

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kontrola – nástroj ředitelů k dosažení stanovených cílů v mateřské škole.  
Checking – head teacher's tool for reaching determined aims in kindergarten.

Martina Kopřivová

Vedoucí práce: PhDr. Roman Liška, MBA  
Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Kontrola – nástroj ředitelů k dosažení stanovených cílů v mateřské škole, potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Roudnice 23.7. 2020

.....

podpis

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr Romanu Liškovi MBA, za odborné vedení a pomoc při zpracování bakalářské práce.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce analyzuje kontrolní nástroje ředitelů, které jsou využívány k naplňování cílů v mateřské škole (dále „MŠ“). Práce se zaměřuje na použité nástroje kontroly pedagogického procesu, s ohledem na velikost MŠ, naplňování školního vzdělávacího programu (dále „ŠVP“). Je rozdělena na dvě části teoretickou a praktickou.

Teoretická část se zabývá problematikou všeobecně, vnějším i vnitřním kontrolním systémem v MŠ. Poskytuje celkový pohled na procesy kontroly uvnitř školy a její kontrolní systém. Popisuje základní nástroje kontroly, definuje pojmy hodnocení a hospitace.

V praktické části jsou zkoumány názory několika desítek ředitelů v MŠ na kontrolní systémy, které vedou k efektivitě fungování MŠ. Cílem je analyzovat kontrolní systém pedagogického procesu MŠ i jeho efektivitu a posoudit, zda souvisí s velikostí MŠ.

V praktické části je realizován výzkum za využití metody dotazníkového šetření, kterým jsou osloveny ředitelky mateřských škol v královehradeckém kraji.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Kontrola, klasifikace kontroly, fáze kontroly, nástroje kontroly, ředitel, hospitace, mateřská škola

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis analyzes the control tools of headmasters, which are used to fulfill the goals in kindergarten. It focuses on the tools used of control the educational process, with regard to the size of kindergartens, the fulfillment of the school educational program (hereinafter referred to as “SEP”). It is divided into two parts, theoretical and practical. Control is one of the basic management functions. It helps to maintain the right direction of the organization in collaboration with other managerial functions. Control is one of the basic management processes of each organization, including schools and school facilities. Control activity is a form of feedback on whether the school is achieving its goals and is aiming to meet the SEP objectives. The theoretical part deals with general, external and internal control system in kindergarten. It provides an overview of the internal control processes and their control system. It describes the basic tools of control, defines the terms evaluation and observation.

In the practical part are examined opinions of several dozen headmasters in kindergartens on control systems that lead to the efficiency of kindergarten functioning. The aim is to analyze the control system of kindergarten educational process and their effectiveness. Assess whether the size of the kindergarten is related to the impact on the practical part is carried out research using the questionnaire survey method.

## **KEYWORDS**

Checking, assessment of checking, phase (stage) of checking, tools of checking, head teache

# 1 Obsah

|  |    |
|--|----|
| Úvod .....   | 7  |
| 1 Vymezení pojmů mateřská škola, ředitel .....           | 8  |
| 1.1 Mateřská škola .....                                 | 8  |
| 1.2 Ředitel .....  | 8  |
| 2 Kontrola .....   | 10 |
| 2.1 Vnitřní a vnější kontrolní systém .....              | 14 |
| 2.2 Klasifikace kontroly .....                           | 14 |
| 2.3. Fáze kontrolního procesu .....                      | 15 |
| 2.4 Dělení kontrolních procesů podle stupně řízení ..... | 19 |
| 3 Evaluace, nástroje hodnocení v mateřské škole .....    | 22 |
| 3.1 Evaluace .....                                       | 22 |
| 3.2 Autoevaluace .....                                   | 24 |
| 3.3 Nástroje evaluace a autoevaluace .....               | 26 |
| 3.3.1 HOSPITACE .....                                    | 26 |
| 3.3.2 Analýza dokumentů .....                            | 28 |
| 3.3.3. Hodnocení .....                                   | 29 |
| 3.3.4 360° zpětná vazba hodnocení .....                  | 29 |
| 3.3.5 Dotazník .....                                     | 30 |
| 4 Praktická část .....                                   | 33 |
| 4.1 Cíl a výzkumné otázky .....                          | 33 |
| 4.2 Výzkumná hypotéza .....                              | 33 |
| 4.3 Metodologie výzkumného řešení .....                  | 34 |
| 4.4 Vymezení objektu šetření .....                       | 34 |
| 4.5 Vyhodnocení dotazníků .....                          | 35 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 4.5.1 Vyhodnocení otázek ..... | 35 |
| Závěr .....                    | 54 |
| Seznam příloh .....            | 59 |

## Úvod

Téma bakalářské práce „Kontrola – nástroj ředitelů k dosažení stanovených cílů v mateřské škole“, jsme si zvolila, protože v mé mateřské škole chybí vypracovaný kontrolní systém. Během studia, jsem si uvědomila, jak je kontrola nezbytná ve všech oblastech.

Kontrola spadá do pěti oblastí základních manažerských oblastí. Plánování, organizování, vedení lidí, personalistika a kontrola jsou oblasti, které se navzájem prolínají a tvoří jeden celek. Pokud jedna oblast nefunguje, odráží se to i na kvalitě ostatních oblastí. Je proto důležité každou oblast vykonávat se stejnou efektivitou a kvalitou. Odpovědnost za fungování nese vždy manažer. V mateřské škole je to ředitelka. Domnívám se, že právě kontrola je manažerskou oblastí, pomocí které je možno diagnostikovat neefektivnost a úroveň kvality mateřské školy i v ostatních manažerských oblastech. K tomu je třeba mít vypracovaný plán kontrolních činností, který však v mé mateřské škole chybí. Bakalářská práce má přinést pohled na kontrolní procesy a nástroje, které využívá.

Kontrolní procesy se prolínají více oblastmi. Nejsou jen pedagogické ale i finanční, strategické, řízení změn, řízení informací, krizové řízení. Ve své práci jsem se zaměřila na oblast pedagogickou.

Cílem práce je analyzovat nástroje kontrolního systému, které využívají ředitelky mateřské školy k naplňování cílů, které jsou zakotveny ve školním vzdělávacím programu. Zaměřena je na ředitelky mateřských škol v Královéhradeckém kraji. Označením „ředitelky“ označuji ženy i muže v řídicích funkcích mateřské školy.

V úvodu teoretické části jsem vymezila obecně pojmy kontrola, klasifikace kontroly, fáze kontroly, nástroje kontroly, ředitel, hospitace, mateřská škola. V praktické části, jsem se pokusila na základě dotazníku od ředitelek MŠ zjistit, jaké využívají nástroje kontrolního systému. Jak vnímají hospitaci. Zároveň jsem se zaměřila na to, zda spolu souvisí použité nástroje a velikost MŠ.



## 1 Vymezení pojmů mateřská škola, ředitel

### 1.1 Mateřská škola

Mateřská škola je předškolní zařízení pro děti zpravidla od 3 do 7 let. Cílem předškolního vzdělávání je podle §33 zákona č. 561/2004Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů: „*Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.*“ (MŠMT 25.5. 2004)

Mateřské školy jsou nejčastěji zřizovány jako příspěvkové organizace zřizované krajem, obcí, nebo dobrovolným svazkem obcí.

### 1.2 Ředitel

Ředitel školy je specifická funkce ve školství. Je nejdůležitější článek řízení. Vykonává funkci školského manažera a zároveň pedagoga. Každý ředitel má povinnost vykonávat přímou pedagogickou činnost. Rozsah přímé pedagogické činnosti se řídí velikostí školy, kterou řídí. Ředitel je ve své pozici rozhodujícím faktorem rozvoje školy a je tak v primárním zájmu oblast jeho rozvoje. Musí zajistit kvalitní pedagogický proces, ale i podmínky pro práci ostatním pracovníkům ve škole a pedagogům. V současné době se zvyšuje potřeba, aby se ředitel začal připravovat na svou funkci ještě před nástupem do funkce. Je potřeba, aby svou funkci vykonával kvalitně.

Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy upravuje zákon 563/2004 Sb. zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, § 5 předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy.

V dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015–2020 se zaměřuje na kariérní systém učitelů a ředitelů. Je třeba vytvoření určitých standardů a zařadit hodnotící kritéria do hodnocení České školní

inspekce. Z dlouhodobého záměru vzdělávací soustavy 2019–2023 zůstávají mezi hlavním tématem vytvoření standardu ředitele, který by měl vycházet z hodnotících kritérií ČŠI. Dále je třeba se věnovat podpoře ředitelů škol, jejich profesnímu rozvoji. (Trojan, 2020)

Danping Peng v knize „Cross – Cultural Perspectives on Pedagogical Leadership in Schools Providing Compulsory Education“ se zabýval mimo jiné srovnáním profesních standardů ředitele v různých zemích. *„Nícméně odborníci jsou vždy situováni za určitých okolností a vždy existují nevyhnutelné otázky profesionálního přijímání, komu a za jakým účelem. Profesní rozvoj ředitelů zahrnuje dva aspekty: aspekt profesních skupin a aspekt jednotlivce. Znamená to, že profesní rozvoj ředitelů není jen proces, který zahrnuje příležitosti k neustálému získávání dovedností a znalostí ve snaze podporovat učitele a studenty, ale také rozvoj samotných ředitelů.“* (Danping peng, 2017, str. 33) Profesionální rozvoj ředitelů, země zajišťují různými strategiemi rozvoje ředitelů. Například ve Velké Británii se utváří budoucnost rozvoje ředitele na rozvíjení sebe sama a práce s ostatními, zajištění odpovědnosti, vedení učení a učení, řízení organizace, posílení komunity. Austrálie se ve své strategii zaměřuje na vedoucí zlepšení, inovaci a změnu: rozvoje sebe a ostatních, vedení výuky a učení, vedení školy, zapojení a práce s komunitou. Nový Zéland se zaměří na řízení politiky a programů: vedení profesionálních vedoucích pracovníků, řízení vztahů, finanční a správa aktiv.

## 2 Kontrola

Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí, společně s ostatními manažerskými funkcemi pomáhá udržet správný směr organizace. Kontrolní procesy nejsou jen pedagogické, ale i strategické, finanční, krizové řízení, řízení informací, řízení změn a finanční.

*„Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě (plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí). Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry.“* (Jaromír Veber a kol., 2006, str.92)

Veber popisuje proces kontroly, jako základní manažerskou funkci. Jak již z citovaného vyplývá, je potřeba ke kontrole přistupovat ve všech fázích řízení organizace. Není to pouze konečná fáze. Včasnou kontrolou se dají odhalit problémy organizace. Kontrola se prolíná všemi sekvenčními funkcemi managementu (plánování, rozhodování, organizování, operativní řízení). Jejím posláním je včas zjistit odchylky od původního záměru, rozebrat zjištění a přijmout závěr – opatření.

Šuleř zmiňuje, proč je kontrola jako základní manažerská funkce nezbytná ve všech úrovních řízení a v čem spočívá její význam. *„Význam kontroly spočívá zejména v zaměření energie organizace žádoucím směrem, monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování. koordinování činností členů organizace a snižování manažerské nejistoty.“* (Šuleř, 2003, str.161) Pomocí zjištěných skutečných odchylek od plánu je třeba realizovat nápravná opatření. Včasnou kontrolou můžeme také zjistit potencionální odchylky a předejít tak nežádoucím odchylkám. Dále uvádí, že význam kontroly spočívá především v zaměření energie organizace žádoucím směrem k dosažení cílů organizace, systém kontroly je ověřuje, zda byly plánované činnosti správně vykonány. Dalším velkým významem je monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování. Každá firma kontroluje své činnosti. Dobře vypracovaný systém monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování, násobí schopnost firmy realizovat své plány. (Šuleř, 2003)

*„Kontrolní procesy jsou sice velice různorodé podle toho, na jaké činnosti organizace se zaměřují, resp. na jaké úrovni řízení se provádí. Všechny však plní určité typické funkce a jejich průběh je podobný.“* (Šuleř, 2003, str. 162) Aby měl být kontrolní proces efektivitu měl by splňovat čtyři vzájemně provázané funkce, které na sebe navzájem navazují.

- Dohled – v průběhu kontrolního procesu se kontrolují aktivity, aby bylo dosaženo požadovaného výkonu. Formou např. pozorování činností, prostřednictvím statistických zpráv, operativních porad atd...
- Srovnávání – jeho cílem je posoudit rozdíl mezi požadovaným výkonem a vykonanou prací a zda je tato odchylka akceptovatelná.
- Náprava odchylek – Odchylky se dají napravit dvěma typy opatření. Jedním je okamžité nápravné opatření, kterým se ovlivní současný výkon. Druhým typem nápravného opatření je zásadní nápravné opatření, ovlivňuje výkon budoucí a zamezuje vzniku odchylek v budoucnu.
- Ovlivňování budoucích rozhodnutí – z předešlých výsledků a současného stavu získávají manažeři zpětnou vazbu, díky tomu mohou lépe plánovat a kontrolovat budoucí vývoj. (Šuleř, 2003)

Každá organizace, s ohledem na svá specifika, musí své činnosti kontrolovat. Aby mohla kontrola správně fungovat a přinést očekávané výstupy je třeba mít vypracovaný kontrolní systém. Ten by měl uspořádat kontrolní činnosti tak, aby byl vzájemně propojen. Smyslem je monitorovat, hodnotit a rozvíjet činnosti tak, jak si přeje management. Zvyšuje se tak schopnost organizace realizovat své záměry. Při přípravě vnitřního kontrolního systému se ptáme na klíčové otázky:

*„proč kontrolovat – účel funkce a smysl kontroly,*

*co kontrolovat – předmět kontroly,*

*kdo kontroluje – subjekt kontroly,*

*kdy kontrolovat – periodičita kontroly,*

*jak kontrolovat – způsob, metody kontroly.“* (Veber, 2006, str. 100)

*„Pedagogickým pracovníkům ovšem skutečnost potřeby soustavné kontroly není nezbytné argumentovat nějak složitě. Ze své praxi vědí, že pokud chtějí účinně ovlivňovat vzdělávací proces, nemohou se spoléhat pouze na ověřování vědomostí a dovedností žáků na konci období.“* (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016, str.35) Ve vzdělávacím procesu je kontrola zcela běžnou součástí pedagogického procesu. V současné době se stává důležitým pojmem kontroly – zpětná vazba. Vnímání zpětné vazby zaznamenal paradigmatický posun. Původně bylo cílem kontroly zjištění nedostatků, jejich odstranění, případně udělení sankcí. Posun se zaznamenal ve vnímání cíle kontroly. Jde o nejen nalezení nedostatků, ale také najít pozitivní stránky, na které je dobré se v budoucnu zaměřit (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016).

Ředitelka mateřské školy má povinnost kontrolovat, hodnotit a evaluovat. *„Ředitelka mateřské školy je odpovědná za činnost mateřské školy a její výsledky, zejména v oblasti jejího základního poslání, kterým je vzdělávání předškolních dětí.“* (Bečvářová, 2003, str. 114) Každá ředitelka si musí vytvořit svůj vlastní kontrolní systém. Povinnost kontrolovat ukládá jak zákoník práce, tak další školské zákony, ale není přesně daný rozsah této činnosti. Při vytváření kontrolního systému je třeba přihlídnout k velikosti organizace, počet pedagogických pracovníků a jejich délku praxe, zkušenosti řídicího pracovníka. Zaměřuje se na cílové oblasti školy. Kontroluje podmínky, průběh a kvalitu vzdělávání. Výsledky kontroly je třeba vyvodit opatření a kontrolovat plnění těchto opatření. (Bečvářová, 2003)

Povinnost hodnotit a evaluovat vyplývá z rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání:

#### *7.5 Řízení mateřské školy*

*Řízení mateřské školy je plně vyhovující, jestliže:*

- *Povinnosti, pravomoci a úkoly všech zaměstnanců jsou jasně vymezeny.*
- *Je vytvořen funkční informační systém, a to jak uvnitř mateřské školy, tak navenek.*
- *Při vedení zaměstnanců ředitel vytváří ovzduší vzájemné důvěry a tolerance, zapojuje spolupracovníky do řízení mateřské školy, ponechává jim dostatek pravomocí a respektuje jejich názor. Podporuje a motivuje spoluúčast všech členů týmu na rozhodování o zásadních otázkách školního programu.*

- *Ředitel školy vyhodnocuje práci všech zaměstnanců, pozitivně zaměstnance motivuje a podporuje jejich vzájemnou spolupráci.*
- *Pedagogický sbor pracuje jako tým, zve ke spolupráci rodiče.*
- *Plánování pedagogické práce a chodu mateřské školy je funkční, opírá se o předchozí analýzu a využívá zpětnou vazbu.*
- *Ředitel vypracovává školní vzdělávací program ve spolupráci s ostatními členy týmu, případně s rodiči. Kontrolní a evaluační činnosti zahrnují všechny stránky chodu mateřské školy, jsou smysluplné a užitečné. Z výsledků jsou vyvozovány závěry pro další práci. ([www.msmt.cz](http://www.msmt.cz), 30.5. 2020)*

## 2.1 Vnitřní a vnější kontrolní systém

Kontrolu dělíme do dvou základních okruhů:

- a) Vnitřní (interní) kontrola – „*Vnitřní kontrola je iniciována vnitřními strukturami organizace, je realizována zpravidla řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocněni.* (Veber, 2006, str.93) Ve školském zařízení to bývá zpravidla ředitel, zástupce ředitele, vedoucí stravování atd., řídí se velikostí školy, organizačním řádem školy. K tomuto účelu musí mít škola interní předpisy, které se upravují podle platných právních předpisů
- b) Vnější (externí) kontrola – „*Ačkoli organizace vystupuje jako samostatný, suverénní subjekt, musí v řadě případů strpět kontrolu realizovanou subjekty stojícími mimo organizaci.*“ (Veber, 2006, str.93) Ve školství se zpravidla jedná o kontrolu zřizovatele, ČŠI, Krajský úřad, Ministerstvo zdravotnictví a místní příslušná hygienická stanice, Inspektorát bezpečnosti práce, hasičský záchranný sbor, Ministerstvo Školství Mládeže a Tělovýchovy atd.

Kontrola vnitřní i vnější se řídí právními a interními předpisy, platnými v době konání kontroly.

## 2.2 Klasifikace kontroly

Kontrolu rozdělujeme podle různých hledisek:

„*Třídícím znakem kontrolních činností může být:*

1. *Charakter předmětu kontroly (co je předmětem kontroly)*
2. *Charakter provedení kontroly*
3. *Fáze procesu, ve kterém kontrola probíhá*
4. *Úroveň kontroly podle stupně řízení* (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016, str. 35)

Každá organizace má určité předměty kontroly specifické. Ve školství můžeme rozlišit kontrolu např. v naplňování školního vzdělávacího programu, komunikace se zákonnými zástupci, kontroly povinné dokumentace (třídní kniha) V mateřské škole se ředitelka zaměřuje na oblast:

- a) **Pedagogickou:** kontrolování plnění školního vzdělávacího programu, třídní vzdělávací program, dodržování režimu dne, hospitační činnost, vedení dokumentace atd.
- b) **Provozní a personální:** dodržování pracovní doby zaměstnanců, čistota celého zařízení, vedení skladu potravin, dodržování jídelníčku a spotřebního koše atd.
- c) **Ekonomickou** – sleduje se čerpání rozpočtu, tvorba a čerpání FKSP, vedení účetnictví, účetní doklady atd. V této oblasti ředitelky nejvíce delegují, i když jsou za vše zodpovědné.

Druhým kritériem, je charakter provedení kontroly – vnější a vnitřní, a pravidelná a nepravidelná. Je dobré, aby v systému školy se objevovaly všechny kontroly. Třetím znakem je úroveň kontroly podle řízení, ve které probíhá. Kontrola strategická, taktická a operativní. Fáze kontrolního systému rozlišujeme na předběžnou, průběžnou a následnou. Ta je typická pro kontrolu v oblasti ekonomického řízení. (Trojan, Trojanová, Trunda,2016)

### 2.3. Fáze kontrolního procesu

Jako každý proces, má i kontrola své fáze:

1. **Předmět a cíl kontroly** – „*Prvním krokem realizace kontroly je jasné formulování toho, co a s jakým cílem bude kontrolováno.*“ (Trunda, Bříza, 2012, str.35). Je třeba mít jasně daný obecný cíl, který by měl být, stejně jako u jiných manažerských funkcí – úspěšné fungování školy.
2. **Stanovení kritérií a indikátorů** – „*Kritéria a indikátory postihující ty aspekty kontrolovaného jevu, či procesu, které směřují k realizaci vize školy, nebo obecně k naplňování funkcí školy.*“ (Trunda, Bříza, 2012, str. 36) Ve školství není jednoduché stanovit všechny indikátory ovlivňující výslednou kvalitu. Při stanovení kritérií je třeba je stanovit podle právně závazných norem. To jsou zákony, vyhlášky, nařízení.



3. **Získávání podkladů pro zjištění odchylek** – „*V této fázi se osoba vykonávající kontrolu zaměřuje zejména na to, aby zjištěné podklady byly maximálně objektivní.*“ (Trunda, Bříza, 2012, str. 36) Shromažďovaná data by měla co nejvíc sledovat jev. Je snaha o co nejreálnější a nezkreslené odpovědi.
4. **Vyhodnocení** – „*V této fázi dochází k porovnání zjištěných skutečností s plánem, nebo standardem a formulování závěrů kontroly.*“ (Trunda, Bříza, 2012, str.37) Vyhodnocují se data a informace. Aby bylo vyhodnocení maximálně objektivní, je dobré pověřit vyhodnocením jinou osobu, než které realizovala předchozí fáze. Porovnává se plánovaný a zjištěný stav.
5. **Realizace závěrů** – „*Tato fáze je vlastním smyslem kontroly, k ní všechny předchozí směřují.*“ (Trunda, Bříza, 2012, str. 37) V této fázi se propojí kontrola s plánováním, rozhodováním a implementací. Výstup kontroly by měla být zpětná vazba. (Trunda, Bříza, 2012)

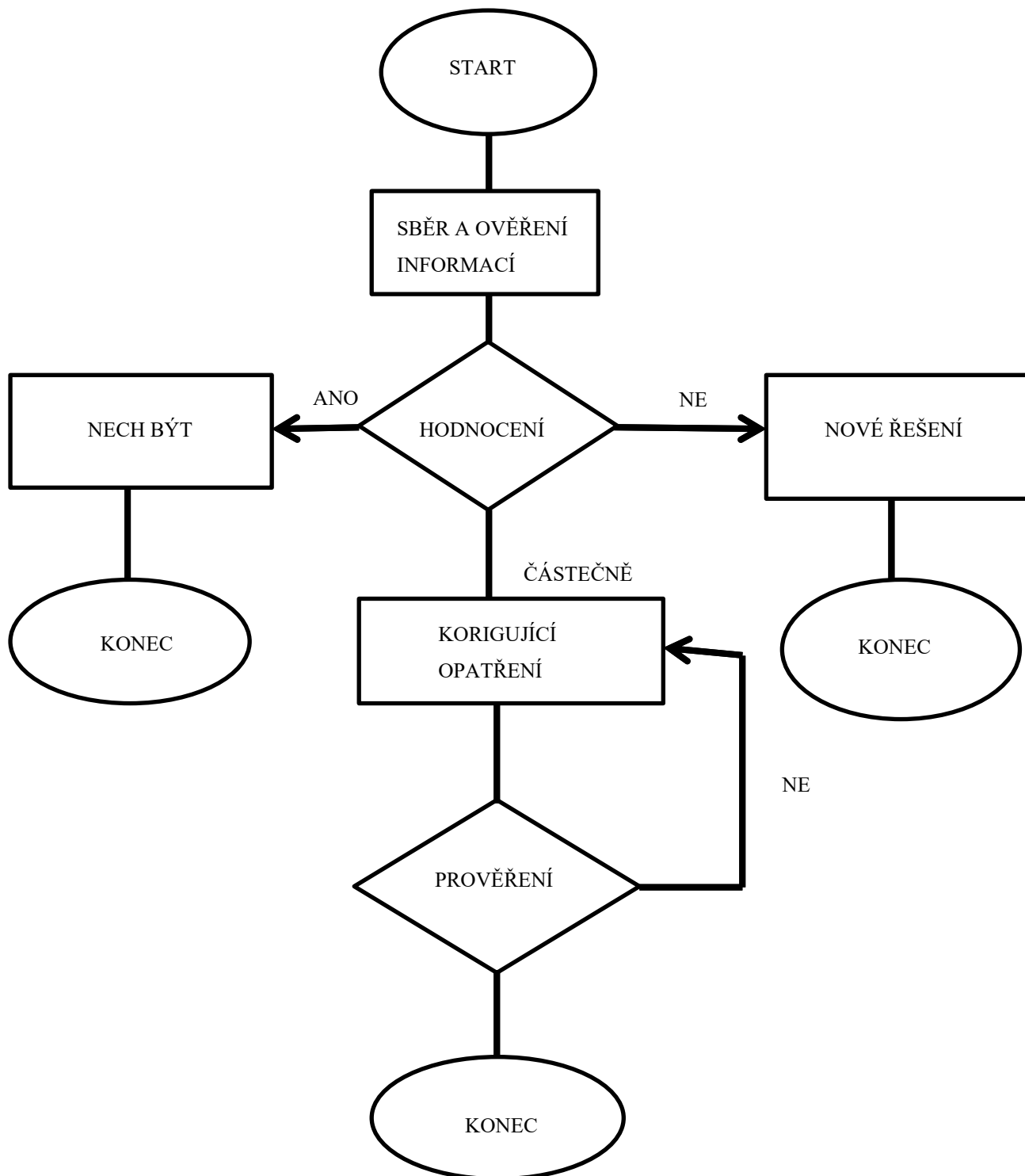
Podobně popisuje pohled fáze kontroly Weber i když na některé fáze nahlíží z ekonomického hlediska. „*Každá kontrola se dá rozdělit do dílčích činností, které jsou zpravidla chápány jako fáze kontroly.*“ (Veber. 2006, str. 93)

1. **určení předmětu kontroly** – Při určení předmětu kontroly je třeba respektovat některé obecné zásady. Je třeba posoudit, zda je nutné dělat komplexní kontrolou po celou dobu průběhu procesu, nebo zda jde nahradit namátkovou kontrolou.
2. **získání a výběr informací pro kontrolu.** „*Zdrojem informací v tomto případě jsou především primární informace – poznatky z „terénu“, zpravidla získané přímým pozorováním kontrolované reality.*“ (Veber, 2006, str. 94) Výhodou je přístup získávání informací. Přímým přístupem a možností komunikace jsou data přesnější, získáme tak věrnější obraz. Na druhou stranu, ale řídicí pracovník na vyšší úrovni řízení, získává data pomocí hlášení a různých zpráv, které mohou být nepřesné a neúplné. Může tak dojít ke zkreslení údajů a případné přijaté závěry se mohou mít účinkem.
3. **Ověření správnosti získaných informací** – „*Aby se předešlo nedostatkům způsobeným nepřesnými informacemi, měla by být posuzována formální i věcná správnost informací.*“ (Veber, 2006, str. 94) Posuzuje se správnost a formálnost informací. Například podpisová oprávnění, úplnost údajů, počty.

4. **Hodnocení kontrolovaných procesů** - „*Tato fáze představuje jádro kontrolních procesů.*“ (Veber, 2006, str. 94) Ve své podstatě jde o srovnání údajů reality s určenými kritérii.
5. **Závěry a návrhy opatření** – „*V této fázi dochází k reakci na kontrolní zjištění, závěry mohou být trojí.*“ (Veber, 2006, str. 94)
  - Nech být – V případě, že nebyly zjištěny odchylky od žádoucího stavu není potřeba přijímat nápravná opatření.
  - Proved' korigující opatření – využije se v případě zjištění dílčích odchylek v od žádoucího stavu. Upraví se realita pomocí korigujících opatření.
  - Přijmi nové řešení – Jsou-li zjištěny závažné nedostatky, je třeba přijmout nové rozhodnutí, které bude řešit problém jiným směrem. (Veber, 2006)
6. **Zpětná vazba** – „*Tato fáze kontroly by měla být realizována v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena korigující či nápravná opatření a je potřeba prověřit jejich účinnost.*“ (Veber, 2006, str. 95)

Oproti výše uvedenému dělení fází, je vynechána fáze stanovení indikátorů a kritérií. Veber o nich píše jako o samostatné kapitole. V kontrolních fázích je zmiňuje v bodě hodnocení kontrolovaných procesů. Trunda uvádí zpětnou vazbu jako výstup kontrolování a definuje ji: „*Ta je definována jako proces, ve kterém se výstup daného systému stává jeho vstupem.*“ (Trunda, Bříza, 2012, str. 37) Při komparaci obou definic zpětné vazby, jedna vychází z toho, že je vždy výstupem kontroly. Oproti tomu druhá definice s ní pracuje jako s fází kontroly v případě, že jsou zjištěny odchylky a navržena nápravná opatření.

Obrázek 1 Postup kontroly (Veber, 2006)



## 2.4 Dělení kontrolních procesů podle stupně řízení

Podle úrovně řízení se člení na strategické a operativní.

- a) Operativní kontrola se zaměřuje na dílčí úkoly. Zjišťuje především, zda je vše prováděno podle postupů a pravidel a v určeném termínu. Časový interval je kratší než u kontroly strategické. (Šuleř, 2003)
- b) Strategická kontrola se zabývá směrem vývoje firmy, hodnocením strategie, dosažení cílů. Provádí se v delších časových intervalech a zaměřuje se více na budoucnost. (Šuleř, 2003)

Pro zajištění kontrolních procesů je třeba zvolit odpovídající kontrolní techniky. Mezi nástroje strategického controllingu řadíme:

**Analýza SWOT** – analýza, při které se hodnotí slabé a silné stránky. „*Podává informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats).*“ (Kozel, 2006, str, 39)

Pomocí této analýzy lze posoudit příležitosti, posoudit v čem jsme lepší a v které oblasti jsou slabiny. Ohodnotit současnou situaci připravit se na budoucnost. „*Swot analýza pracuje s informacemi a daty získanými v průběhu hodnocení a analýzy organizace nebo její části pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí.*“ (Grasseová a kol., 2012, str. 296) Analýza dává podklad pro alternativu strategie. Dále může být využita jako podklad pro definování vize, pro stanovení kritických oblastí. Definováním kritických oblastí může být jako podklad pro kontrolu daných oblastí.

**Analýza PESTLE** – analýzu využíváme ke zkoumání vnějších faktorů, které působí na organizaci. „*Metodu využíváme pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých předpokládáme, že mohou ovlivňovat organizaci a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj.*“ (Grasseová a kol., 2012, str.128) Prognózy, které se stanoví pomocí této metody sehrávají významnou roli v budoucím rozhodování organizace. Mezi faktory vnějšího prostředí, které analyzujeme patří:

*„Politické, tj existující a potenciální působení politických vlivů.*

*Ekonomické, tj. působení a vliv na místní, národní a světové ekonomiky.*

*Sociální, tj. působení sociálních a kulturních změn.*

*Technologické, tj dopady nových a vyspělých technologií.*

*Legislativní, tj. vliv národní, evropské a mezinárodní legislativy.*

*Ekologické (environmentální), tj. místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení.“ (Grasseová a kol., 2012, str. 179)*

Sledování a analýza faktorů poskytuje mnoho informací o vnějším okolí, je třeba je vyselektovat podle důležitosti. Ty hlavní je třeba rozebrat a definovat důvody, které k tomu vedly. (Veber, 2006)

**Analýza konkurenčního prostředí** – Zaměřuje se na zkoumání konkurentů a srovnávání s naší organizací. Poznání konkurentů je velmi cenné. *„Důkladně provedená analýza konkurence vám může pomoci předvídat některé budoucí pohyby a vývoj ve vašem oboru.“* (Šuleř, 2003, str. 176) Výsledkem dobře provedené analýzy by měl být přehled o konkurenčním postavení organizace na trhu. Podle toho může organizace ohodnotit vlastní strategické záměry.

**Balanced scorecard (BSC)** *„Balanced Scorecard (BSC) představuje strategický nástroj formulace, implementace a monitorování strategie na základě stanoveného strategického zaměření tím, že ve stanovených perspektivách pomáhá stanovit specifické cíle, ukazatele, jejich plánované a cílové hodnoty a přiřadit strategické akce.“* (Grasseová a kol., 2012, str.103) Základním prvkem je strategická mapa. V soustavě BSC se využívají čtyři základní perspektivy.

- 1) Finanční perspektiva
- 2) Zákaznická perspektiva
- 3) procesní perspektiva
- 4) Perspektiva učení se a růstu

**Kroky k aplikaci BSC jsou:**

**Stanovení cílů** – základním východiskem je vyjasnění a stanovení strategických cílů.

**Propojení souvislostí** – propojení cílů ve všech perspektivách a přiřadit váhu jednotlivým ukazatelům

**Stanovení měřítek a cílových hodnot** – musíme kvalifikovat cíle, stanovit měřítka a cílové hodnoty.

**Určení akčních programů** – realizace akční programy a projekty.

**Zapojení do běžných systémů** – Manageři jsou motivovány odpovědností za splnění cílů.  
(Veber a kol. 2006)

### **3 Evaluace, nástroje hodnocení v mateřské škole**

Ve své práci jsem se zaměřila na vnitřní kontrolní systém a jeho část kontrola pedagogického procesu, jako součást zlepšování kvality pedagogického procesu.

*„Pro dosažení cíle kontroly, ale také k zajištění efektivity (poměr času a nákladů na jedné straně a přínosu kontroly na straně druhé) je důležitá volba odpovídajícího nástroje nebo nástrojů kontroly.“* (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016, str. 39)

Obecně můžeme nástroje rozdělit podle toho, z jakých znalostí vychází. V zásadě se jedná o znalosti explicitní a tacitní. Explicitní znalosti se dají získat měřením četnosti, přítomnosti nebo nepřítomnosti požadovaného jevu nebo procesu. S tacitními znalostmi je to poněkud složitější. Jde o aspekty, které nám ukazují, zda a na kolik je výuka kvalitní. To vytváří nebo spoluvytváří kulturu školy, projevuje se ve znalostech učitele a v řadě dalších dílčích dovednostech. (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016)

### **Nástroje hodnocení v mateřské škole**

#### **3.1 Evaluace**

Evaluace je pojem odvozený od anglického termínu value = hodnota. Všeobecně se dá říct, že jde o identifikování daného objektu a hodnotit jej. Jde o běžné hodnocení – hodnocení neformální, plní mnoho praktických funkcí, avšak jde zpravidla o hodnocení, které není moc přesné a nejde do hloubky. Ve školní praxi se vyznačovalo jako povrchní oceňování žáků, učebnic, výuky, učitelů i samotných škol. Funkční hodnocení – formální, obsahuje standardní postupy, strukturu, vymezení kritérií a indikátorů k přesným informacím, které nám umožní co nejobjektivnější posouzení. Vztahuje se k různým stránkám činností ve školství, především v ekonomice, financích, legislativě, managementu, personalistice a jiných. Jako jeden z hlavních článků lze považovat pedagogickou evaluaci. (Bacík, 2006)

Trojanová objasňuje základní pojmy hodnocení a evaluace následovně: *„Hodnocení je považováno za náhodné pokazování na klady nebo zápory“* (Trojanová, 2014. str. 117)  
*„Evaluace se vyznačuje systematičností, předem stanovených kritérií a využitelností*

*pro další plánování.*“ (Trojanová, 2014. str. 117) Ona sama využívá v publikaci termín hodnocení.

Prášilová mluví o evaluaci ve spojení s kvalitou vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy. Úroveň fungování těchto institucí nebo procesů se řídí určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy), a proto může být objektivně měřena a hodnocena.

*„Evaluace škol je součástí celkové pedagogické evaluace. Spočívá v hodnocení výsledků a fungování jednotlivých škol na základě přesných ukazatelů a procedur monitorování. Evaluace škol je externí, prováděna zvnějšku, podle vnějších kritérií, nebo interní, při níž škola hodnotí na základě vlastních kritérií kvality sebe sama s cílem zjistit a dále zlepšovat kvalitu své práce.“* (Prášilová, 2009, s.162) O nutnosti zavedení komplexního systému evaluace vychází z koncepčních materiálů Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice 2001 (tzv. Bílá kniha). Jeho autoři reagovali na potřebu přechodu od centrálně a zvnějšku řízení školy, jako k autonomní organizaci. Dále se opírali o potřebu garantovat zvyšování kvality vzdělávání ve srovnání s Evropou a celého světa. V neposlední řadě i to, že i sama společnost očekává od vzdělávacích institucí lepší kvalitu. (Prášilová, 2009)

Mezi hodnocením a evaluací není významový rozdíl. Pojetí hodnocení je, že může být nahodilé a víceméně se týká uplynulých dějů. Oproti tomu je evaluace činnost systematická, plánovaná a spojující budoucnost školy s její minulostí.

Hodnocení škol a školských zařízení je zakotveno v zákoně č. 561/2014 Sb., školský zákon §12:

- (1) Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí.*
- (2) Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy.*
- (3) Hodnocení vzdělávání ve školských zařízeních provádí Česká školní inspekce.*
- (4) Hodnocení vzdělávací soustavy v kraji provádí krajský úřad ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v kraji. Hodnocení vzdělávací soustavy České republiky provádí ministerstvo školství ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky a Česká školní inspekce ve své výroční zprávě.*



*(5) Hodnocení školy a školského zařízení může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní. (Štoček, 2019, str. 32)*

Evaluace je vnější pohled na kvalitu školy. „*Základní evaluační autoritou je Česká školní inspekce, která v nedávné období zveřejnila nová kritéria kvalitní školy.*“ (Trojan, 2017, str. 80) Jak již z citovaného vyplývá je největší autoritou v tomto směru kontrola, kterou vykonává Česká školní inspekce. Hodnotí podle kritérií, která jsou rozdělena do pěti oblastí. Zaměřena je na koncepci a rámec školy, pedagogické vedení školy, kvalitu pedagogického sboru, výuku, vzdělávací výsledky žáků. Dále jsou rozdělena pro každý typ škol. (Trojan, 2017)

Evaluace a její systém jsou povinnou součástí školního vzdělávacího programu. Obecně obsahuje, co se hodnotí, koho hodnotíme, kdo bude hodnotit, kdy budeme hodnotit a jakým způsobem budeme hodnotit. Podrobné rozpracování evaluačního systému je součástí obsahu struktury hodnocení. Hodnocení je interní materiál. S návrhem struktury hodnocení seznámí ředitelka školy na pedagogické radě vždy do konce září daného školního roku. Výstup hodnocení, hodnotící zpráva včetně návrhu na další opatření a postupy se projednává nejdéle do října následujícího školního roku. Zpráva se předkládá ČŠI v rámci inspekční kontroly. (Janík, 2013)

### **3.2 Autoevaluace**

Na rozdíl od evaluace, která se zabývá hodnocením z vnějšího pohledu (nejčastěji se jedná o hodnocení ČŠI), se autoevaluace zaměřuje na vnitřní pohled hodnocení kvality školy. Je důležitým procesem při hodnocení kvality školy. Její výstup pomáhá směřovat k efektivnímu rozvoji a jeho dalšího plánování, poskytuje zpětnou vazbu k vlastní činnosti a vychází z ní další směřování práce. (Trojan, 2017)

Kvalitní autoevaluace musí být v prvním případě dobře naplánovaná. Při každém plánování je třeba pohlížet na proces jako celek s přihlédnutím na jeho výstup. Celý cyklus může mít pro každou školu jinou perioditu. Závěrečná zpráva by nám měla dát odpověď na otázky,

zda se dosáhlo stanovených cílů? Zda se naplnily očekávané výsledky? Zda byly účelné zavedené a realizované opatření? Také slouží pro podklad pro vypracování výroční zprávy, kterou jsou školy povinny dělat. Tato povinnost neplatí pro mateřské školy. Prioritním příjemcem závěrečné zprávy je však management školy.

Prvotním bodem plánování je jasné stanovení cílů. Měly by být přiměřené tak, aby byly pro školu dosažitelné. Stejně tak zaváděná a realizovaná opatření by měla mít daný termín a adresnou odpovědnost. Stejně tak kritéria hodnocení je třeba stanovit tak, aby byly dosažitelné dobře pojmenované, časově zvládnutelné. Lze plánovat na cíle pro jeden evaluační cyklus (krátkodobé plánování) či na více cyklů (dlouhodobé plánování). Vždy je prioritou mít na zřeteli kvalitu školy. Při plánování autoevaluace je však také zapotřebí mít vhodné zdroje informací a zvolit vhodné evaluační nástroje. (Hrubá, Chvál, 2019)

Autoevaluace má pět fází:

1. **Motivační fáze** – je třeba si uvědomit potřebu autoevaluace. výhodou je, když lze v této fázi navázat na již evaluované oblasti. Během této doby je nutné přesvědčit tým pracovníků o důležitosti a potřebnosti tohoto kroku.
2. **Přípravná fáze** – v této fázi se stanoví oblast cílů, pravidel, kritéria a podmínky. Je důležité stanovit konkrétní oblasti a dobu ve které budou evaluovány. Stanoví se forma sběru dat, rozdělí se role a důležitý je i harmonogram prací.
3. **Realizační fáze** – časově náročná fáze, ve které je třeba dodržet harmonogram sběru dat a informací. Pokud trvá delší časové období, je třeba mít stanoveny pevné body postupu.
4. **Evaluační fáze** – fáze, ve které se vyhodnocují informace, připravují podklady. Tato část může již částečně začít v realizační fázi. Zásadou je, aby data byla interpretována otevřeněcitlivě se interpretovaly získané údaje.
5. **Korektivní fáze** – v závěrečné fázi se již vybírají konkrétní problémy, s kterými je třeba pracovat, volí se metody k odstranění nedostatků, posílení předností a korekce cílů. (Trojan, 2017)

### 3.3 Nástroje evaluace a autoevaluace

#### 3.3.1 HOSPITACE

Specifickým nástrojem kontroly ve školství je hospitace.

*„Původní význam slova (hospito – navštěvuji, jsem na návštěvě) byl postupem času překryt až pejorativně laděným významem povinnosti, nutného zla, zdroje konfliktů a nepochopení. Dosavadní názory se různí, část pedagogů je přesvědčena, že jim hospitace vůbec nic nepřináší, mnoho ředitelů přiznává, že na hospitace buď vůbec nechodí, nebo jde o formální složku jejich řídicí práce. Pro řadu ředitelů je tato činnost hlavním zdrojem informací o stavu výchovně vzdělávací práce ve škole., pro řadu učitelů velký zdroj poučení, inspirace a sebereflexe.“ (Trojan, 2017, str.70)*

V roce 1965 pedagogický slovník definuje hospitaci *„jako důležitý prostředek vzájemné výměny zkušeností mezi učiteli a kontroly prováděné školskou správou za účelem systematického zkvalitňování pedagogické práce učitelů.“ (Trojan, 2017, str. 70)*

Slavomír Rys na konci 80. let minulého století definoval hospitaci jako: *„Formu získávání informací o práci, jejich metodách a organizaci, o pracovních výsledcích jednotlivých učitelů a celých učitelských kolektivů z hlediska získávání zkušeností hospitujícího nebo z hlediska potřeb pedagogického řízení školní výchovně vzdělávací práce.“ (Trojan, 2017, str. 71)*

Bečvářová definuje hospitaci jako: *„Hospitace je cizí slovo latinského původu, které znamená dozorcí nebo vzájemná návštěva. Cílem této návštěvy by mělo být oboustranné obohacení účastníků.“ (Bečvářová, 2003, str. 133)*

Při komparaci těchto definic vyplývá, že hospitace je vzájemná kvalifikovaná návštěva. Jde o metodu přímého pozorování. Často je to ředitel – učitel, nebo učitel – učitel. Slouží k vzájemné výměně zkušeností. Vnímání hospitace účastněnými se liší. Jak již je výše uvedeno, někteří ji považují za nic nepřinášející hodnocení, pro některé jde pouze o formalitu.

Pohled na pedagogickou hospitaci se postupně mění. Dříve byla pedagogy vnímána spíše ze strany vedení jako splnění povinnosti, nebo jako podnět na stížnost. *„Úskalím hospitací*

byla ovšem vysoká míra nahodilosti, ojedinělosti navštívených hodin a v poslední době snižující se časový prostor ředitelů pro tuto oblast.“ (Trojan, 2019, str. 137) Proto se dle některých odborníků může zlepšování systému klasických ředitelských hospitací mít účinkem. V tomto ohledu se střetávají dvě koncepce. Kvalita procesů x kvalita výsledků, nebo konflikt kvality x efektivity. Mezinárodní studie PISA nebo TALIS ukazují, že mohou být rozdíly částečně ovlivněny kulturou země. (Trojan, 2019)

Hospitace je náročná činnost, měla by být systematická a metodicky promyšlená. Má svou funkci. V moderní škole jsou vnímány funkce:

- **Diagnostická** – „Z pohledu řízení pedagogického procesu spočívá v poznávání pedagogické situace žáků a jejich skupin, v získávání, analýze a diagnostikování průběhu a výsledků vzdělávání.“ (Trojan, 2014, str.73) Diagnostika probíhá ve čtyřech základních fázích.
  1. Anamnéza – soubor informací, které je třeba k bližší analýze.
  2. Analýza – získaná data a informace je třeba rozebrat, zhodnotit.
  3. Prognóza – formulace závěrů, které jsou potřeba pro dosažení požadovaných výsledků.
  4. Závěrečná diagnóza – zhodnocení dosažení formulovaných cílů.
- **Kontrolní** – „Vedoucí pracovníci při ní kontrolují průběh činností, posuzují jejich kvalitu, v případě významné odchylky přijímají opatření.“ (Trojan, 2014, str. 74) hospitace je součástí řízení pedagogického procesu. I zde je třeba kontroly. Je důležité, aby měly obě strany jasnou představu, co je kvalitní úroveň.
- **Formativní** – „Hospitace prováděné systematicky a dlouhodobě výrazně posilují jejich formativní funkci – pomáhají rozvíjet schopnost reflexe práce kolegů ve škole i mimo ni.“ (Trojan, 2014, str. 74) Zaměstnanec, nejen pedagogický pracovník, potřebuje vědět, že jeho práce je dobrá a uznávaná. Zpětnou vazbou z hospitace se mu toto hodnocení dostává. Ale nejen to, vhodnou formou se prezentují i připomínky k práci.

- **Sumativní** - „*Hospitace také přinášejí informace pro posouzení efektivity dosavadního a plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků nejen z hlediska jednotlivců, ale celých pedagogických kolektivů či dílčích týmů.*“ (Trojan, 2014, str. 74) Jedná se o zhodnocení z pohledu celkových výsledků a výstupů. Nezasupitelné místo má i v hodnocení jednotlivých učitelů. (Trojan, 2014)

#### Etapy hospitace

Aby hospitace splnila svůj účel a smysl, je třeba ji rozložit do několika fází. V zásadě jde o dvě etapy. Etapu systémovou a etapu vlastní (konkrétní) hospitace.

V systémové etapě se zaměřujeme na: „*Začlenění hospitační činnosti do strategie rozvoje školy, do jejího systému.*“ (Trojan, 2017, str. 68) Je třeba, aby vytvořeny systémové podmínky pro hospitaci. Vzájemné setkávání učitelů a ředitelů je třeba podporovat. Pro správné pochopení a implementaci vzájemných setkávání je dobré vytvořit dokument, například vnitřní předpis, stanovit priority a cíle hospitací. Po zvládnutí této etapy je možné přistoupit k další fázi a tou je vlastní hospitace. „*Návštěva musí být správně naplánovaná. Hospitujícímu musí být jasné, proč se jde podívat zrovna do této hodiny, právě k tomuto učiteli, do této třídy, nebo proč se jede podívat na akci s dětmi mimo školu.*“ (Trojan, 2017, str. 70.) Hospitující by měl vnímat hospitaci pozitivně, vědět za jakým účelem. Neměl by mít pocit, že jde o negativní kontrolu.

#### 3.3.2 Analýza dokumentů

Jedna z důležitých metod kontroly pedagogického procesu, „*kteřá umožňuje např. sledovat vývoj jevu v různých obdobích a porovnávat jev v různých situacích, kterou je však možné využívat jen v situacích, kdy písemné podklady existují a lidé k nim získají přístup.*“ (Hrubá, Chvál, 2019, str. 80) Kvalita této analýzy závisí na dokumentech a jejich kvalitě. Je dobré pamatovat, že dokumenty vznikly za jiným účelem, než je evaluace.

### 3.3.3. Hodnocení

Mezi hlavní funkce hodnocení je definování cílů a jejich plánování, vzájemná komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Hlavním cíle je, aby hodnocený byl primárně motivován a konstruktivně hodnocen. „*Jedním ze zcela klíčových cílů hodnocení je také motivace ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců.*“ (Poradce ředitelky mateřské školy, 2019, str. 28). Z hlediska typologie se setkáváme s hodnocením finančním, neformálním, systematickým a hodnocením na dalších úrovních. Hodnocení by mělo být nastaveno v klíčových dokumentech školy. Kritéria hodnocení má i svá pravidla. Základem je zvážit jak často a jakým způsobem budeme hodnotit. Každý zaměstnanec by měl projít hodnocením po zkušební době. Ideální četnost hodnocení je jednou za rok. Při hodnocení se věnujeme kompetencím pracovníků. Rozlišují se dva druhy kompetencí: měkké a tvrdé.

- Měkké kompetence – „*Zahrnují zejména kompetence nezbytně nutné k výkonu profese, například komunikaci, odolnost vůči stresu, spolupráci v týmu, spolehlivost nebo schopnost řešení krizových situací.*“ (Poradce ředitelky mateřské školy, 2019, str. 29)
- Tvrdé kompetence – „*Zahrnují informace specificky orientované, dle příslušné kvalifikace. Například odborné znalosti, jazykové znalosti, nebo počítačovou gramotnost.*“ (Poradce ředitelky mateřské školy, 2019, str. 29)

Výhodou hodnocení je zlepšení komunikace, zvláště pak mezi vedením školy a pedagogickým týmem. Nevýhoda je že, si žádá nový systém změny a ty je třeba hlavně v myšlení ředitelů. (Proradce ředitelky, 2019)

### 3.3.4 360°zpětná vazba hodnocení

Jedním z nástrojů, který vznikl mimo školní prostředí, je třistašedesátistupňová zpětná vazba. Hodnotí komplexně pracovníka, jeho pracovní výkon a pracovní chování z více zdrojů. Jde především o kolegy, nadřízené, podřízené, zákonné zástupce, žáky a studenty samotné. V této metodě se hodnotí pracovník pomocí dotazníkového šetření. hodnotí kompetence jako jsou pracovní iniciativa, komunikace uvnitř školy, spolupráce s kolegy, řešení problémů, organizace práce, spolehlivost, odbornost atd. Tato metoda je vhodná,

s vynecháním hodnocení od žáků, pro větší mateřskou školu. Ředitel tak získá pohled na učitele komplexně ze všech stran. (Trojan, Trojanová, Trunda, 2016)

*„Soubor dotazníků a metodických doporučení 360° zpětná vazba pro střední úroveň školy je vícezdrojové hodnocení, zpětná vazba od více hodnotitelů.“* (Hrubá, Chvál, 2019, str. 181)

### 3.3.5 Dotazník

Dotazování je metoda sběru údajů, která patří mezi nejrozšířenější. Základním nástrojem dotazování je dotazník. *„Dotazník umožňuje získat informace v relativně krátkém čase od velké skupiny lidí (tj respondentů najednou, nicméně i tak se jedná o metodu náročnou na čas.“* (Hrubá, Chvál, 2019, str. 80) Časová náročnost spočívá především v přípravě dotazníku. Pomocí dotazníku zjistíme názory, postoje, zkušenosti, ale neměl by se zaměřovat na ověřování znalostí. Záludnosti dotazníku spočívají především v návratnosti. Největší omezení je především že nikdy nevíme, zda respondent odpovídá pravdivě. Při elektronickém zadání není jisté, zda odpovídá ten, pro koho je určen. (Hrubá, Chvál, 2019)

*„Dotazník je potřeba důkladně sestavit, vyzkoušet a zbavit chyb před vlastním použitím.“* (Kozel a kol., 2006, str. 161)

Podstata a účel dotazníku

*„Podstata a účel dotazníka tkvie vo vytvorení informácií získaných od ľudí. Použitie dotazníka musí byť náležite zdôvodnené a po obsahovej stránke dobre premyslené.“* (Zgodavova, Dubovská, 2014, str. 102) Podstata dotazníku spočívá v získání informací od lidí. Je důležité mít promyšlený obsah dotazníku a jeho obsah. K tomu je třeba zvolit správné otázky.

Dotazník lze rozdělit na dva hlavní přístupy.

Sociologický – cílem, je obsáhnout co nejvíce oblastí a návazností. Tyto dotazníky bývají rozsáhlé a nevhodné. Druhou oblastí je ekonomický přístup – je jasně formulovaný a stručný. (Kozel, 2006)

Délka dotazníku není určena. Podle struktury dělíme dotazníky na:

- **Strukturovaný** – pevná logická struktura, většinou mívá otázky uzavřené, výhodou je rychlost a lehké srovnatelné odpovědi, nevýhodou snížení hodnoty informací, protože respondent nemá možnost jiné odpovědi.
- **Polostrukturovaný** – využívá také polouzavřené a otevřené otázky, respondent se vyjadřuje volně, nevýhoda je náročnější zpracování odpovědi. (Kozel, 2006)

Typy otázek dotazníku dělíme:

podle účelu na **Nástrojové otázky**

- **Kontaktní:** V dotazníku jsou umístěny na začátku a konci, začínají a ukončují kontakt s respondentem.
- **Filtrační** - „*Jejich funkcí je v souladu s cíli výzkumu zajistit, aby určité otázky byly kladeny pouze vybraným respondentům.*“ (Kozel, 2006, str. 167) Tím se třídí především respondenti znalý problematiku.
- **Analytické** – slouží k analýzám, třídění, zpracování výsledků.
- **Kontrolní** – ověřují pravdivost odpovědí, při zjištění rozporů je třeba zvážit, jak s dotazníkem postupovat.

**Výsledkové otázky**

- **Nominální otázky** – slovní vyjádření zkoumané skutečnosti.
- **Měřítkové otázky** – „*Měření může být vyjádřeno konstatováním určité skutečnosti (užívá x neužívá), kvantitativní stupnicí nebo kvalitativní škálou.*“ (Kozel, 2006, str. 68)
- **Dokreslující otázky** – upřesňují předchozí otázky, nebo pomocí nich usuzujeme napoblém.

Podle **variant odpovědí** na otázky:

- **Uzavřené** – znamená, že varianty odpovědí jsou dané a respondent pouze označí odpověď.



- **Otevřené** – respondenti nejsou omezováni v odpovědích. Odpovídají dle vlastního uvážení.
- **Polouzavřené** – „Respondentovi jsou předloženy varianty odpovědí a úniková varianta (jinak, další ...).“ (Kozel, 2006, str. 169) Kompromis mezi výše uvedenými variantama.

Podle **vztahu k obsahu** na otázky:

- **Přímé** – otázky, u kterých respondent ví, na co se ptáme.
- **Nepřímé** – otázky, kterými zjišťujeme odpovědi nepřímo, pomocí nestrukturovaných otázek. (Kozel, 2006)

## **4 Praktická část**

### **4.1 Cíl a výzkumné otázky**

Cílem práce je analýza kontrolních nástrojů, které ředitelky mateřských škol využívají k naplňování cílů stanovených ve školním vzdělávacím programu, s ohledem na velikost mateřské školy, formou dotazníkového šetření. Na základě toho, porovnat kontrolní nástroje, stanovení prioritních nástrojů kontroly. Zjistit, zda existuje souvislost mezi použitými nástroji kontroly a velikostí mateřské školy. Na základě poznatků vytvořit kontrolní systém v mateřské škole, kde působím.

Cílem dotazníkové šetření je získat odpovědi na tyto výzkumné otázky:

Jaké nástroje kontrolního systému využívají ředitelky MŠ v Královéhradeckém kraji ke kontrole pedagogického procesu?

Existuje souvislost mezi strategickými cíli danými ve školním vzdělávacím programu a velikostí mateřské školy?

Existuje souvislost mezi použitými nástroji kontrolního systému a velikostí mateřské školy?

Vnímají ředitelky hospitaci jako nejvíce využívaný nástroj kontroly pedagogického procesu?

Ovlivňuje délka praxe hospitovaného počet hospitací?

### **4.2 Výzkumná hypotéza**

Při stanovení hypotézy jsem vycházela z výzkumných otázek.

Školní vzdělávací program je důležitý strategický dokument pro chod mateřské školy. Proto tvrdím, že strategické cíle jsou důležitou a zcela běžnou součástí školního vzdělávacího programu.

Hospitace je jedním z nejznámějších kontrolních nástrojů, využívaných ke kontrole pedagogického procesu. Tvrdím, že ředitelky vnímají hospitaci jako nejdůležitější nástroj pedagogického procesu. Tvrdím, že počet hospitací má přímou souvislost s délkou praxe hospitovaného.

### 4.3 Metodologie výzkumného řešení

Pro získání dat je použit empirický výzkum, který je prováděn formou kvantitativního dotazníkového šetření.

Pro dotazníkové šetření jsem se rozhodla, protože poskytuje širší záběr na oslovení respondentů. Snahou bylo získat co nejvíce potřebných dat k porovnání výzkumných hypotéz.

Dotazník obsahoval celkem 16 otázek. (viz. příloha č. 1) Z celkového počtu je 10 otázek uzavřených, 2 otázky otevřené a 5 otázek polouzavřených. V úvodu dotazníku v otázkách 1–4 jsou zjišťována základní data, jako je velikost mateřské školy, kdo zřizuje mateřskou školu, délka praxe respondentky a pozice na které v mateřské škole působí. Otázky číslo 10 a 14 jsou otevřené otázky, kde se respondentky vyjadřovaly slovně. Polootevřené otázky jsme zvolila u č. 7, 8, 15, 17, kdy respondentky mohly označit více možností.

Osloveni jsou ředitelky mateřských škol v Královéhradeckém kraji všech velikostí, soukromé i veřejné. Dotazník byl distribuován elektronickou cestou. Tato cesta je v dnešní době nejvhodnější. Protože jsem se rozhodla zaměřit pouze na královéhradecký kraj, elektronické adresy jsem získala z veřejně dostupného seznamu mateřských škol, na portálu krajského úřadu královéhradeckého kraje. <https://www.sipkhk.cz/infoportal/skoly-v-kraji>

Výsledky jsou vyhodnoceny formou grafů, tabulek a slovního hodnocení. Grafy jsem zvolila výšečové a pro podrobnější zkoumání sloupcové. Jako hodnocení otevřených otázek jsem zvolila tabulky, v kterých jsou zaznamenány nejčastější odpovědi. (viz. seznam grafů a tabulek)

### 4.4 Vymezení objektu šetření

Osloveni jsou ředitelky mateřských škol v královéhradeckém kraji.

Kritéria výběru podle velikosti jsou:

- a) malá mateřská škola – jedno a dvoutřídní zřizovatel obec, město, kraj
- b) malá mateřská škola – jedno a dvoutřídní soukromý zřizovatel

- c) střední mateřská škola – tři až pěti třídní zřizovatel obec, město, kraj
- d) střední mateřská škola – tři až pěti třídní soukromý zřizovatel
- e) velká mateřská škola – pět a více tříd, zřizovatel obec město, městys, kraj
- f) velká mateřská škola – pět a více tříd soukromý zřizovatel

## 4.5 Vyhodnocení dotazníků

Ze 123 rozeslaných dotazníků se vrátilo 63 dotazníků. Návratnost dotazníků, které jsem hodnotila, je 52 %.

Způsob a metody zpracování: vyhodnotila jsem počet jednotlivých odpovědí podle formulovaných výzkumných otázek. Výsledky jsem zaznamenala do grafů výšečových a sloupcových a dále do tabulek. graficky zpracovala.

### 4.5.1 Vyhodnocení otázek

#### 1) Kdo je Vaším zřizovatelem?

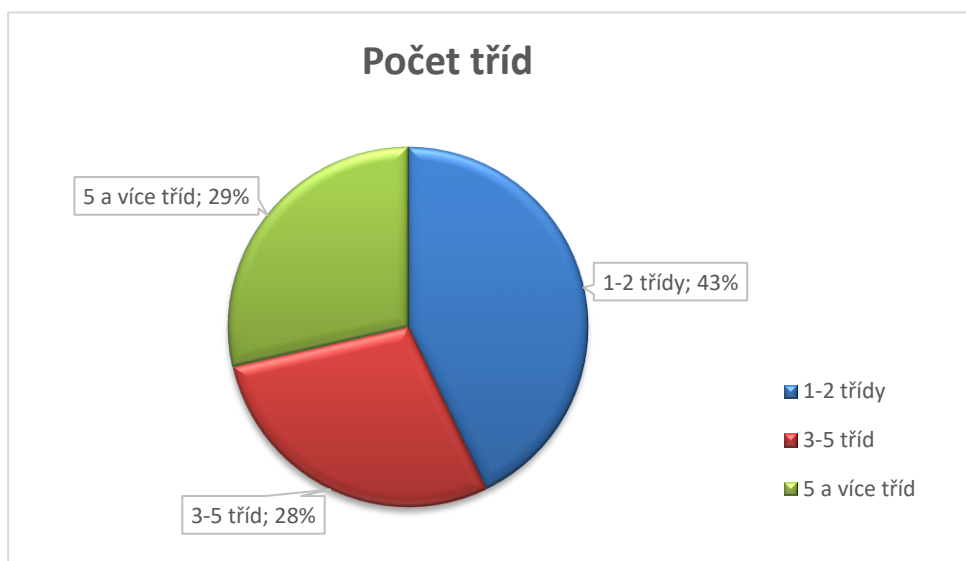


graf 1 zřizovatel

Z celkového počtu došlých odpovědí je 61 mateřských škol zřizovaných obcí a 2 mateřské školy zřizuje soukromá osoba. 98 % je tedy zřizováno obcí, městem, krajem a ve 2 % případu soukromý zřizovatel.

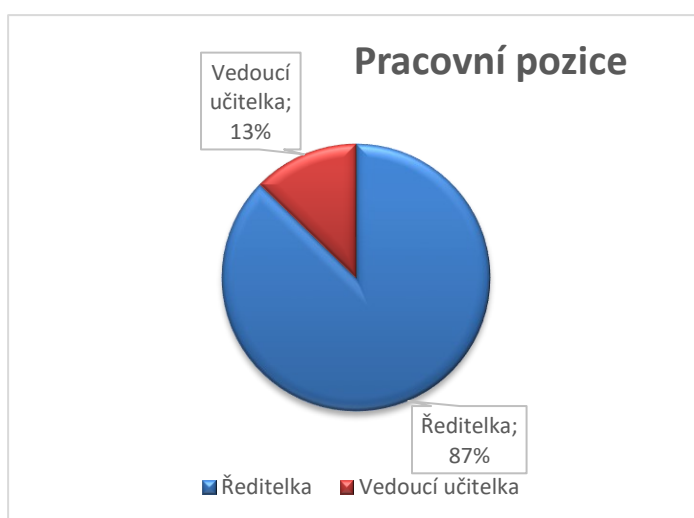
## 2) Počet tříd, které má Vaše mateřská škola?

Na dotazník odpověděli ředitelky převážně malých mateřských škol. Z celkového počtu je 27 mateřských škol 1-2 tříd. Z toho 25 zřizuje obec a 2 zřizuje soukromá osoba. Počet středně velkých 3-5 tříd a počet velkých mateřských škol 5 a více tříd, je na stejné úrovni. Z celkového počtu je 18 středně velkých a 18 velkých mateřských škol.



graf 2 počet tříd

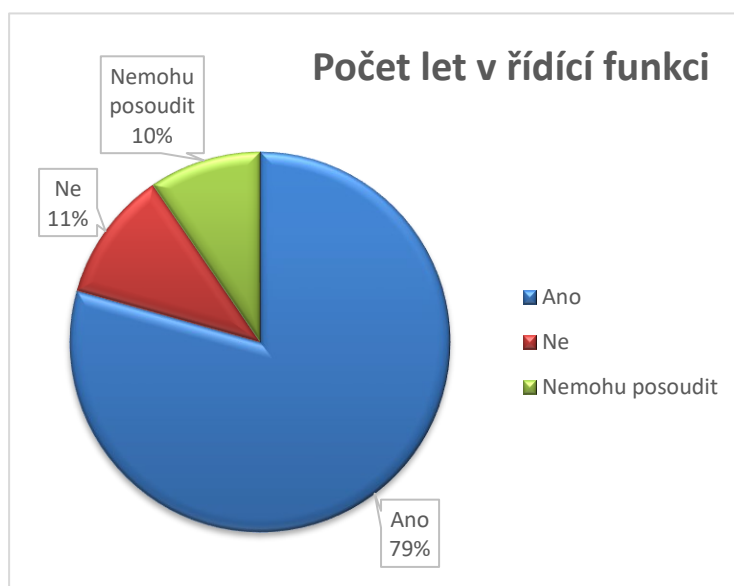
### 3) Na jaké řídicí pozici v mateřské škole působíte?



graf 3 pracovní pozice

Mezi dotazovanými jsou z větší části ředitelky 87 %. Z celkového počtu bylo 55 ředitelek a 8 dotazovaných pracovalo na pozici vedoucí učitelka.

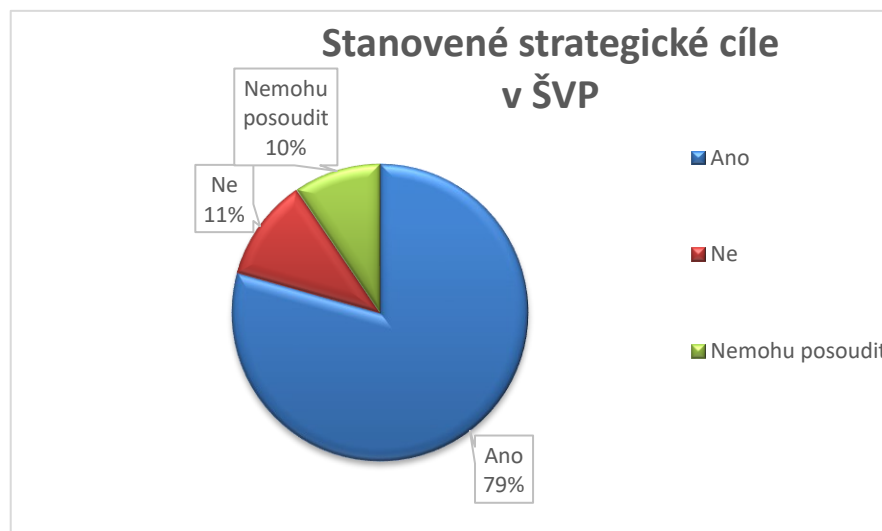
### 4) Jak dlouho působíte v řídicí funkci na škole, kterou řídíte?



graf 4 počet let praxe

Z došlých odpovědí vyplývá, že necelá polovina respondentek (44 %) působí na škole v řídicí funkci více než 11 let, celkem je to 28 dotazovaných, z toho je 26 ředitelek a 2 působí na pozici vedoucí učitelka. Druhou nejvíce zastoupenou kategorií (25 %) jsou ředitelky s dobou působnosti 2–5 let. Z toho je 13 ve funkci ředitelky a 3 působí ve funkci vedoucí učitelky. Na třetí pozici jsou ředitelky působící ve funkci 6–11 let (21 %). Všechny ředitelky z této kategorie působí na pozici ředitelky. Poslední kategorií pro srovnání jsou ředitelky, které působí ve funkci 1 rok a méně. Jsou to začínající ředitelky. Z celkového počtu dotazovaných je 6 začínajících, z toho 3 působí jako ředitelky a 3 jako vedoucí učitelka. Při srovnávání odpovědí ředitelky škol, které jsou zřizovány soukromou osobou působí jedna ve funkci 11 a více a let a jedna 6–11 let.

##### 5) Máte ve školním vzdělávacím programu jasně a srozumitelně stanovené strategické cíle?



graf 5 strategické cíle v ŠVP

Z grafu vyplývá, že většina ředitelek má jasně stanovené strategické cíle zakotveny v školním vzdělávacím programu. Procenta počtu ředitelek, které nemají stanoveny strategicky stanovené cíle jsou zhruba na stejné úrovni. (viz graf. č. 5) Při porovnání

odpovědí s délkou řídicí praxe, ředitelky s nejdelší praxí mají největší zastoupení při odpovědích ano, ale i největší zastoupení při odpovědi, že nemají stanovené strategické cíle. Z celkového počtu odpovědí ne, mají zastoupení ve čtyřech případech. Při porovnání odpovědí začínajících ředitelek MŠ, tj. s praxí 1 a méně než rok, mají čtyři stanovené strategické cíle a dvě nemají, což je 50 %. V tomto případě se dá říct, že to souvisí s délkou praxe. (viz. graf č. 6)



graf 6 stanovené cíle v porovnání s délkou praxe

#### 6) Má vaše mateřská škola vypracovaný roční plán kontrolních činností?



graf 7 plán kontrolních činností

Na tuto otázku odpovědělo 53 (84 %) ředitelek, že mají plán kontrolních činností, 10 (16 %) ředitelek má alespoň částečně zpracovaný plán kontrolních činností. Žádná ředitelka

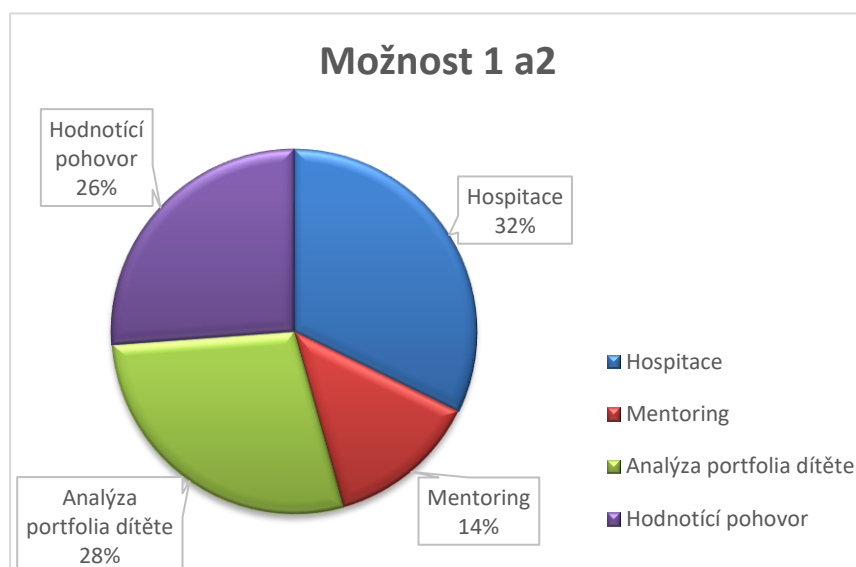


neodpověděla Ne. Z toho se dá usuzovat, že kontrolu vnímají jako nezbytnou část vedení mateřské školy.

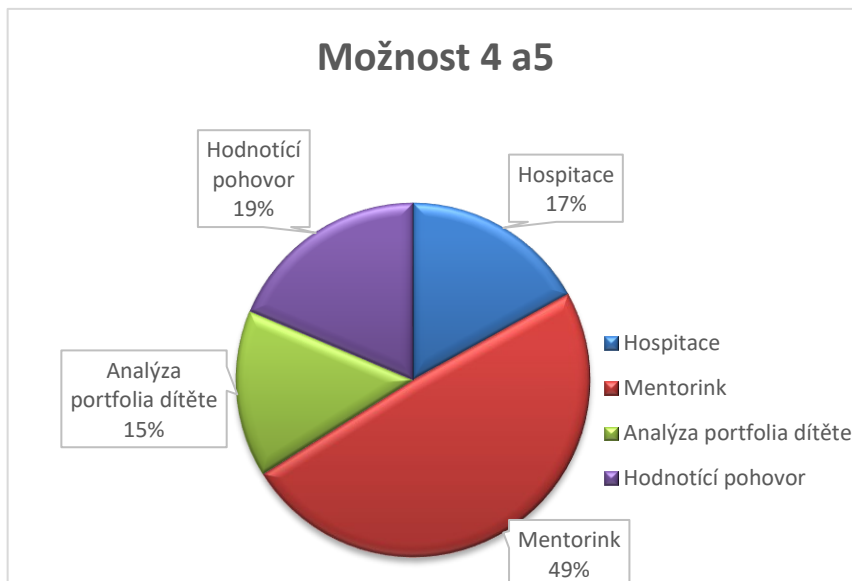
### 7) Jaké kontrolní nástroje v rámci kontroly pedagogického procesu využíváte?

V této otázce měly na výběr nástroje hospitace, mentoring, analýza portfolia dítěte, hodnotící pohovor. Každý nástroj ohodnotily na stupnici podle nejčastějšího využívání kdy 1 – nejvíce využívaný a 5 – nejméně využívaný.

Graf č. 7 a graf č.8 porovnává nejvíce využívané (možnosti 1 a 2) a nejméně využívané nástroje (možnost 4 a 5). Komparací obou grafů je patrné, že nejvíce využívaným nástrojem je hospitace 32 %. O něco méně hodnotí analýzu portfolia dítěte 28 % a hodnotící pohovor 26 %, poslední hodnocený je mentoring 14 %. Nejméně využívaným nástrojem hodnotí mentoring 49 %, dalšími nejméně využívanými nástroji je hodnotící pohovor 19 %, hospitace 17 % a analýza portfolia dítěte 15 %.



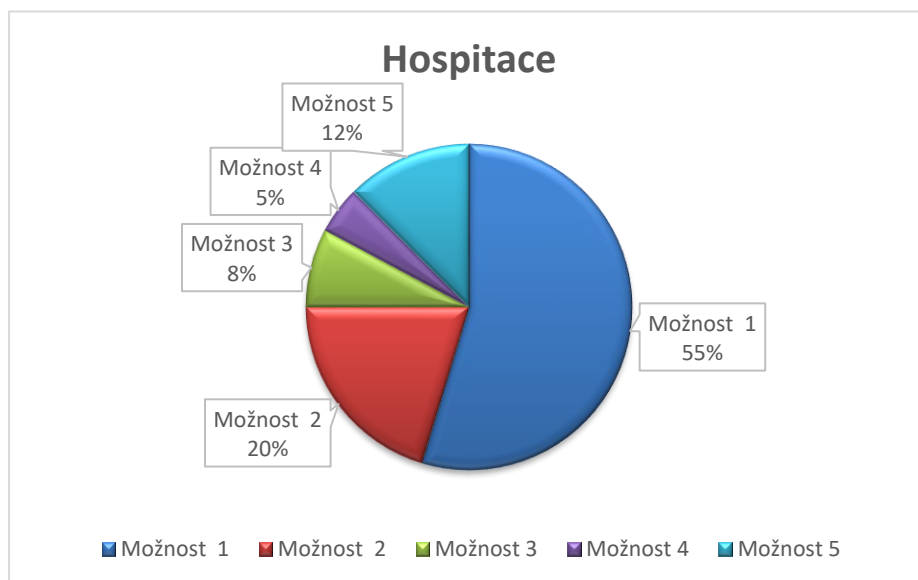
graf 8 nejvíce využívaný nástroj hodnocení



graf 9 nejméně využívaný nástroj hodnocení

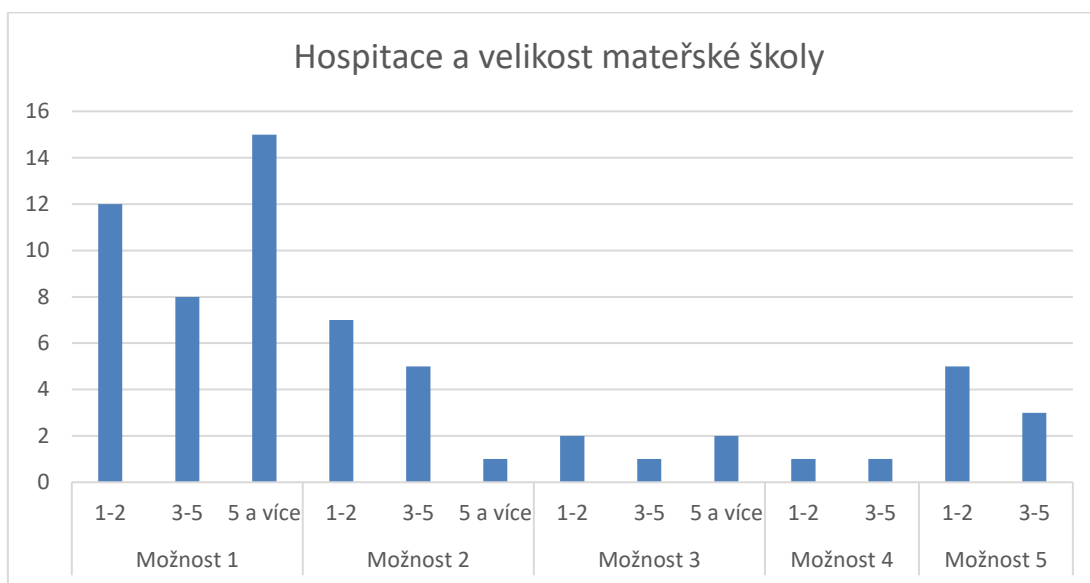
Jednotlivé využívání nástrojů jsem srovnala v následujících grafech. U hospitace jsem se zaměřila ne odpověď na otázku, zda využívání hospitace v mateřské škole má souvislost s velikostí mateřské školy (viz. graf č. 11)

### Hospitace



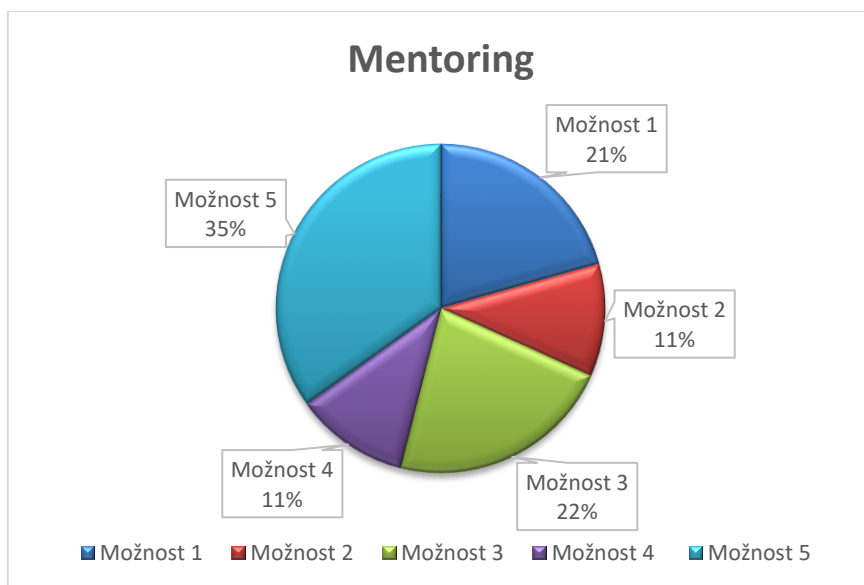
graf 10 hospitace

Hospitaci hodnotí ředitelky jako nejvíce využívaný nástroj kontroly pedagogického procesu. Polovina dotázaných řadí hospitaci na první místo. Při porovnání s velikostí mateřské školy s možnostmi výběru na škále 1-5 lze z grafu č. 9 usoudit, že ředitelky malých a středních mateřských škol řadí možnost 5 – nejméně využívaný jako jedině. Z celkového počtu je 12% odpovědí ředitelek nejméně využívaný. Ředitelky velkých mateřských škol možnost 4 a 5 neoznačily. V tomto případě lze říct, že má přímou spojitost vnímání ředitelek, hospitace jako nástroje kontroly pedagogického procesu, s velikostí mateřské školy. V malé mateřské škole často je jenom ředitelka a jedna učitelka, které se vzájemně často setkávají při pedagogickém procesu. (V rámci překrývání přímé pedagogické činnosti.)



*graf 11 hospitace a velikost mateřské školy*

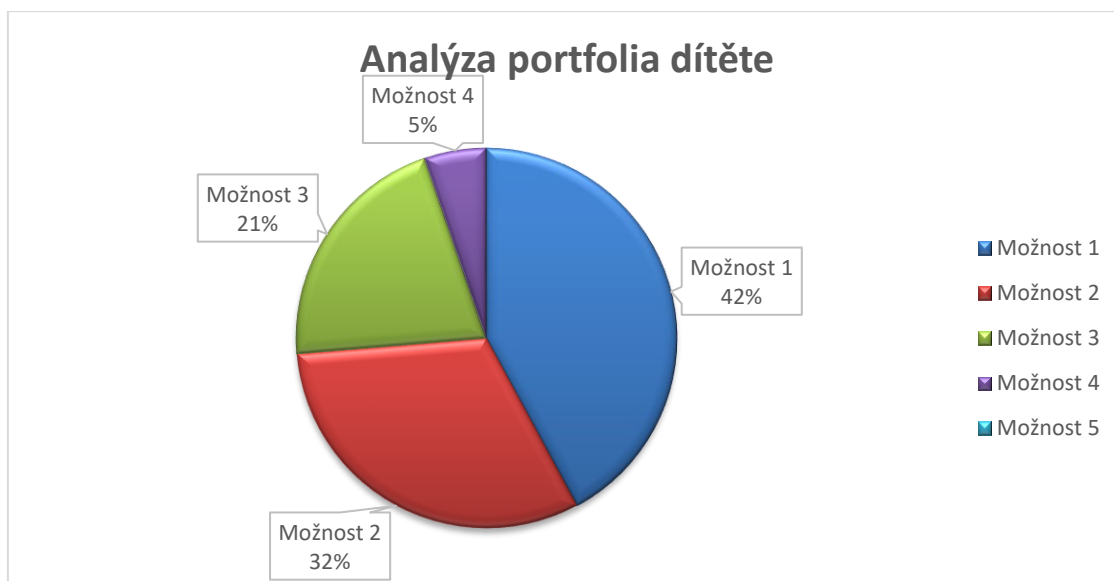
## Mentoring



graf 12 mentoring

Mentoring, hodnotily ředitelky jako nejméně využívaný nástroj kontroly pedagogického procesu.

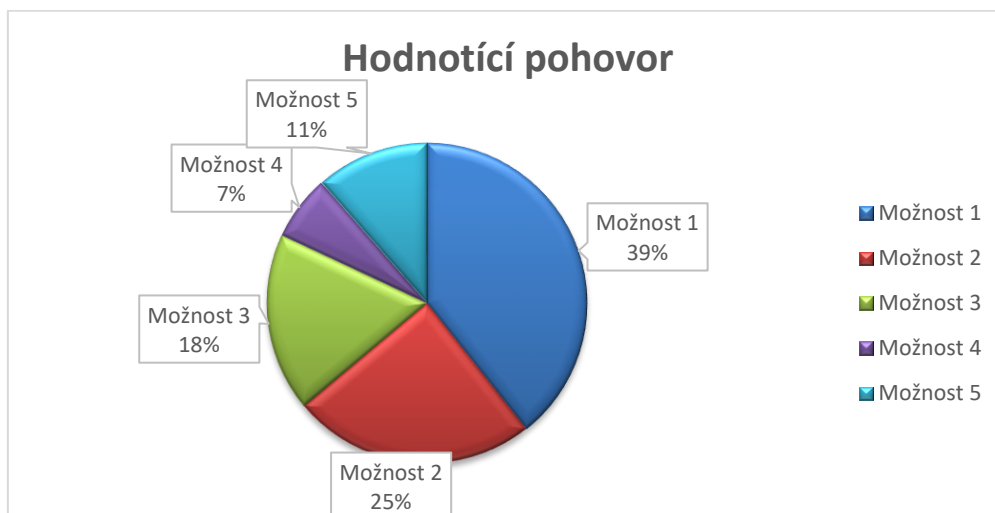
## Analýza portfolia dítěte



graf 13 analýza portfolia dítěte

Analýzu portfolia dítěte ohodnotila ředitelky jako velmi využívaný nástroj kontroly pedagogického procesu.

### Hodnotící pohovor



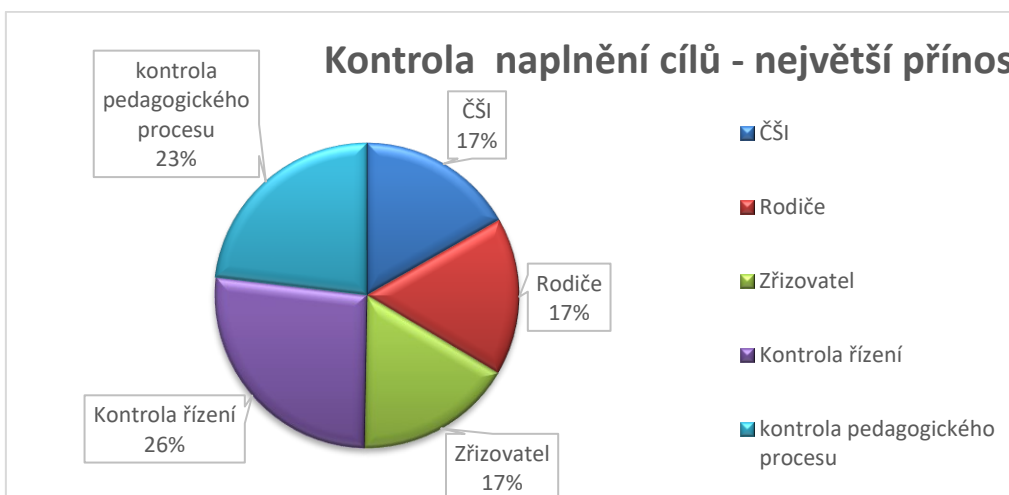
graf 14 hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor hodnotí ředitelky také ve větší míře jako nejvíce využívaný nástroj kontroly pedagogického procesu.

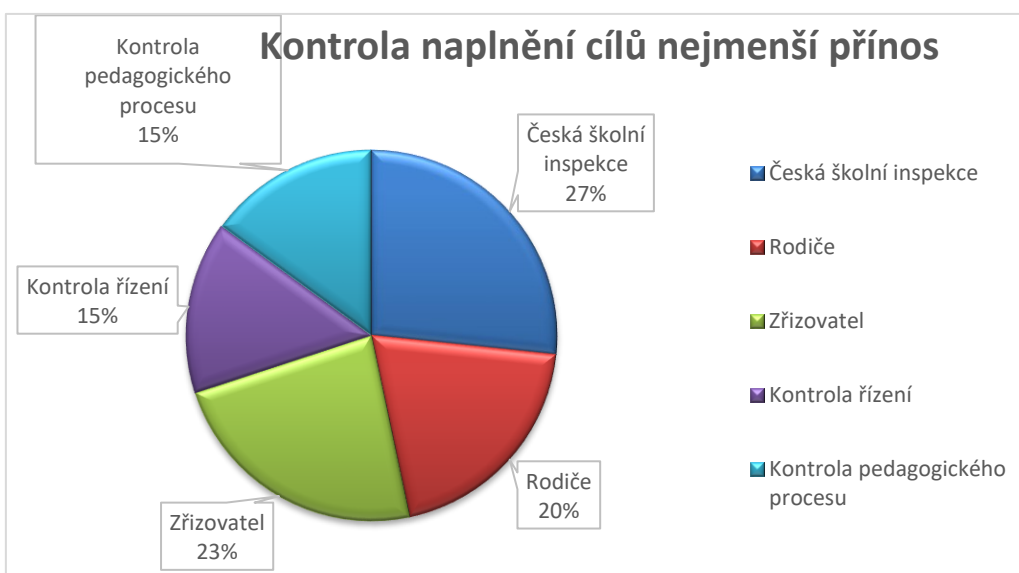
### 8) Ohodnoťte přínos jednotlivých typů kontroly pro naplnění cílů mateřské školy.

na škále 1-5, 1 – největší přínos, 5 - nejmenší přínos

Pro porovnání jsem zvolila kritérium možnost 1 a 2 jako největší přínos a možnost 4 a 5 jako nejmenší přínos.



graf 15 kontrola naplnění cílů největší přínos

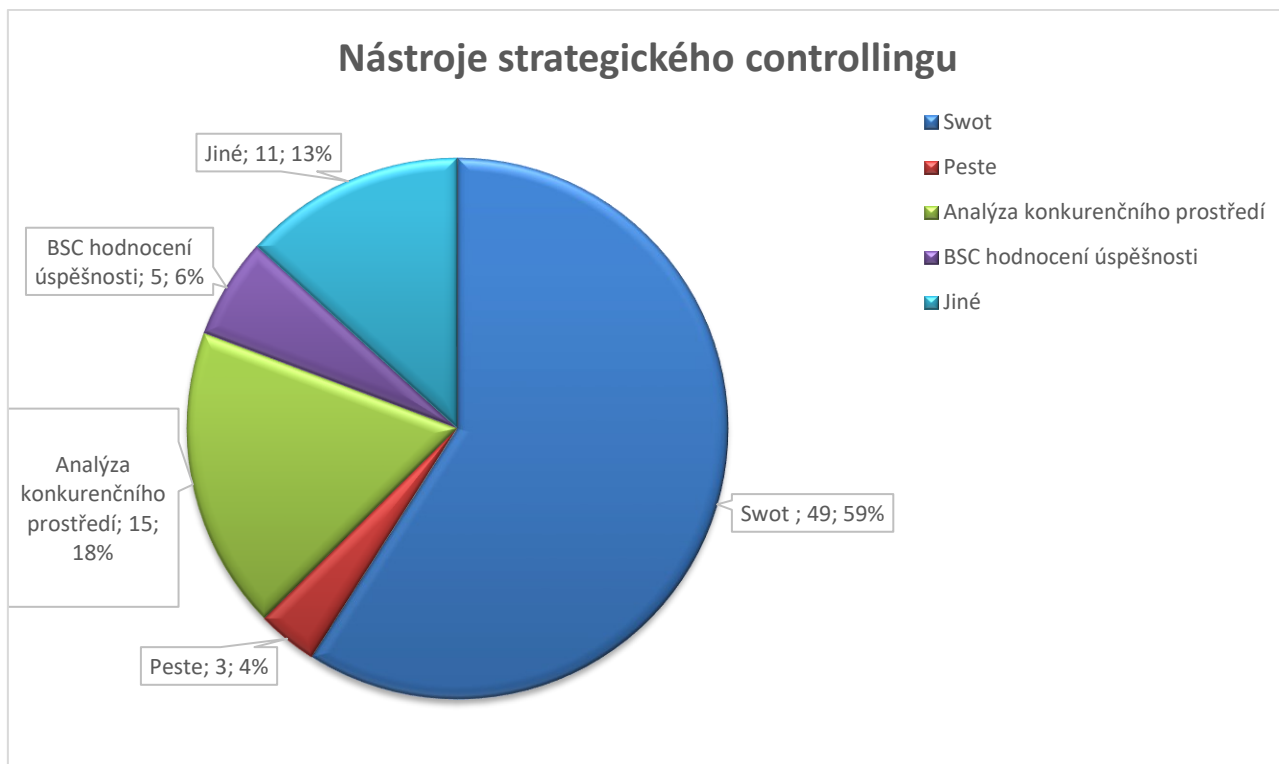


graf 16 kontrola naplnění cílů nejmenší přínos

Komparací grafů vyplynulo, že ředitelky hodnotí jako největší přínos, pro kontrolu naplnění cílů mateřské školy, kontrolu pedagogického procesu. Celkem je to 49 ředitelek. Dalším typem kontroly, kterou hodnotí jako nejpřínosnější je kontrola řízení (46 ředitelek). Kontrolu ze strany České školní inspekce, rodiči a zřizovatele vnímají jako třetí nejpřínosnější. Při porovnávání výsledků z grafu č. 15 je patrné, že jako nejméně přínosnou hodnotí kontrolu ze strany České školní inspekce. Dá se předpokládat, že to může být delší perioditou

kontroly ze strany České školní inspekce. Druhým v pořadí nejméně přínosným je kontrola ze strany zřizovatele.

### 9) Jaké používáte nástroje strategického controllingu?



graf 17 nástroje strategického controllingu

Nejvíce používaným nástrojem strategického controllingu je SWOT analýza. Tuto metodu využívá 59 % ředitelek. Druhým nejvíce používaným nástrojem je Analýza konkurenčního prostředí. Tu volí 18 % ředitelek. Nejméně používanými nástroji jsou BSC hodnocení úspěšnosti a PESTE analýza, 13 % ředitelek používá jiné nástroje.

### 10) Jako tyto nástroje v řídicí funkci využíváte?

K této otevřené otázce se vyjádřily všechny oslovené ředitelky. Z celkového počtu došlých odpovědí se čtyři ředitelky vyjádřily, že nástroje využívají velice málo nebo nepoužívají

vůbec z časových důvodů. Nejčastější a nejvíce přínosnější odpovědi jsem vložila do následující tabulky (č.1):

| <b>ODPOVĚDI ŘEDITELK</b>  | Počet shodných odpovědí |
|---|-------------------------|
| - ředitelka monitoruje situaci ohledně nových zájemců o školu, věkové, personální složení, finanční možnosti školy a s tím souvisí aktivity školy a možné organizování vzdělávacího procesu | 3                       |
| - získávají přehled o silných a slabých stránkách mateřské školy a posouvají tím mateřskou školu dál  | 8                       |
| - ke zhodnocení a dalšímu plánování, rozvoje koncepce školy   | 10                      |
| - úprava rámcového vzdělávacího programu  | 15                      |
| - vypracování výroční zprávy, evaluaci, klimatu školy   | 2                       |
| - využívají je na poradách, zamyšlení, co můžou a chtějí zlepšit, spolupráce s ostatními pedagogy   | 7                       |
| - naplnění vize školy   | 9                       |
| - hodnocení pedagogického procesu   | 5                       |
| - nevyužívám, málo času   | 4                       |
| - při každodenní činnosti   | 1                       |
| - v ročním zhodnocení a v přípravě koncepce školy   | 3                       |
| - dlouhodobému a krátkodobému plánování   | 8                       |

*Tabulka 1 využití nástrojů v řídicí funkci*



### 11) Využíváte ke kontrole pedagogického procesu hospitaci?



graf 18 využití hospitace

Hospitaci využívá 98 % dotazovaných ředitelek. Z celkového počtu je to 62 ředitelek. Jedna ředitelka nevyužívá hospitaci. Je to ředitelka malotřídní mateřské školy, s praxí 11 a více let.

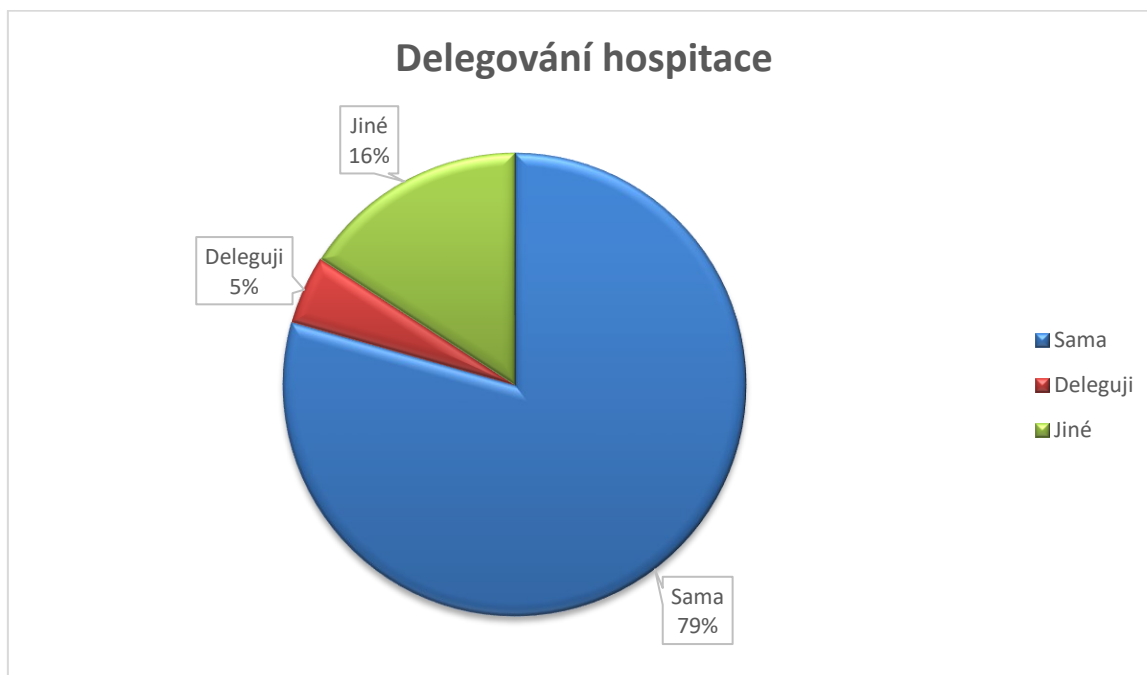
### 12) Využíváte k hospitaci jednotný formulář?



graf 19 využití formuláře k hospitaci

K hodnocení hospitace využívají ve většině případů ředitelky jednotného formuláře. Pět ředitelek nevyužívá žádný formulář k hodnocení.

### 13) Provádíte hospitaci sami nebo delegujete?



graf 20 hospitace – delegování

Většina ředitelek (50 ředitelek) provádí hospitaci sama. Pouze tři ředitelky uvedly, že delegují. Jsou to ředitelky, které délkou praxe spadají do kategorie 11 a více let a řídí mateřskou školu 3–5 třídní. Ředitelky, které odpovídaly jiné nebo deleguji, odpovídaly na další otázku.

### 14) V případě že delegujete, tak proč?

Na tuto otázku odpovědělo 20 ředitelek. Odpovědi jsem shrnula do tabulek č.2 a č.3:

Odpovědi ředitelek, které v předchozí otázce odpověděly jiné:

| <b>Odpovědi ředitelk, které v předchozí otázce odpověděli jiné:</b>   |
|---|
| - deleguji na zástupkyni a používám i videohospitaci, vyšší účinnost, porovnání výsledků, konzultace dalšího postupu  |
| - jednou ročně si dělají vzájemné hospitace učitelky  |
| - deleguji vedoucí učitelku na odloučeném pracovišti, u sebe hospitaci provádím sama  |
| - nedeleguji, jsem novou ŘŠ, ale ráda bych v budoucnu, aby se prováděly hospitace i mezi sebou a předávaly s tak nápady, náměty, nové učební metody, a to bez strachu z nadřízeného |
| - provádím sama i deleguji. Mám odloučené pracoviště, víc očí víc vidí.   |
| - mám třídy na více pracovištích, tam deleguji zástupkyně   |

*Tabulka 2 delegování – jiné*

Ředitelky, které odpověděli jiné většinou využívají kombinaci obou způsobů. Jedna z ředitelk provádí hospitaci sama, ale do budoucna by ráda, aby se prováděly vzájemné hospitace. Ředitelky, které používají kombinaci obou metod, delegují pouze na odloučeném pracovišti.

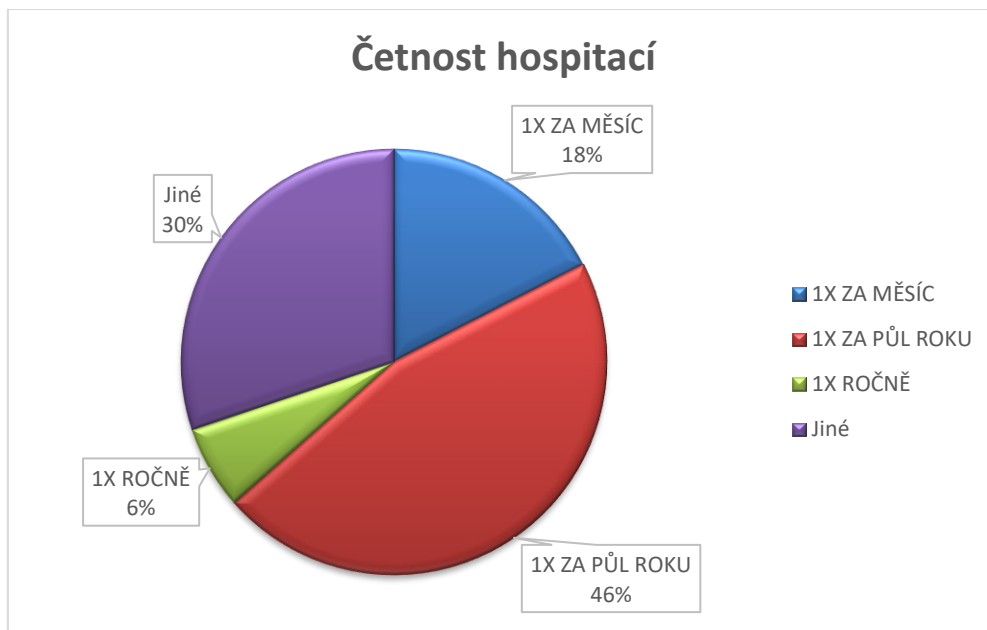
Odpovědi učitelk, které v předchozí otázce odpověděly deleguji:

| <b>Odpovědi ředitelk, které v předchozí otázce odpověděli deleguji</b> |
|--|
| - deleguji, z důvodu nedostatku času                                   |
| - nedostatek času  |
| - nejsem schopna obsáhnout všechny třídy                               |

*Tabulka 3 deleguji proč?*

Odpovědi se shodují, že důvodem k delegaci je nedostatek času.

## 15) Jak často provádíte hospitaci?



graf 21 četnost hospitací

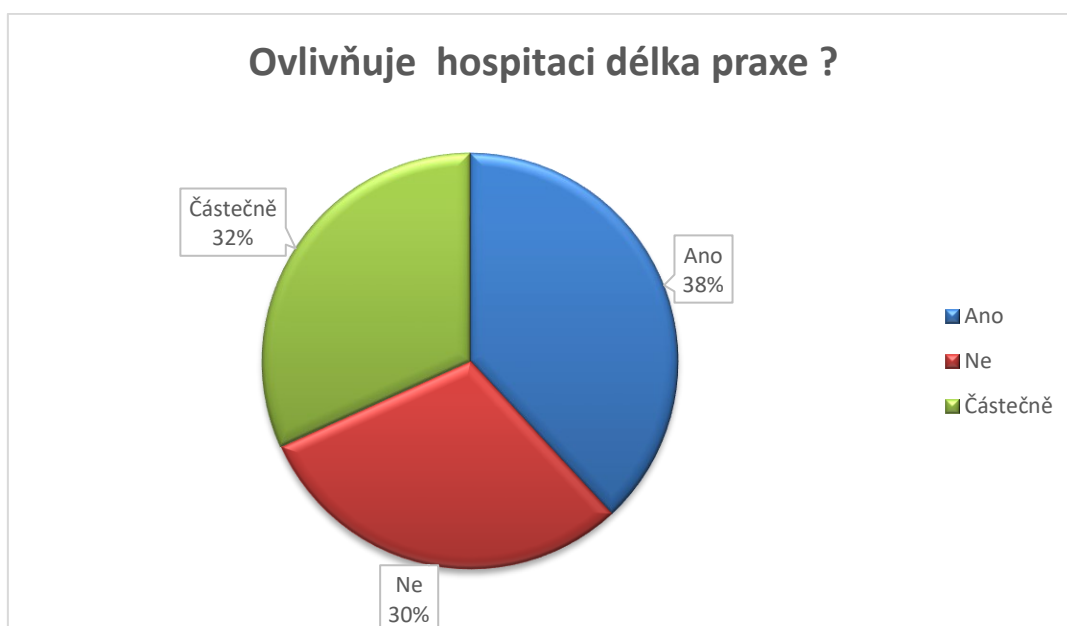
Pro 46 % (29) ředitelk je dostačující četnost hospitací 1 x za půl roku, 18 % (11) hospituje 1x za měsíc. Pouze 6 % považuje za dostačující hospitaci 1x za rok. Odpovědi na otázku jiné jsem shrnula do následující tabulky č. 4:

| Slovní hodnocení ředitelk na otázku četnost hospitací jiné:                               |
|---|
| -u každého pedagoga 1x ročně, v případě problému častěji, u začínajících nejméně 2x ročně |
| - u zkušených 2x ročně, u začínající 5 - 6x ročně   |
| - dle plánu hospitací u začínající učitelky častěji                                       |
| - provádím, protože musím, na jednotřídce to považuji za naprosto zbytečné                |
| - 4 x ročně – odpověděly 2 ředitelky  |
| - sleduji práci učitelky v průběhu  |

- pokud je to zkušená učitelka, kterou dlouho znám, tak 1x ročně. Pokud je začínající, víckrát.

Tabulka 4 četnost hospitací jiné

## 16) Ovlivňuje délka pedagogické praxe hospitovaného, četnost hospitací?



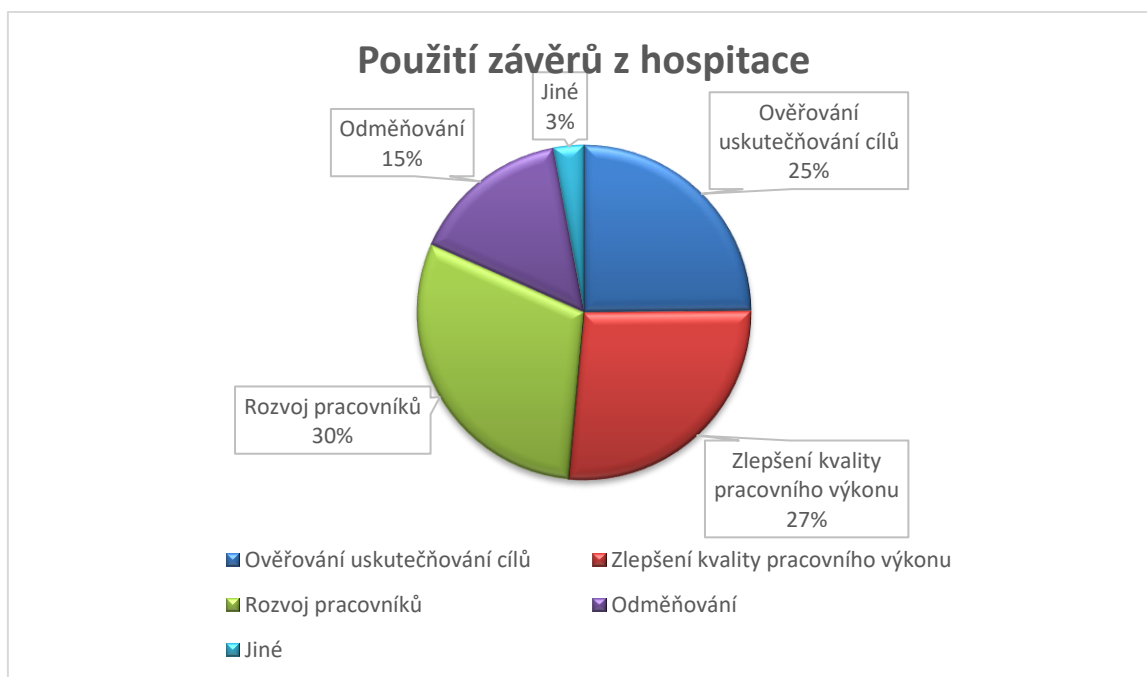
graf 22 četnost hospitací a délka praxe hospitujícího

Při porovnávání tohoto grafu se nedá říct, že by jednoznačně měla vliv délka praxe hospitovaného na četnost hospitací. Názory ředitelek jsou v tomto bodě více méně na stejné úrovni.

## 17) Závěry z hospitací používáte pro:

V této otázce hodnotily použití závěrů z hospitace. Oslovené respondentky vybíraly z těchto možností: Ověřování uskutečňování cílů, zlepšení kvality pracovního výkonu, rozvoj pracovníků, odměňování a jiné.

Z odpovědí vyplynulo, že prioritně využívají závěry hospitace k rozvoji pracovníků, zlepšení kvality pracovního výkonu a ověřování cílů. V těchto třech oblastech je hodnocení na srovnatelné výši. Až na posledním místě je závěr hospitace podklad, pro odměňování. Nejméně ředitelek se vyjádřilo, že závěry hospitace využívá k jiným účelům.



graf 23 použití závěrů hospitace

## Závěr

Cílem práce je analýza kontrolních nástrojů, které ředitelky využívají k naplňování cílů školního vzdělávacího programu, s ohledem na velikost mateřské školy. Po vyhodnocení dotazníku, porovnat kontrolní nástroje a stanovit prioritní nástroje kontroly. Na základě poznatků vytvořit kontrolní systém na naší mateřské škole.

Cílem dotazníkové šetření je získat odpovědi na tyto výzkumné otázky:

- 1) Jaké nástroje kontrolního systému využívají ředitelky mateřské školy v Královéhradeckém kraji ke kontrole pedagogického procesu?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nástrojem, který nejvíce využívají ředitelky mateřských škol je hospitace, druhým nejvíce využívaným nástrojem je analýza portfolia dítěte a hodnotící pohovor. Nejméně využívaným nástrojem je mentoring.

- 2) Existuje souvislost mezi strategickými cíli danými ve školním vzdělávacím programu a délkou praxe ředitelky mateřské školy?

Tvrdím, že strategické cíle jsou důležitou a zcela běžnou součástí školního vzdělávacího programu.

Dle mého názoru nedošlo k potvrzení mé hypotézy, že strategické cíle jsou běžnou součástí školního vzdělávacího programu. Většina ředitelek, má cíle zakotveny. Při porovnání procent učitelek, které nemají cíle zakotveny anebo nemohou posoudit, je na stejné úrovni. Při srovnání odpovědí k otázce, zda existuje souvislost s délkou praxe ředitelek a stanovenými strategickými cíli ve školním vzdělávacím programu je odpověď ANO. Začínající ředitelky mají 50 % rozdíl v odpovědích ano a ne. Z celkového počtu začínajících ředitelek jsou čtyři zastoupeny v odpovědi Ano a 2 v odpovědi NE.

- 3) Vnímají ředitelky hospitaci jako nejvíce využívaný nástroj kontroly pedagogického procesu?

Hospitace je jedním z nejznámějších nástrojů využívaných ke kontrole pedagogického procesu. Tvrdím, že ředitelky vnímají hospitaci jako nejdůležitější nástroj pedagogického procesu a na vnímání nemá vliv velikost mateřské školy.

Na otázku lze jednoznačně odpovědět, že ANO. Z odpovědí se potvrdila část mé hypotézy, že hospitace je vnímána ředitelkami jako nejdůležitější nástroj kontroly pedagogického procesu. Při posuzování míry využívání však vyplynulo, že lze najít spojitost mezi velikostí mateřské školy a hospitací. Zatím co ředitelky velkých mateřských škol hodnotily míru využívání na stupnici 1 až 3, ředitelky malých a středně velkých škol v několika případech hospitaci vnímají jako nejméně přínosný. Při porovnávání odpovědí na další otázky o hospitaci, jedna ředitelka uvedla, že hospitaci provádí, protože musí, pouze papírově. V jednotřídní mateřské škole ji tento nástroj kontroly přijde zcela zbytečný.

#### 4) Ovlivňuje délka praxe hospitovaného počet hospitací?

Tvrdím, že četnost hospitací má přímou souvislost s délkou praxe hospitovaného.

Odpověď na tuto otázku není jednoznačná. Ze zpracovaných odpovědí nelze posoudit, jestli ano nebo ne. Počet odpovědí je zhruba na stejné úrovni. V tomto případě se má hypotéza nepotvrdila.

Jedním z cílů mé bakalářské práce bylo vytvořit si přehled o využívaných základních nástrojů strategického controllingu a typů kontrol, které považují za nejpřínosnější.

V naší mateřské škole kontrolní systém zcela chybí.

Prvním z kroků pro vytvoření kontrolního systému bude stanovit strategické cíle ve školním vzdělávacím programu. Toho dosáhnou pomocí nástrojů strategického controllingu. Jako nejpřínosnější označily ředitelky jednoznačně Swot analýzu. Dále ji nejvíce využívají, mimo jiné, k stanovení koncepce mateřské školy, dlouhodobému plánování, hodnocení podmínek školy, ke kontrole vize školy.

Další důležitou částí bude zaměření se, na kontrolu pro naplnění cílů. Jako nejpřínosnější je z pohledu ředitelky kontrola pedagogického procesu a kontrola řízení. Nástroje jsou popsány v teoretické části. Ředitelky ohodnotily jako nejméně přínosnou vnější kontrolu, a tou je



kontrola z České školní inspekce. Domnívám se, že to může být delší časovou perioditou. Kontrola z České školní inspekce je zpravidla jednou za 6 let.

Potvrdilo se má tvrzení o vnímání hospitace. V naší mateřské škole hospitace neprobíhá. Z hodnocení hospitace v dotazníku jsem přesvědčená, že je ve školství jedním z nejdůležitějších nástrojů nejen pro začínající učitelky. Za mou, poměrně krátkou praxi ve školství (6 let), jsme zažila hospitaci pouze jednou od pí. ředitelky a od kontrolního vnějšího orgánu České školní inspekce. Jako začínající učitelka bych ji jistě vnímala jako užitečnou zpětnou vazbu.

### Seznam použitých informačních zdrojů:

BACÍK, František, 2006. *Škola a její management pod lupou*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-379-5.

BEČVÁŘOVÁ, Zuzana, 2003. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8537-7.

ČR. RVP PV leden 2018.pdf: *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. In: ročník 2018. Dostupné také z: <https://www.msmt.cz/file/45304/>

DUBEC, Radek a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

DUBOVSKÁ, Rozmarína a Kristína ZGODAVOVÁ, 2014. *Kvalita školy*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-517-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

HRUBÁ, Jana a Martin CHVÁL, 2019. *Na cestě ke kvalitní škole*. 1. U nákladového nádraží 10, 130 00 Praha 3: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7598-392-3.

JANÍK, Tomáš, 2013. *Kvalita (ve) vzdělávání: obsahově zaměřený přístup ke zkoumání a zlepšování výuky*. Brno: Masarykova univerzita. Syntézy výzkumu vzdělávání. ISBN 978-80-210-6349-5.

MARŠÍKOVÁ, Kateřina a Magdalena ZBRÁNKOVÁ, 2015. *Úvod do managementu I*. Vydání 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-248-8.

PENG, Danping, 2017. Cross-cultural perspectives on pedagogical leadership in schools providing compulsory education. Olomouc: Palacký University. ISBN 978-80-244-5258-6.

*Poradce ředitelky mateřské školy*, 2019. VIII. Střelničná 1861/8a, 182 00 Praha 8: Nakladatelství FORUM s. r. o., www.forum-media.cz. ISSN 1804-9745.

PRÁŠILOVÁ, Michaela, 2009. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1415-5.

Štoček Milan PaedDr., *ŘÍZENÍ ŠKOLY: Rukověť mateřské školy*, 2019. 2019/2020. 1. Nový Bydžov: aTre, v.o.s., ul. Jana Nerudy 1692, 504 01 Nový Bydžov, 134 s.

ŠULEŘ, Oldřich, 2003. Manažerské techniky II. Olomouc: Rubico. Knížka pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3987-3.

TROJAN PH. D., PhDr. Václav, 2020. Řešit, nebo vyřešit? *Řízení školy on line* [online]. Wolters Kluwer ČR, a.s., 26.5. 2020, **2020**(6), 1 [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/resit-nebo-vyresit.m-7056.html>

TROJAN, Václav, 2017. *Řízení pedagogického procesu v současné škole*. Praha: Vydavatelství Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7290-961-2.

TROJAN, Václav, 2019. Ředitel školy jako základní faktor pedagogického vedení: Head teacher as an essential factor of educational leadership. Praha: Univerzita Karlova v Praze. ISBN 978-80-7603-032-9.

TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Jiří TRUNDA, 2016. Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-868-4.

VEBER, Jaromír, 2006. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1029-5.

## **Seznam příloh**

Příloha číslo 1 – dotazník

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Postup kontroly (Veber, 2006)..... 18

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 využití nástrojů v řídicí funkci ..... 47

Tabulka 2 delegování - jiné ..... 50

Tabulka 3 deleguji proč? ..... 50

Tabulka 4 četnost hospitací jiné ..... 52

## **Seznam grafů**

graf 1 zřizovatel..... 35

graf 2 počet tříd..... 36

|  |    |
|--|----|
| graf 3 pracovní pozice .....                               | 37 |
| graf 4 počet let praxe .....                               | 37 |
| graf 5 strategické cíle v ŠVP .....                        | 38 |
| graf 6 stanovené cíle v porovnání s délkou praxe .....     | 39 |
| graf 7 plán kontrolních činností.....                      | 39 |
| graf 8 nejvíce využívaný nástroj hodnocení .....           | 40 |
| graf 9 nejméně využívaný nástroj hodnocení .....           | 41 |
| graf 10 hospitace.....                                     | 41 |
| graf 11 hospitace a velikost mateřské školy .....          | 42 |
| graf 12 mentoring .....                                    | 43 |
| graf 13 analýza portfolia dítěte.....                      | 43 |
| graf 14 hodnotící pohovor .....                            | 44 |
| graf 15 kontrola naplnění cílů největší přínos .....       | 45 |
| graf 16 kontrola naplnění cílů nejmenší přínos .....       | 45 |
| graf 17 nástroje strategického controllingu .....          | 46 |
| graf 18 využití hospitace.....                             | 48 |
| graf 19 využití formuláře k hospitaci .....                | 48 |
| graf 20 hospitace - delegování.....                        | 49 |
| graf 21 četnost hospitací .....                            | 51 |
| graf 22 četnost hospitací a délka praxe hospitujícího..... | 52 |
| graf 23 použití závěrů hospitace.....                      | 53 |

## **Příloha číslo 1**

Dotazník

Vážená paní ředitelko,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci, která se zaměřuje na vnitřní kontrolní systém v mateřské škole. Mým cílem je zanalyzovat použité nástroje kontroly a jejich efektivní využití z hlediska velikosti MŠ.

Dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze pro účely mé bakalářské práce.

Děkuji velice za Váš čas a ochotu.

S pozdravem Kopřivová Martina

- 1) Kdo je Vaším zřizovatelem?
  - a) Obec
  - b) Soukromá osoba

- c) Firma
  - d) Jiný
- 2) Počet tříd, které má vaše mateřská škola?
- a) 1-2
  - b) 3-5
  - c) 5 a více
- 3) Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky na škole, kterou řídíte?
- a) 1 rok a méně
  - b) 2-5 let
  - c) 6-11 let
  - d) 11 a více let
- 4) Máte ve školním vzdělávacím programu jasně a srozumitelně stanovené strategické cíle?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
- 5) Má Vaše mateřská škola vypracovaný roční plán kontrolních činností?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Částečně
- 6) Jaké kontrolní nástroje v rámci kontroly pedagogického procesu využíváte?

Ohodnořte prosím podle nejčastějším využívání na škále 1-5 (jedna – nejvíce využíváný, 5 – nejméně používaný)

- a) Hospitace
- b) Mentorink
- c) Analýza portfolia dítěte
- d) Analýza dokumentů jiných..... (uvedřte jaké?)
- e) Hodnotící pohovor

7) Ohodnořte přínos jednotlivých typů kontroly pro naplnění cílů mateřské školy. (na škále 1-5, 1 – největší přínos, 5 nejmenší přínos)

- a) ČŠI
- b) Rodiče
- c) Zřizovatel
- d) Kontrola řízení
- e) kontrola pedagogického procesu

8) Používáte některé z nástrojů strategického controllingu?

- a) Swot analýza
- b) PESTLE analýza
- c) Analýza konkurenčního prostředí
- d) BSC hodnocení úspěšnosti
- e) Jiný .....

9) Jak tyto nástroje v řídicí funkci využíváte?

.....

10) Využíváte ke kontrole pedagogického procesu hospitaci?

- a) Ano
- b) Ne)



11) Využíváte k hospitaci jednotný formulář?

- a) Ano
- b) Ne

12) Provádíte hospitaci sami nebo delegujete?

- a) Sama
- b) Deleguji

13) V případě, že delegujete, tak proč?

14) Jak často provádíte hospitaci?

- a) Jednou za měsíc
- b) 1 x za půl roku
- c) 1 x ročně
- d) Hospitaci neprovádíme
- e) Jiné:

15) Ovlivňuje délka pedagogické praxe hospitovaného četnost hospitací?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Částečně

16) Závěra z hospitací používáte pro:

- a) Ověření uskutečňování cílů
- b) Zlepšení kvality pracovního výkonu
- c) Rozvoj pracovníků
- d) Odměňování
- e) Jinak: .....

