kontrolní činnost ředitelky mateřské školy*. Praha: Raabe. MŠ a právo, červen 2005.
- Rys, S.: *Hospitace v pedagogické praxi*. Praha: SPN, 1988. č.4-01-16/3.
- Smolíková, K. a kol.: *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: VÚP 2004.
- Štoček, M.: *Ředitel školy plánuje*. Nový Bydžov: aTre, 1995.
- Urbanová, M.: *Hospitační činnost v pedagogické praxi mateřské školy*. Praha: Raabe. Vedení mateřské školy, 2000.
- Urbanová, M.: *K otázkám řízení mateřské školy*. Nový Bydžov: aTre, 1996.
- Urbanová, M.: *Pedagogická evaluace, vzdělávání a profesní kompetence*. Praha: Raabe. Řízení mateřské školy, 2003.
- Veber, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7241-029-5.
- *Řízení mateřské školy 2/2006* [CD – ROM]. Verze 2/2006. Nový Bydžov: aTre, 2006.

## 11 PŘÍLOHY

## Kontrolní a hospitační činnost ředitelky mateřské školy

Vážená kolegyně,  
v současné době píší bakalářskou práci vztahující se ke kontrolní a hospitační činnosti ředitelky mateřské školy. Dovoluji si Vám zaslat dotazník vztahující se k této problematice a moc Vás prosím o jeho vyplnění. Předem Vám děkuji za Vaši ochotu i věnovaný čas. Budete – li někdy potřebovat obdobnou službu, ráda Vám také vyjdu vstříc.

### K vyplňování dotazníku:

U každé otázky zaškrtněte (vepište) odpověď, která je Vám nejbližší. Pokud chcete některou z otázek komentovat šíře, je to možné vypsát v části „komentář k otázkám“. Získané informace budou použity v mé bakalářské práci jako statistické údaje. Máte – li pocit, že zde není dostatečná anonymita (e-mail), můžete tyto údaje zaslat na adresu:

Alena Šínová                      tel. 607 913 990 nebo MŠ 311 533 494  
Mateřská škola Žebrák            mszebrak@razdva.cz  
Hradní 68  
267 53 Žebrák

### **Základní údaje:**

<b>Kolik let jste ve funkci ředitelky?</b>
<b>Jakou funkci jste zastávala předtím?</b>
<b>Váš věk?</b>
<b>Vaše MŠ se nachází: na vesnici – ve městě – krajské město – hlavní město</b>

### **Záznam z hospitace:**

<b>Jakou formu má Váš záznam z hospitace? (popis + závěr, dotazník s popisem, dotazník s hodnotící škálou, ....)</b>	
<b>Který typ hospitace upřednostňujete (tematická, komplexní)?</b>	
<b>Jak se na hospitaci připravujete?</b>	
<b>Kolik času (průměrně) přípravě asi věnujete?</b>	
<b>Co Vám nejvíce ztěžovalo (ztěžuje) provádění kontrolní či hospitační činnosti?</b>	
<b>Která přídatná jména podle Vás, charakterizují kontrolu a hospitaci (podnětná, stresující,..)</b>	
<b>Závěry z hospitační činnosti využíváte k..... (vypište)</b>	

**Komentář k otázkám – doplňte, co je z Vašeho hlediska důležité:**

	<b>Dotaz:</b>	<b>Rozhodně ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Rozhodně ne</b>
1.	Když jste začínala s hospitační a kontrolní činností, činilo Vám to potíže?				
2.	Je Váš osobní přístup k výkonu kontrolní a hospitační činnosti kladný?				
3.	Pracujete plánovitě a hospitační činnost je promyšlená?				
4.	Vychází Váš hospitační systém ze závěrů předchozího období (Výroční zpráva)?				
5.	Domníváte se, že máte dostatek znalostí jak provádět kontrolní a hospitační činnost?				
6.	Hospitační činnost delegujete - na další spolupracovníky (zástupce, vedoucí učitelku)?				
7.	Máte vytvořena kritéria pro hospitační činnost?				
8.	Věnujete pohospitačnímu rozhovoru vždy dostatek času, soustředění?				
9.	Umíte srozumitelně a otevřeně vyjádřit své požadavky na zaměstnance?				
10.	Má Vaše hospitační činnost bezprostřední význam pro kontrolovaného?				
11.	Nasloucháte svým podřízeným?				
12.	Berete v potaz jejich názory?				
13.	Vytváříte svým zaměstnancům dostatečné podmínky pro profesní růst (semináře, školení, studium,...)?				
14.	Jste spravedlivá ke svým podřízeným? Oceňujete jejich práci?				
15.	Včasnou kontrolou jste již předešla konfliktu nebo hlubšímu problému?				

Děkuje Vám

Alena Šínová.

**DOTAZNÍK ke kontrolní a hospitační činnosti pro pedagogy**

Vážená paní (pane),  
v současné době píšete bakalářskou práci vztahující se ke kontrolní a hospitační činnosti ředitelky mateřské školy. Moc by mi pomohla Vaše odpověď na několik otázek v mém dotazníku. Velice Vám děkuji za Vaši ochotu i věnovaný čas.

**K vyplňování dotazníku:**

U každé otázky zaškrtněte (vepište) odpověď, která je Vám nejbližší. Získané informace budou použity v mé bakalářské práci jako statistické údaje. Máte – li pocit, že zde není dostatečná anonymita, můžete tyto údaje zaslat na adresu:

Alena Šínová                      tel. 607 913 990 nebo MŠ 311 533 494  
Mateřská škola Žebrák        mszebrak@razdva.cz  
Hradní 68  
267 53 Žebrák

**Dotazy pro pedagogické zaměstnance:**

Jak dlouho pracujete jako učitelka MŠ?				
Váš věk?				
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Máte svou práci ráda?				
Cítíte odpovědnost za to, co s dětmi děláte?				
Připravujete se vždy důsledně a promyšleně na každý den?				
Znáte kritéria, podle kterých vedení školy hodnotí Vaši práci?				
Hospitace je pro Vás nepříjemná?				
Máte pocit, že Vaše práce je vedením školy spravedlivě oceňována?				
Dostáváte včas informace, které potřebujete?				
Máte možnost se vyjádřit k problémům, které považujete za klíčové?				
Jsou Vaše náměty a připomínky vedením školy akceptovány?				
Která přídavná jména podle Vás, charakterizují hospitaci (podnětná, stresující,..)				

Děkuje Vám

Alena Šínová.

### Záznamový arch pro hospitaci

Datum..... Jméno učitelky:.....

třída:..... počet přítomných dětí.....

Druh hospitace:.....

Cíl hospitace:.....

.....

Sledované činnosti:.....

.....

.....

Tématický

celek:.....

Průběh výchovně vzdělávací činnosti:	Poznámky:
--------------------------------------	-----------

Pozitiva:	Negativa:
-----------	-----------

Závěry (doporučení, opatření, termíny, úkoly):
--

Vyjádření pedagoga:
---------------------

Pohospitační pohovor proveden:.....

Podpis učitelky:

Podpis hospitujícího:



**ZÁZNAM Z HOSPITACE**

<b>Učitelka:</b>	<b>Třída:</b>
<b>Datum:</b>	<b>Počet dětí:</b>
<b>Od:            hod.                    do: hod.</b>	<b>Druh hospitace:</b>
<b>Konkrétní cíl hospitace:</b>	
1.	
2.	
3.	
<b>Tématický celek:</b>	<b>Podtéma:</b>
<b>Cíl vyučujícího:</b>	
<b>Plánování učitelky a příprava na činnost</b>	
<b>Kritéria:</b>	<b>Hodnocení:</b>
Promyšlený záměr:	
Obsah a průběh činností:	
Návaznost na předchozí téma, poznatky:	
Aktivitty zabezpečující všestranný rozvoj:	

<b>Materiální podmínky pro činnost</b>	
<b>Kritéria:</b>	<b>Hodnocení:</b>
Je připraven dostatek pomůcek pro aktivní práci dětí:	
Je připraven dostatek materiálu pro motivaci, ukázkou, informaci, názornost	
Prostředí třídy – estetika, výtvary dětí:	
<b>Psychohygienické podmínky</b>	
<b>Kritéria:</b>	<b>Hodnocení:</b>
Jsou respektovány individuální schopnosti a potřeby dětí:	
Užité formy a metody práce:	
Spontánní a řízené činnosti jsou vyvážené:	
<b>Motivace a hodnocení dětí</b>	
<b>Kritéria:</b>	<b>Hodnocení:</b>
Počáteční motivace – vhodně zvolená, dostatečně silná, aktivizující:	
Je zařazována průběžná motivace, děti jsou aktivovány podle individuálních možností a schopností, převažuje pozitivní hodnocení:	
Činnost nastavená tak, aby děti byly v některé části úspěšné:	
Průběh evaluace:	
<b>Klima třídy, komunikace, interakce</b>	
<b>Kritéria:</b>	<b>Hodnocení:</b>
Učitelka respektuje právo dítěte na svůj názor, děti mají dostatek času pro sebevyjádření:	
Vztah mezi učitelkou a dětmi; v komunikaci převažuje:	
Atmosféra třídy:	

**Závěr - doporučení - opatření:**

Podpis a vyjádření pedagoga:

Podpis ředitelky školy:

## **Záznamový arch pro hospitaci**

Druh hospitace:.....

Datum: .....

Čas: od.....do.....

Jméno učitelky:.....

třída..... počet přítomných dětí.....

Cíle

hospitovaného:

.....  
.....

Sledované činnosti:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Tématický celek:**..... **Podtéma:**.....

Specifické vzdělávací cíle (jak si je formuluje učitelka):

- 
- 
- 
- 

**Plánování:**

**Přípravenost na práci s dětmi:**

**Respektování rámcových cílů předškolního vzdělávání:**

- rozvíjení dítěte a jeho schopnosti učení 1-2-3-4-5
- osvojení si základů hodnot, na nichž je založena společnost 1-2-3-4-5
- získání osobní samostatnosti a schopnosti projevovat se jako samostatná osobnost působící na své okolí 1-2-3-4-5

**Hodnocení jednotlivých jevů:**

- vhodnost a přiměřenost stanovených cílů a činností vzhledem k potřebám a možnostem dětí 1-2-3-4-5
- návaznost na předchozí zkušenosti a poznatky 1-2-3-4-5
- projekt – obsah odpovídá tématu 1-2-3-4-5
- komplexní, mnohostranné působení (dítě jako celek) 1-2-3-4-5
- přirozené učení (založeno na přímých zážitcích) 1-2-3-4-5
- problémové učení 1-2-3-4-5
- experimenty 1-2-3-4-5
- tvořivá improvizace (reakce na okamžité situace) 1-2-3-4-5
- podnětnost prostředí 1-2-3-4-5
- dostatek her 1-2-3-4-5
- vhodnost využití formy, organizace (individuálně, skupinově, frontálně) 1-2-3-4-5
- vyváženost spontánních a řízených aktivit 1-2-3-4-5
- psychohygiena 1-2-3-4-5
- respektování individuálních potřeb 1-2-3-4-5
- motivace (využití emocí dětí) 1-2-3-4-5
- hodnocení – pětná vazba od dětí 1-2-3-4-5
- rozvoj sebedůvěry dětí 1-2-3-4-5
- rozvoj sebevědomí 1-2-3-4-5
- podpora samostatnosti 1-2-3-4-5
- podpora spontaneity 1-2-3-4-5
- komunikace a interakce 1-2-3-4-5

**Další sledované jevy:**

--

**Poznámky k průběhu:**

--

**Klady:**

**Rezervy:**

**Závěry, doporučení:**

Pohospitační pohovor uskutečněn:.....

Vyjádření hospitovaného:

Podpis hospitovaného:

Podpis hospitujícího:

## Hospitační záznamový arch

**Dne:**

**Druh hospitace:**

**Učitelka:**

**Třída:**

**Počet přítomných dětí:**

**Cíl hospitace:**

**Sledované činnosti:**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Tematický celek:**

---

**Hodnocené oblasti:** (ideální je si tyto oblasti upravovat podle svých potřeb a přímo do jednotlivých oblastí uvádět výrazná pozitiva i negativa)

**1. Plánování učitelky:**

**2. Osobnost učitelky:**

**3. Materiální podmínky pro vzdělávání:**

**4. Psychohygienu:**

**5. Organizace činností:**

**6. Použité formy a metody:**

**7. Motivace a hodnocení:**

**8. Klima třídy a komunikace:**

**Závěry, opatření:**

Pohospitační pohovor uskutečněn dne: .....

Vyjádření hospitovaného:

Podpis učitelky:

Podpis hospitujícího:

**Kritéria pro hodnocení učitelek a sledovaných oblastí**<sup>14</sup>

- pedagogická činnost učitelky odpovídá poslání školy
- učitelka dostatečně naplňuje cíle školy dané ročním plánem
- učitelka dostatečně naplňuje rámcové a specifické vzdělávací cíle dané ŠVP
- učitelka zajišťuje pravidelný rytmus a řád, který je dostatečně flexibilní, respektuje potřeby dětí a aktuální situaci
- učitelka je s dětmi každodenně dostatečně dlouho venku
- učitelka umožňuje dětem dostatek pohybu na zahradě i v MŠ
- učitelka respektuje individuální potřebu aktivity, spánku a odpočinku jednotlivých dětí, nenutí děti ke spánku na lůžku
- učitelka se sama chová podle zásad zdravého životního stylu, je dětem vhodným vzorem
- učitelka vytváří prostředí, ve kterém se děti se cítí bezpečně, jistě, spokojeně
- učitelka umožňuje nově přichozím dětem postupnou adaptaci
- učitelka respektuje potřeby dětí (obecně lidské, vývojové a individuální), reaguje na ně a napomáhá v jejich uspokojování
- učitelka děti neúměrně nezatěžuje spěchem a chvatem
- učitelka zajišťuje všem dětem v MŠ stejné postavení, žádné z nich není zvyhodňováno ani znevýhodňováno
- učitelka nikoho nezesměšňuje, nepodceňuje, ani to neumožňuje ostatním
- učitelka zajišťuje vhodný režim - volnost a svoboda dětí je dobře vyvážená s nezbytnou mírou omezení, vyplývající z nutnosti dodržovat v MŠ potřebný řád – pro tento řád mají vytvořená dětem známá pravidla
- pedagogický styl učitelky je podporující, sympatizující, počítá s aktivní spoluúčastí a samostatným rozhodováním dítěte
- učitelka s dětmi zbytečně nemanipuluje, zbytečně je neorganizuje
- učitelka nepodporuje nezdravou soutěživost
- učitelka se vyhýbá negativním slovním komentářům a podporuje děti v samostatnosti, dostatečně chválí a pozitivně hodnotí

<sup>14</sup> Řízení mateřské školy 2/2006 [CD – ROM]. Verze 2/2006. Nový Bydžov: aTre, 2006.



- učitelka ve vztazích mezi sebou a dětmi pěstuje vzájemnou důvěru, toleranci, ohleduplnost, zdvořilost, solidaritu, vzájemnou pomoc a podporu, sama se chová důvěryhodně a spolehlivě
- učitelka dětem předává jasné a srozumitelné pokyny, třídu vede ke vzájemnému přátelství
- učitelka se programově věnuje neformálním vztahům dětí ve třídě a nenásilně je ovlivňuje prosociálním směrem (prevence šikany a vandalismu)
- učitelka si vytvoří pro činnosti s dětmi vhodné prostředí
- učitelka intenzivně spolupracuje s druhou učitelkou ve třídě
- učitelka pečuje o to, aby děti měly dostatek tekutin v průběhu celého dne, snaží se o maximální pitný režim všech dětí
- učitelka se plně věnuje dětem a jejich vzdělávání, používá moderní formy a metody práce, využívá adekvátní výchovně-vzdělávací prostředky
- učitelka dětem vytváří prostředí potřebného klidu, bezpečí i soukromí
- poměr spontánních a řízených činností v denním programu vyvažuje
- učitelka věnuje dětem dostatek prostoru i času pro spontánní hru
- veškeré aktivity učitelka organizuje tak, aby byly děti podněcovány k vlastní aktivitě a experimentování, aby se zapojovaly do organizace činností, pracovaly svým tempem
- učitelka vytváří podmínky pro individuální, skupinové i frontální činnosti
- učitelka dostatečně dbá na soukromí dětí (pokud to děti potřebují, mají možnost se uchýlit do klidného koutu a neúčastnit se společných činností)
- při plánování činností učitelka vychází z potřeb a zájmů dětí, vyhovuje individuálním vzdělávacím potřebám a možnostem dětí
- evaluační činnost učitelky je smysluplná, užitečná a z jejich výsledků vyvozuje závěry pro svoji další práci
- učitelka jedná, chová se profesionálním způsobem - v souladu se společenskými pravidly a pedagogickými a metodickými zásadami výchovy a vzdělávání předškolních dětí
- ve vztazích s rodiči se učitelka snaží o oboustrannou důvěru a otevřenost, je vstřícná, ochotná spolupracovat, spolupráce je na základě partnerství

- učitelka sleduje konkrétní potřeby jednotlivých dětí, resp. rodin, snaží se jim porozumět a vyhovět
- učitelka pravidelně informuje rodiče o prospívání jejich dítěte i o jeho individuálních pokrocích v rozvoji a učení, domlouvá se o společném postupu při jeho výchově a vzdělávání
- učitelka chrání soukromí rodiny a zachovává patřičnou mlčenlivost o jejich vnitřních záležitostech, jedná s rodiči ohleduplně, taktně, diskrétně a s vědomím, že pracuje s důvěrnými informacemi, nezasahuje do života a soukromí rodiny, varuje se přílišné horlivosti a poskytování nevyžádaných rad

**Námět pro sledování konkrétních cílů v rámci hospitace** <sup>14</sup>**(pro každou hospitaci budou stanoveny 1 – 2 cíle)**

- připravenost a podnětnost prostředí pomáhající rozvoji činností (využití pomůcek a náčiní)
- plánování a přípravu, vliv zpětné vazby na plánování (evaluační činnost)
- preferování přirozeného prožitkového učení
- propojenost činností s reálným prostředím (BOZD, denní režim, pobyt venku, odpolední režim)
- vhodnost, pestrost a účelnost použitých metod vzhledem k plánovaným záměrům
- využívání metod vedoucích k aktivizaci dětí, k získávání poznatků a dovedností vlastní zkušeností, prožitkem
- využívání manipulačních činností, experimentování, práce s chybou, s problémem
- upřednostňování skupinových a individuálních forem vzdělávání
- podporující přístup učitelky, rozvíjení představivosti a fantazie dětí
- atmosféru ve třídě, kvalitu vzájemných vztahů (adaptace na třídu, učitelku, prostředí)
- kvalitu komunikace mezi dětmi
- kvalitu komunikace učitelka – dítě (vyváženost verbálního projevu, dostatek příležitostí pro komunikaci dítěte)
- úroveň vzájemné spolupráce a důvěry mezi dětmi a dětmi a učitelkou
- sebeobslužné dovednosti, zdvořilostní návyky,
- aktivní zapojení dětí do činností, možnost dětí se seberealizovat
- způsob motivace k činnostem (vstupní i průběžná)
- respektování individuálních možností, potřeb, zkušeností i tempa dětí
- respektování psychohygienických potřeb dětí
- podporu rozvoje sebedůvěry a sebeúcty dětí, vzájemného respektování a tolerance
- podporu samostatnosti dětí, schopnost spolupracovat
- způsob hodnocení dětí – konkrétnost, smysluplnost, adresnost, přiměřenost hodnocení ve vztahu k vývojovým zvláštěnostem a individuálním možnostem
- smysluplnost a provázanost činností vedoucích ke získávání potřebných kompetencí

Časový rozvrh hospitací ve školním roce 2006/2007

Měsíc:	Cíl hospitace:	Učitel – třída:	Datum vykonání - poznámka:
říjen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adaptace dětí na prostředí MŠ, na učitelku, na třídu</li> <li>- použité metody práce vzhledem k plánovaným záměrům</li> </ul>		
listopad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- smysluplnost a provázanost činností, vedoucích k získání potřebných kompetencí</li> <li>- respektování možností, potřeb, zkušeností tempa dětí</li> </ul>		
prosinec	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kontrolní vstupy do režimu tříd se zaměřením na prožitkové učení a aktivní zapojení dětí do činnosti</li> </ul>		
leden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozvoj pohybových dovedností dětí, využití vhodného nářadí a náčiní</li> <li>- využívání metod vedoucích k aktivizaci dětí</li> </ul>		
únor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- klima třídy, vzájemná spolupráce a důvěra mezi dětmi, dětmi a učitelkou</li> <li>- evaluační činnost učitelky a vliv zpětné vazby na plánování</li> </ul>		
březen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podporující přístup učitelky, rozvíjení představivosti a fantazie dětí, možnost seberealizace dětí</li> <li>- provázanost činností vedoucích k získávání kompetencí dětí</li> </ul>		
duben	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kontrolní vstupy do režimu tříd – preferování přirozeného prožitkového učení,</li> </ul>		
květen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dodržování organizace odpoledního režimu tříd, odpočinek dětí</li> </ul>		
červen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dodržování režimu dne, zaměření na pobyt venku s ohledem na BOZD</li> </ul>		

