

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**HOSPITACE V MANAGEMENTU
MATEŘSKÉ ŠKOLY**

Závěrečná bakalářská práce

Autor : Mgr. Jarmila Bučková

Obor : Školský management

Typ studia : kombinované

Vedoucí práce : Mgr., Bc. Jaroslava Tenkrátová

Datum odevzdání práce: 12. dubna 2007

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci zpracovala samostatně a použila zdrojů z literatury v ní uvedených.

Mgr. Jarmila Bučková

Děkuji vedoucí práce Mgr., Bc. Jaroslavě Tenkrátové za její odbornou pomoc, ochotu, vstřícnost a trpělivost při zpracování závěrečné bakalářské práce. Zároveň děkuji svým kolegyním z mateřské školy za vytvoření dobrých pracovních podmínek i morální podporu po dobu studia.

Resumé

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou hospitací v mateřských školách. Soustředí se na to, jakou roli hrají hospitace v současném řízení školy, jak ve školách hospitační proces probíhá. Zamýšlí se nad tím, jak jsou hospitace vedoucími pracovníky vnímány a využívány v řízení kvality vzdělávacího procesu. Práce vychází z teoreticky zpracované problematiky hospitační činnosti podle uvedené literatury a také z využití vlastních zkušeností. Přináší pohled na hospitaci jako na nezastupitelnou metodu přímého zjišťování průběhu vzdělávacího procesu, na využití všech jejích funkcí k rozvoji školy.

Součástí závěrečné bakalářské práce je vyhodnocení empirické sondy, která vyjadřuje, jak vedoucí pracovníci hospitace ve školách provádějí a jaký význam jim v řídicí práci přisuzují. Cílem práce je přinést vedoucím pracovníkům mateřských škol celkový pohled na hospitační proces, porozumět mu. Chce upozornit vedoucí pracovníky na význam a využití hospitační činnosti pro řízení rozvoje různých oblastí vzdělávacího procesu tak, aby se hospitace stala efektivní metodou k zlepšování kvality školy.

Summary

The final bachelor work deals with the issue of lesson observation at nursery schools. The focus is how the lesson observation reflects to various functions of leading people management. It contemplates about the process of lesson observation management, how is the managers feeling to the lesson of observation, what is the main purpose and using the lesson observation to improve the level of educational quality.

The work uses the theory of the issue of lesson observation activities according to mentioned literature and my own experience.

It gives an idea about one of direct methods of finding progress at educational process and about using its different roles for school improvement.

The part of the final bachelors work is the evaluation of an empirical probe which expresses how the manager school workers are engaged in lesson observation and what is their interest of it. The aim of the final bachelor work is point to the main role of lesson observation and its using for school direction in different areas of educational process to become an effective method for school quality.

Obsah závěrečné bakalářské práce

Klíčová slova

Řízení školy, hospice, personální management, řízení výkonu pracovníků, hodnocení pracovníků, pedagogická diagnostika, klíčové kompetence pedagoga, rozvoj pracovníků, další vzdělávání pracovníků.

Obsah závěrečné bakalářské práce

1. Úvod	1
2. Cíl a význam hospitace	2
3. Funkce hospitační činnosti	3
3.1. Součást řízení školy.....	3
3.2. Autoevaluace.....	3
3.3. Proces pedagogické diagnostiky.....	4
3.4. Poskytování zpětné vazby pedagogům.....	5
3.5. Kontrola pedagogického procesu.....	7
4. Metodika hospitační činnosti	9
4.1. Specifika hospitací v mateřské škole.....	9
4.2. Fáze hospitační činnosti.....	10
4.2.1. Příprava.....	11
4.2.2. Vlastní pozorování.....	11
4.2.3. Hospitační záznam.....	12
4.2.4. Analýza a pohospitační rozhovor.....	15
4.3. Požadavky na osobnost hospitujícího vedoucího pracovníka	16
4.4. Nejčastější chyby v hospitačním procesu.....	17
4.4.1. Chyby způsobené subjektem pozorovatele.....	17
4.4.2. Chyby v procesu organizace hospitace.....	17
5. Předmět hospitační činnosti	18
6. Hospitace jako součást personální práce	19
6.1. Řízení pracovního výkonu.....	19
6.2. Hodnocení kvality pedagogické práce.....	21
6.2.1. Cíl hodnocení.....	21
6.2.2. Klíčové kompetence a kritéria hodnocení pedagogické práce.....	23
6.2.3. Zjišťování základních pedagogických dovedností.....	23
6.2.4. Význam sebereflexe.....	30
6.3. Vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků.....	30
6.3.1. Profesionální příprava pedagogů.....	30
6.3.2. Rozvoj pracovníků.....	31
6.3.3. Další vzdělávání pedagogů a tvorba plánu dalšího vzdělávání.....	31

7. Empirická sonda	33
7.1. Úvod	33
7.2. Stanovení hypotéz.....	34
7.3. Analýza získaných informací	35
7.4. Vyhodnocení empirické sondy.....	59
7.5. Závěr empirické sondy.....	63
8. Závěr.....	64
Seznam použité literatury.....	66
Přílohy - Dotazník	
- Příklady hospitačních archů	

1. Úvod

Hospitace je součástí každé pedagogické práce. Je to způsob, jakým se učíme od ostatních. Hospitace může být formou vzájemné pomoci, ale také formou kontroly. V tomto textu se zaměříme na to, jak hospitaci využít jako nástroj pro zlepšení své práce.

MOTTO:

„Hospitací by nemělo něco končit, ale začínat. Pak má smysl“

Otto Obst

Cíl práce

Hospitace práce se zaměřuje na získávání nových poznatků a zkušeností. Cílem je zlepšit svou práci a získat nové nápady.

Práce hledá odpovědi na tyto otázky

- Jaké je cíle hospitace a proč je třeba?
- Jak probíhá hospitace?
- Jak využít hospitaci ke zlepšení své práce?

Hospitace není jenom návštěva učitelů

Hospitace v řízení znamená nejenom návštěvu učitelů, ale také návštěvu ředitele, zástupců rodičů a dalších účastníků. Hospitace může být formou vzájemné pomoci, ale také formou kontroly.

Hospitace práce je výbornou formou pro získávání nových poznatků a zkušeností. Cílem je zlepšit svou práci a získat nové nápady. Hospitace může být formou vzájemné pomoci, ale také formou kontroly.

1. Úvod

Hospitace je fenomén, který se vyskytuje specificky ve školním prostředí. Co se nejčastěji vybaví pod tímto slovem? „Strašák shora“, hledání nedostatků, kontrola pedagoga, zbytečná formalita nebo vzájemné informování a pomoc překlenout vzdělávací problémy v učící se škole? V současném řízení mateřské školy dochází ke změnám, které zejména přináší zavádění Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (RVP PV) a také změna orientace strategie na zákazníky školy – děti a jejich rodiče. Vyhovění zákazníkům se neobejde bez značné náročnosti na výkon a kvalitu práce pedagogů. Jaká je role hospitační činnosti v systému řízení školy? Jak se s hospitacemi vyrovnává pedagog a jak ředitel školy? Někteří hospitační zcela odsuzují – vnímají je jako projev nedůvěry k jejich práci, jiní je berou jako nutné zlo. Hospitace jsou však jedinou přímou metodou zjišťování úrovně pedagogického procesu – tedy nenahraditelným nástrojem řízení. Problémem není ani tak otázka zda vůbec hospitovat, ale jak hospitovat, aby hospitační plnily svůj účel. Ředitelky mateřských škol často řeší ve své praxi otázky frekvence a efektivity hospitační činnosti, problémem je i otázka osobní připravenosti k jejímu výkonu.

Cíl práce

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku hospitační činnosti v současné mateřské škole, zejména na to, jak se promítá do jednotlivých manažerských funkcí vedoucích pracovníků školy.

Práce hledá odpověď na tyto otázky:

- Jaký je účel hospitační v mateřské škole?
- Jak probíhá hospitační proces?
- Jak využít hospitační ke zkvalitnění práce školy?

Empirická sonda měla za cíl zjistit, jaké je současné vnímání a využití hospitační činnosti v řízení mateřských škol. Zkoumala, jak vedoucí pracovníci hospitační ve školách provádějí a jaký význam jim v řídicí práci přisuzují.

Cílovou skupinou byl vybraný vzorek vedoucích pracovníků samostatných mateřských škol, sloučených mateřských škol a sloučených základních a mateřských škol z různých krajů České republiky.

2. Cíl a význam hospitace

Pojem

Pojem hospitace vychází z latinského slova hospito = jsem na návštěvě.

Podle Průchy, Walterové, Mareše¹ je „*hospitace návštěva vyučovací hodiny, přednášky apod. s cílem poznání stavu a úrovně výchovné a vzdělávací práce. Za účelem kontrolním ji vykonávají školní inspektori a ředitelé škol, za účelem studijním a poznávacím učitelé, studující aj.*“ Rys² chápe hospitaci „*jako formu získávání informací o práci, o jejích metodách, organizaci a pracovních výsledcích u jednotlivých učitelů (i učitelských kolektivů) z hlediska získávání zkušeností hospitujícího nebo z hlediska potřeb pedagogického řízení školní výchovné a vzdělávací práce. Jejimi základními prostředky jsou pozorování a rozhovor*“. Rys upřesňuje, že metodologicky je hospitace pozorováním. Procesuální charakter hospitační činnosti vystihuje Jiříčka, Štoček:³ „*je to veškerá činnost, která přímo souvisí s přípravou, realizací a vyhodnocením hospitace*“.

Cíl a význam

Podstata a cíl hospitací v mateřské škole jsou totožné s ostatními stupni škol. Cílem je poznat stav a úroveň výchovně vzdělávací práce pedagogických pracovníků mateřské školy a nadále je pozitivně ovlivňovat a zkvalitňovat tím vzdělávací proces školy.

Podle Urbanové⁴ je „*hospitace vysoce kvalifikovaná činnost ředitele, která obsahuje část instruktivní a hodnotící, k dosahování výsledků instituce, ovlivňuje profesní růst učitele i ředitele je zpětnovazebním mechanismem. Je považována za nejnáročnější formu výkonu kontroly*“.

¹ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2003, ISBN 80-7178-579-2 s. 78.

² RYS, S. *Hospitace v pedagogické praxi*. Praha: SPN, 1978.

³ JIŘÍČKA, M., ŠTOČEK, M. *Ředitel školy a vnitřní kontrola*. Nový Bydžov: aTre, 2004, s. 44

⁴ URBANOVÁ, M. *Vedení mateřské školy v praxi*. Praha: Raabe, 2000, H 5.1

3. Funkce hospitační činnosti

3.1. Součást řízení školy

Řízení školy předpokládá vzájemnou provázanost jednotlivých manažerských funkcí, kterými jsou plánování, kontrola, vedení lidí a organizování vzdělávacího procesu. Jednotlivé složky tvoří jednotný systém a nemohou fungovat bez vzájemné interakce. Smyslem řízení školy je vytvoření mechanismu – systému, který zaručuje řád založený na shodě, motivuje zaměstnance školy, umožňuje samostatné rozhodování pedagogů a zároveň umožňuje výkon kontroly, získání zpětné vazby ke stanoveným cílům i prostor pro vlastní regulaci vzdělávacího procesu. Znakem kvalitního řízení školy je zakomponování a přijetí výkonu hospitační činnosti jako nezbytného a velmi významného činitele ve smyslu zkvalitňování práce školy, ovlivňování kvality vzdělávacího procesu a profesního rozvoje pedagogů. **Hospitace jako jediná přímá metoda zjišťování úrovně vzdělávacího procesu** je významným nástrojem hodnocení průběhu, v menší míře i výsledků vzdělávání. Umožňuje sledování i průběžné vyhodnocování činností, projevů a jednání pedagogů a dětí v procesu vzdělávání. Ve svém důsledku přispívá k odstraňování nedostatků ve vzdělávací práci, usměrňování pedagogické činnosti učitelů a celkově k efektivnímu rozvoji školy.

3.2. Autoevaluace

Pedagogové se učí nejen technikám tvorby školních vzdělávacích programů, ale i odpovídajícím metodám a formám práce s dětmi. Přebírají odpovědnost za úroveň vzdělávání dětí, musí obstát před rodičovskou i další veřejností, konkurencí, neustále směřovat k zvyšování kvality práce. Předpokládá se, že každý ředitel si nějakým způsobem vytváří představu o kvalitě své školy a snaží se o kvalitě své školy získávat informace. Jaké jsou zdroje informací a jakou jim ředitelé přisuzují váhu? Jaké metody se používají při autoevaluaci? Jedním z prostředků autoevaluace školy je právě hospitační činnost vedoucích pracovníků.

Autoevaluace představuje v praxi školy soubor pravidelně se opakujících evaluačních aktivit zaměřených na sebehodnocení školy a hodnocení kvality vzdělávání. Je možné ji chápat jako soustavnou regulaci vlastní pedagogické praxe. (Sám jsem si vytvořil,

sám si vyhodnocuji.) Vzhledem k tomu, že si každá škola vytváří svůj vlastní školní vzdělávací program, vzniká potřeba získávat zpětnou vazbu o tom, jak celý systém uvnitř mateřské školy funguje. Pedagogové se dnes nemohou řídit obecně platnými předpisy a mít tak jistotu, že postupují „správně“. Odpovědět na tuto otázku si musí sami. Týká se to nejen školy a jejího programu jako celku, ale také každé jednotlivé třídy i jejího pedagoga.

Každá škola si vytvoří **svůj vlastní evaluační systém**, který považuje za funkční a který se jí prakticky osvědčí. Jeho nedílnou součástí jsou i hospitace. K zachování souladu s požadavky Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání nutné, aby škola uplatňovala evaluační činnosti soustavně a zároveň na úrovni školy, třídy i jednotlivých dětí. Systém autoevaluace zachycuje přehled základních evaluačních činností školy, tj. **přehled o tom, jak škola a její pedagogové pracují se zpětnou vazbou.**

Jedná se o přehled činnosti :

- na úrovni školy
- na úrovni tříd, včetně sebereflexe pedagogů
- přehled o sledování a hodnocení výsledků, tj. rozvojových a učebních pokroků dětí.

3.3. Proces pedagogické diagnostiky

Podle Obsta⁵ „je hospitace snad jedinou originální specifickou metodou pedagogické diagnostiky“. Než půjdeme do praxe hospitovat, je důležité si uvědomit, že každá diagnostika má **procesuální charakter** a má několik kroků:

- **vstupní diagnózu** (zjištění stavu)
- **prognózu** (co je třeba udělat, čeho je třeba dosáhnout)
- **edukaci** (realizace záměrů, vzdělávání)
- **závěrečnou diagnózu** (závěry a doporučení), zároveň je vstupní diagnózou pro pokračování procesu.

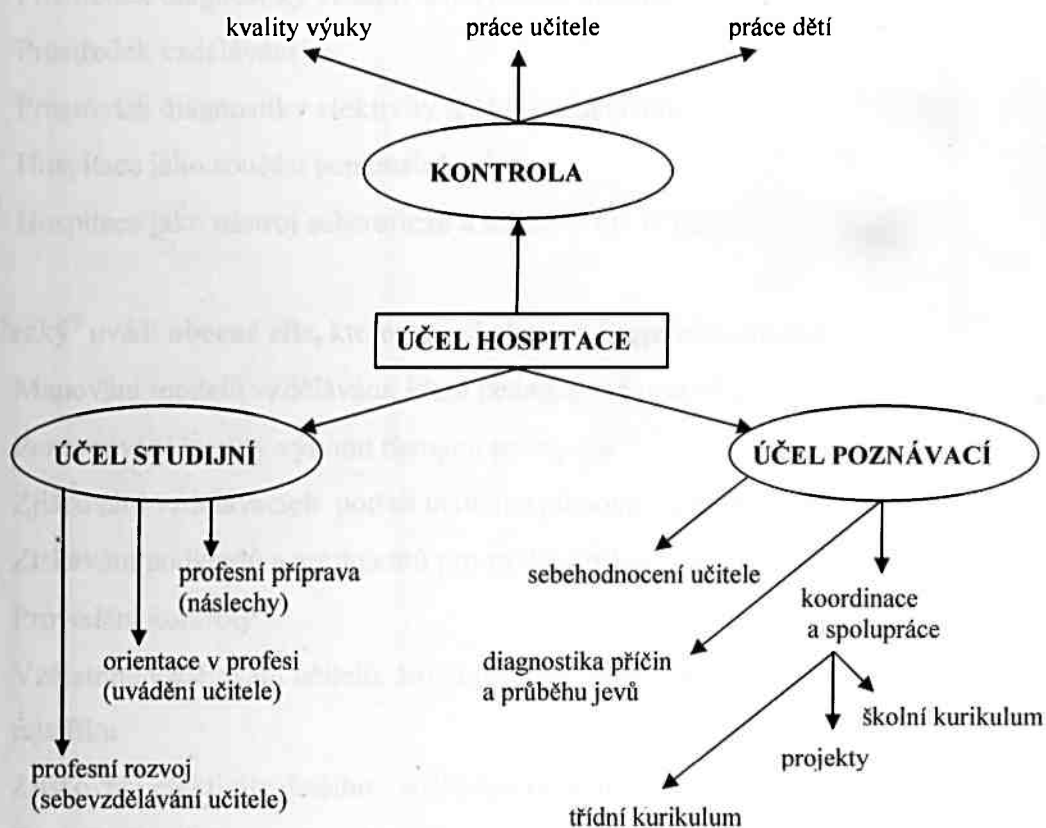
⁵ OBST, O. Hospitace v práci ředitele školy. *Učitelské listy*, 2005, roč. 13, č. 1, příloha Ředitelské listy.

3.4. Poskytování zpětné vazby pedagogům

Význam hospitace pro poskytování zpětnovazebních informací pedagogům je, jak uvádí Bělecký⁶, dlouhodobě nedoceňován. „Pedagogové většinou nedostávají pravidelné informace, které by jim umožňovaly s rozmyslem korigovat vzdělávací proces, objektivně posoudit kvalitu vlastního výkonu, zjišťovat vlastní vzdělávací potřeby a promyšleně plánovat vlastní profesní rozvoj“. Tento stav také ne zrovna příznivě ovlivňuje to, že rodiče dětí v mateřské škole, kteří učitele nejvíce ovlivňují (denně do mateřské školy docházejí a s pedagogem hovoří), zpravidla nemají dostatek informací a znalostí, aby jejich názory mohly být pro pedagoga směrodatné. Pokud se pedagogovi nedostává nezraňující, strukturované, odborné a věcné kritiky, pochvaly či rady, může snadno dojít k ustrnutí, k uchýlení se ke stereotypům, k zabřednutí do rutiny, k posilování přesvědčení o vlastní neomylnosti. S přibývajícímí léty je pak každý požadavek na změnu, přicházející zvenčí, chápán jako útok na osobní integritu.

⁶ BĚLECKÝ, Z. *Hospitace*. Metodický portál RVP [online] , listopad 2006. Dostupné na WWW: <http://www.rvp.cz/clanek/6/933>.

Prášilová⁷ uvádí účel hospitací v následujícím schématu:



Tradičně je hospitační činnost v systému řízení školy vnímána jako součást kontrolní činnosti ředitele školy. Ze schématu vyplývá, že hospitace nejsou opravdu předurčeny jen jako nástroj kontroly práce učitele. Stejně tak může být kontrolována i práce dětí a kvalita vzdělávacího procesu ve vzájemné interakci pedagoga a dětí. Pokud se týká studijních účelů, je hospitace nástrojem rozvoje profesních kompetencí a prohlubování profesních dovedností. Hospitace je i nástrojem poznávání, informací pro zjišťování příčin a zákonitostí jevů probíhajících v rámci vzdělávání, poznávání práce kolegů, jsou nezbytným předpokladem pro spolupráci pedagogů a jejich koordinovaný postup při tvorbě školního (třídního) vzdělávacího programu.

⁷ PRÁŠILOVÁ, M. Vybrané kapitoly ze školského managementu. Olomouc, 2006, ISBN 80-244-1415-5, s.125

Obst⁸ uvádí tyto **funkce hospitace**:

- Prostředek kontroly úrovně přímé pedagogické činnosti učitele
- Prostředek diagnostiky vzdělávacích potřeb učitelů
- Prostředek vzdělávání
- Prostředek diagnostiky efektivity dalšího vzdělávání
- Hospitace jako součást personální práce
- Hospitace jako nástroj sebereflexe a seberozvoje učitele

Bělecký⁹ uvádí **obecné cíle**, které jsou sledovány hospitační činností

- Mapování modelů vzdělávání, které pedagogové praktikují
- Porovnávání kvality výkonu různých pedagogů
- Zjišťování vzdělávacích potřeb učitelů a plánování jejich profesního rozvoje
- Získávání podkladů a argumentů pro rozhodování v personální práci
- Provádění kontroly
- Vzájemné vzdělávání učitelů, šíření příkladů dobré praxe, rozšiřování metodického rejstříku
- Zjišťování efektivity dalšího vzdělávání učitelů
- Zprostředkování zpětné vazby učitelům, jejich sebereflexi a rozvoj
- Zjišťování respektování vzdělávací strategie, formulované v ŠVP
- Zjišťování klimatu třídy
- Sledování, jak se projevují kompetence dětí v sledovaných činnostech

3.5. Kontrola pedagogického procesu

Legislativním východiskem pro kontrolní činnost ředitele je **zákon č. 561/2004 Sb. O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)**. Ředitel školy podle § 164 odst. 1 b) odpovídá za to, že škola poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v

⁸ OBST, O. Hospitace v práci ředitele školy. *Učitelství listy*, 2005, roč. 13, č. 1, příloha Ředitelské listy

⁹ BĚLECKÝ, Z. *Hospitace*. Metodický portál RVP [online], listopad 2006. Dostupné na WWW: <http://www.rvp.cz/clanek/6/933>.

§3 , c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb, e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Kontrola je nedílnou součástí řídicího procesu, bez kontroly není řízení. Hospitace je kontrolní činnost zaměřená na práci pedagoga v pracovním procesu, tedy při práci s dětmi (žáky, studenty). Je to přímé sledování tohoto procesu. Kontrolujeme **podmínky a průběh** činností, které mají být vykonány, posuzujeme jejich kvalitu, přijímáme opatření v případě, že v činnosti dochází k významným odchylkám. Předpokladem efektivní kontroly je jasné **uvědomění si stavu, kterého má být dosaženo**. Tuto představu by měl mít **vedoucí pracovník, ale i kontrolovaný**- důležité pro sebekontrolu. Kontrola výkonu a kvality vzdělávací činnosti je systém zpětnovazebních mechanismů, jehož funkcí je sledování průběhu výkonu, **porovnávání** mezi stanoveným plánem a skutečnými výsledky jeho plnění, tj. systém, který podává informace pro další kroky v oblasti řízení, stimuluje pracovníky a pomáhá v oblasti jejich profesního zrání.

Kontrola v mateřské škole by měla být za všech okolností důstojná, nepředpojatá, profesionálně erudovaná. Představa kontroly jako o převážně represivní činnosti je nesprávná. Rovněž se někdy v praxi objevují zejména na málotřídních školách pochybnosti o potřebnosti výkonu hospitační činnosti. Vhodně provedená kontrola přináší pedagogům informace pro další rozhodování a spolupráci všech zúčastněných, stimuluje je k další tvůrčí činnosti, pomáhá předcházet konfliktům. Celkově přispívá ke zkvalitnění vzdělávací a výchovné práce mateřské školy.

Z uvedených významů hospitační činnosti různých autorů vyplývá, že se **všechny funkce hospitace vzájemně prolínají a doplňují**. Jedna hospitace může být využita v duchu všech funkcí. Na významu nabývají oblasti, kde se uplatňuje vedení lidí. Za potřebné se jeví upřednostnění hospitačních cílů a účelů rozvíjejících, které směřují k žádoucím změnám pedagogické praxe.

4. Metodika hospitační činnosti v mateřské škole

4.1. Specifika hospitací v mateřské škole

Práce učitelek v mateřských školách má svá specifika, která je odlišuje od učitelů ostatních stupňů škol. Jsou dána především *věkem dětí* a z něho vyplývajícími *potřebami dětí*, zejména psychohygienickými. Z těchto důvodů musí zákonitě i hospitace mateřské školy probíhat specifickým způsobem.

Zásadní specifika předškolního vzdělávání, které musí hospitující respektovat:

- Záměr předškolního vzdělávání – dovést dítě na konci jeho předškolního období k tomu, aby v rozsahu svých osobních předpokladů získalo věku přiměřenou fyzickou, psychickou i sociální samostatnost a základy kompetencí důležitých pro jeho další rozvoj a učení, pro život a vzdělávání.
- Věk dítěte – senzitivní období rozvoje osobnostních struktur dítěte a specifických potřeb.
- Potřeby dětí – pedagogické aktivity probíhají v rozsahu potřeb každého z dětí, jsou založeny na individuálním získávání kompetencí.
- Struktura dne - vzdělávání neprobíhá pouze v předem plánovaných řízených činnostech, ale při všech situacích, nepřetržitě. Do struktury dne patří také každodenní pobyt dětí venku a odpočinek.
- Specifické metody a prostředky – vzdělávání je založeno na prožitkovém a interaktivním učení, vlastní aktivitě dětí. Dítě se učí činnostmi, které vykonávají ze své vůle a zájmu - podle své volby. Veškerá aktivita obsahuje prvky hry a tvořivosti.
- Specifické formy – specifickou formou předškolního vzdělávání je didakticky zacílená činnost, kterou pedagog dítěti nabízí (zastoupeno spontánní i záměrné učení). Jedná se o činnosti řízené, které řídí a organizuje učitelka, a činnosti samostatné. Samostatnými činnostmi se rozumí buď spontánní aktivity - děti si je vyberou a dělají podle svého zájmu bez ohledu na téma integrovaného bloku, nebo aktivity řízené nepřímo – učitelka dětem připraví nabídku činností, prostředí, popřípadě podá základní vysvětlení, potom už děti činnosti dělají samostatně bez řízení učitelkou.

- V jedné třídě pracují dvě učitelky – nutná vzájemná a úzká spolupráce.
- Rámcové cíle, definované v RVP PV :
 - a) Rozvoj dítěte a jeho schopnosti učení.
 - b) Osvojení si základů hodnot na nichž je založena naše společnost.
 - c) Získání osobní samostatnosti a schopnosti projevit se jako samostatná osobnost působící na své okolí.

Naplňování těchto cílů by mělo být obsaženo v každé činnosti dětí.

- Specifické cíle, které jsou vymezeny v RVP PV pro jednotlivé oblasti rozvoje dítěte a vyjadřují, k čemu má dítě v té které oblasti směřovat. Tyto cíle se naplňují průběžně, postupně, je třeba se k nim opakovaně vracet. Vzdělávací cíle jsou pro pedagogy závazné.
- Školní vzdělávací program, který si škola zpracovává sama (povinnost od 1.9. 2007), případně třídní vzdělávací program.

4.2. Fáze hospitační činnosti

Hospitace nemůže být do systému řízení školy zařazována nahodile a nemůže být uskutečňována bez určitých vztahů k ostatním složkám řízení. Provádění hospitací se řadí mezi vysoce kvalifikovanou činnost. K nezbytným předpokladům pro její správný výkon patří odborné znalosti, systematický přístup, zkušenost a dokonalá příprava hospitaanta.

Nejčastěji jsou uváděny tyto fáze hospitační činnosti:

- **Příprava na hospitaci**
- **Vlastní pozorování**
- **Hospitační záznam**
- **Analýza a pohospitační rozhovor**

4.2.1. Příprava

Příprava na hospitaci začíná procesem plánování. **Plán hospitační činnosti** je obvykle součástí plánu kontrolní činnosti vedení školy. Vytváří se na základě konkrétních podmínek školy a také podle aktuální potřeby. Vychází z hlavních cílů a záměrů školního vzdělávacího programu dané školy a z předem vytvořených hodnotících **pravidel – kritérií**. Při sestavování plánu je třeba provést analýzu předchozího období i současného stavu – tzv. situační analýzu, stanovit záměry a cíle pro příští období: na co je nutné se prioritně zaměřit, co může přinést problémy, co je potřeba zjistit a u koho, jaké kompetence jsou delegované a na koho, co je potřeba intenzivně sledovat apod. Na jejich základě jsou vedením školy určeny priority a odvozeny konkrétní termíny hospitací u konkrétních osob. Důležité je, aby plán byl funkční a vyhovující pro toho, kdo ho bude využívat (tzn. co, proč, kdy, u koho a jak). Plán hospitační činnosti by měl podle Jiříčky, Štočka¹⁰ „zohlednit kvalitu práce jednotlivých učitelek, jejich kvalifikovanost a potřebu jejich vedení“.

4.2.2. Vlastní pozorování

Z metodologického hlediska je hospitace **pozorováním**. Podle Gavory¹¹ „*pozorování znamená sledování činnosti lidí, záznam nebo popis této činnosti i její hodnocení*“. Z hlediska účasti pozorovatele na dění Bělecký¹² dělí pozorování na **zúčastněné** (pozorovatel sám je členem skupiny a spoluvůrcem dějů) či **nezúčastněné**, **přímé** nebo **zprostředkované** (audiovizuální a informační technikou). O pozorování víme, že jde o **metodu subjektivní** a při jejím využívání se snažíme o její objektivizaci pomocí prostředků, které pomáhají pozorovateli upřesňovat předmět pozorování. Například různé pozorovací záznamy, technické prostředky, pozorování v týmu apod. Pozorování standardizujeme tím, že využíváme techniky ratingu. Spočívá v tom, že určité kvalitě jevu je přiřazována kvantitativní hodnota na stanovené škále. Standardizace pozorování eliminuje nebo alespoň silně omezuje subjektivitu

¹⁰ JIŘIČKA, M., ŠTOČEK, M. *Ředitel školy a vnitřní kontrola*. Nový Bydžov: aTre, 2004, s. 45

¹¹ GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice*. Brno: Paido, 1996. 130 s. ISBN 80-85931-15-X

¹² BĚLECKÝ, Z. Hospitace. *Metodický portál RVP* [online], listopad 2006. Dostupné na WWW: <http://www.rvp.cz/clanek/6/933>.

pozorovatele. Na hospitujícího – pozorovatele, pokud je i hodnotitelem, jsou proto kladeny vysoké nároky. Měl by být vycvičen v metodice pozorování tak, aby dokázal popisně zaznamenávat svá pozorování a nevnášel do nich subjektivní soudy. Také by se měl vyvarovat kategorických závěrů učiněných jen na základě ojedinelého a izolovaného pozorování. Rovněž by měl být kompetentní po odborné stránce, tzn. měl by dokonale znát podstatu vzdělávacího procesu v mateřské škole (základní elementy i vzájemnou provázanost a podmíněnost jejich vztahů).

Každá hospitace je zásahem, který více či méně ovlivní průběh pozorovaných jevů. Čím více je hospitace extrémní, mimořádnou událostí, tím je její vliv větší. Tento vliv však nemusí být výhradně negativní – účast pozorovatele může pedagoga přimět k cílevědomějšímu zaměření na dosahování kvality. Čím více je hospitace běžnou, standardní záležitostí, tím více je sledovaný průběh vzdělávání autentický. Tento stav ale závisí nejen na četnosti a struktuře hospitací, ale také na jejich cílech a na osobnostech hospitujících.

4.2.3. Hospitační záznam

Zápis z hospitace lze realizovat různým způsobem. Pro hospitační záznam je možné využívat standardizované, kombinované nebo jinak podle konkrétních podmínek upravené záznamové archy.

Hospitační záznam je **strukturovaný formulář**, který zpravidla obsahuje :

- Základní údaje: jméno hospitovaného, datum, hodinu, místo, počet dětí ve třídě, cíl hospitace v souladu s plánem, záměr hospitovaného, sledovaný tématický celek.
- Seznam (inventář) pozorovaných jevů nebo jejich znaků, o nichž se předpokládá, že vyjadřují určitý prvek, stav, vlastnost, podmínku či faktor pedagogické situace, činnosti pedagoga nebo dítěte (žáka, studenta).
- Hodnotící prvky (škála, stupnice, slovní výrazy apod.).
- Konkrétní zjištění zejména směrem k plánovanému cíli hospitace. Nedostatečný je popis činností a jevů, které ve sledovaném období proběhly. Vhodné je zdůraznit klady i nedostatky (rezervy) v práci pedagoga.
- Závěry a doporučení pro pedagoga (náměty, opatření, úkoly k odstranění problému, termíny apod.) pro jeho další odbornou práci.

- Seznámení pedagoga se záznamem a poučení o možnosti pedagoga se k zápisu písemně vyjádřit.

Hospitační záznam může mít podle Běleckého¹³ v zásadě dvojí charakter:

- **dokumentační** – spočívající v zaznamenávání průběhu vzdělávání s případným vyvozením kladů, nedostatků a závěrů ex post.

Například:

- 7.00 - učitelka odvádí děti do své třídy
- 7.05 - děti si samostatně vybírají hračky a činnosti podle vlastního výběru
- 7.10 - učitelka pomáhá dítěti se stavebnicí
- 7.12 - příchod dalšího dítěte, přivítání s učitelkou a kamarády
- 7.15 - příprava výtvarných činností v centru, 3 druhy činností (učitelka společně s dětmi), zapojení starších dětí, individuální rozhovory, ostatní děti se věnují spontánní hře
- 7.30 - rozhovor učitelky s rodiči dětí
- 7.35 - scházení dětí a postupné zapojování do činností, klidná přátelská atmosféra
- 7.45 - průběžná přesnídávka, samostatnost dětí i mladších, vše probíhá přirozeně, děti mají návyky správného stolování
- 8.00 - komunitní kruh, děti postupně vypráví zážitky z víkendu, tři děti se nezapojily a pokračují ve své hře, učitelka je pobízí ke spolupráci, odmítají.
- 8.15 - motivace loutkou - víla Barvínka, pohádka učitelky o tom, jak barví podzim listy na stromech (expresivní výkon učitelky), otázky dětem, možnost se vyjádřit, vyjadřují se pouze starší děti.
- 8.30 - rozdělení dětí do skupin (trochu organizační chaos), tři druhy výtvarných činností dětí – otisk, frotáž, prstové barvy- dobrý nápad, ale nepromyšlená organizace
- 9.00 - pokus o hodnocení řízených činností s celou skupinou, mladší děti jsou již unavené a chtějí si hrát. Aktivně spolupracuje pouze pět dětí ze třídy
- 9.10 - vystavení prací na tabuli ve třídě
- 9.15 - spontánní hry všech dětí dle vlastního výběru

Závěr:

- působivá motivace učitelkou
- netradiční techniky, zájem dětí, dobrá jemná motorika dětí, dobře diferencované úkoly pro různý věk
- rezervy v organizaci a přípravě výtvarných činností, lépe promyslet
- dodržovat psychohygienu
- **kritériální** – kdy se nezaznamenává průběh vzdělávání, ale sledované jevy jsou rovnou vyhodnocovány v předem hodnotící struktuře.

¹³ BĚLECKÝ, Z. Hospitace. *Metodický portál RVP* online, listopad 2006. Dostupné na WWW: <<http://www.rvp.cz/clanek/6/933>>

Například:

činnost učitelky MŠ

hodnocení kvality vzdělávání podle kritéria	5	4	3	2	1
Pedagogická činnost učitelky odpovídá poslání školy					
Učitelka respektuje potřeby dětí					
Učitelka naplňuje cíle školy dané školním programem					
Učitelka naplňuje rámcové a specifické cíle dané ŠVP					
Učitelka vytváří prostředí, ve kterém se děti cítí bezpečně a jistě					
Učitelka respektuje individuální a vývojové potřeby dětí					
Učitelka nabízí dětem variabilní aktivity a činnosti					
Učitelka dětem předává jasné a srozumitelné pokyny					
Učitelka diferencuje činnosti podle věku dětí					
Učitelka vytváří podmínky pro individuální, skupinové i frontální činnosti					
Učitelka vede děti k sebehodnocení					

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

Hospitační činnost by měla být **vyhodnocována** pro celý pedagogický kolektiv prostřednictvím stanovených dílčích kritérií, které si škola na základě požadavků na předškolní vzdělávání vyjádřených v RVP PV stanoví sama. Hospitační záznamy se archivují a jsou **součástí dokumentace** školy. Slouží zejména k hodnocení pedagogů a vlastnímu hodnocení školy. Podle několika hospitačních záznamů je možné sledovat vývoj hospitovaného.

4.2.4. Analýza a pohospitační rozhovor

Pro lepší informovanost a objektivitu při hospitaci a se záměrem proniknout od jevové stránky až k podstatě pedagogické situace se pozorování doplňuje ještě o další diagnostickou metodu – pohospitační rozhovor. Podle Štočka, Jiříčky¹⁴

„by měl hospitovaný nejprve dostat příležitost vysvětlit své vzdělávací záměry, zda bylo dosaženo cíle, co považuje za silné stránky v sledovaných činnostech, zda se z jeho pohledu vyskytlo v sledovaných činnostech nějaké slabé místo, které okolnosti nejvíce ovlivnili průběh činností apod., případně pohnutky svého chování a jednání“.

Pohospitační rozhovor umožňuje hospitujícímu zeptat se, a tak si zpřesnit a doplnit informace získané pozorováním. Nemá-li ztratit svůj motivační význam, měl by být veden podle určitých **pravidel**:

- Oba zúčastnění mají možnost se na rozhovor připravit.
- Vytvořit pozitivní atmosféru klidu v neoficiálním prostředí v místnosti bez vyrušování telefonu.
- Projevit zájem o hospitovaného a zahájit rozhovor nějakou emocionálně neutrální otázkou z aktuálního tématu (sport, kultura...).
- Vysvětlit účel, cíl a postup rozhovoru – cílem je práci zlepšit, ne kárat.
- Vytvořit prostředí vyváženého dialogu – hovořit i naslouchat.
- Vyzvat hodnoceného k vlastní analýze výkonu, povzbuzovat hodnoceného k vyjádření problémů v práci, plánů činností pro budoucnost, klást otevřené otázky k ověření a doplnění informací.
- Uznat pozitivní výsledky, sdělit hospitovanému svůj názor na sledovaný výkon.
- Případné nedostatky a rezervy doložit konkrétními fakty (konstruktivní kritika).
- Nesnižovat lidskou důstojnost, vyhnout se mentorování, hospitovaný je náš partner.
- Nehodnotit člověka (osobnost), ale konkrétní výsledky a jevy.
- Sledovat rozhovor „očíma „ pedagoga – jaký pro něj měl význam.
- Dát pedagogovi možnost podílet se na formulaci závěrů a doporučení, pokusit se je společně odvodit. Pokud si je sám hospitovaný vysloví, vezme je za své.

¹⁴ JIŘÍČKA, M., ŠTOČEK, M. *Ředitel školy a vnitřní kontrola*. Nový Bydžov: aTre, 2004, s.48

- Hodnocení zakončit konkrétními úkoly, prostředky a způsoby ke zlepšení výkonu a k odstranění případných nedostatků.
- Doporučení a závěry jsou v souladu s osobními cíli pedagoga.
- Ukončení rozhovoru by mělo být vždy pozitivní – povzbudit hospitovaného a projevit ochotu mu pomoci.

4.3. Požadavky na osobnost hospitujícího vedoucího pracovníka

Jednou z podmínek správně prováděné hospitační činnosti je osobní připravenost a profesionální kompetentnost vedoucího pracovníka. Mezi základní **profesní kompetence** ředitelky mateřské školy považuje Urbanová:¹⁵

- Profesionální úroveň.
- Připravenost, orientaci a znalosti v oblasti metodologie a didaktiky předškolní pedagogiky.
- Přiměřenost ve vztahu k času, aktuálnosti, činnosti školy.
- Podněcující, stimulační a motivační charakter hospitační činnosti – hlavním cílem je profesní růst učitele a úspěšné realizování cílů školy.
- Vychází z úcty a důvěry ke spolupracovníkům, hospitační činnost není samoučelná a formální.
- Schopnost otevřené komunikace a konstruktivního jednání s lidmi.
- Osobní příklad ředitelky (nelze vyžadovat od podřízených to, co vedoucí pracovník nedodrží).
- Schopnost sebereflexe a vlastního profesního rozvoje.

Ředitelka (vedoucí učitelka) by měla být zkušeným rádcem, schopným lidi podněcovat k tvořivé práci a zároveň respektovat plné právo na autonomní osobnostní charakteristiku jednotlivých pedagogů.

¹⁵ URBANOVÁ, M. *Vedení mateřské školy v praxi*. Praha: Raabe, 2000, H 5.1 5

4.4. Nejčastější chyby při hospitacích

4.4.1. Chyby způsobené subjektem pozorovatele

- Haló efekt – tendence vnímat jev pod vlivem celkově příznivého nebo nepříznivého dojmu. První dojem, síla vstupních počátečních informací.
- Figura v pozadí – příznivé nebo nepříznivé prostředí ovlivňuje naše dojmy o zkoumaném jevu.
- Psychický stav pozorovatele – okamžitá nálada, psychosomatické problémy, koncentrace apod.
- Předsudky – axiomy, postoje, podprahové informace, například nekritické převzetí názoru na dítě od jiných učitelek, či nepodložená představa, že děti z určitých společenských vrstev a skupin musí mít určité vlastnosti.
- Osobní zkušenost pozorujícího – např. „Já bych volila jiný metodický postup“.
- Očekávání – sledované subjekty by měly mít naše představy a názory.
- Stereotypizace a analogie – očekávání „obvyklých“, již dříve prožitých událostí.
- Tendence k průměru – neochota k extrémním rovinám (výrazná výtka, výrazná pochvala), sklon přisuzovat spíše střední intenzitu, než nízký nebo vysoký stupeň např. určité vlastnosti.

4.4.2. Chyby v procesu organizace hospitace

- Podcenění přípravné fáze – absence cíle a zaměřenosti hospitace, není připravený záznamový arch, obsahová stránka hospitace.
- Nedostatečná kvalifikace hospitujícího - didaktika, metodika, psychologie dítěte předškolního věku, nedostateční znalost RVP PV apod.
- Nedostatek času – odbíhání, telefony, hospituje se pouze krátká výšeč .
- Chyby v pohospitačním rozhovoru – vnucování svých představ, analýza chyb není podána přijatelnou formou, stavění na malichernostech.
- Formálnost - nehospituje se z potřeby, nepochopení významu hospitace, nahodilost, nesystematičnost, chaotičnost.

5. Předmět hospitační činnosti v mateřské škole

Bečvářová¹⁶ uvádí **okruhy sledovaných jevů** pro variabilní zaměření hospitací:

- **Hodnocení podmínek vzdělávání**
 - a) Osobnost pedagoga
 - b) Věcné podmínky
 - c) Životospráva
 - d) Psychosociální podmínky
 - e) Sociodemografické podmínky

- **Hodnocení realizace výchovně-vzdělávacího procesu**
 - a) Návaznost a příprava
 - b) Organizování a metody
 - c) Motivace a hodnocení
 - d) Interakce a komunikace

- **Hodnocení efektivity vzdělávání**
 - a) Hodnocení přínosu sledovaného vzdělávacího programu (hospitované části dne) dětem, včetně dětí integrovaných, talentovaných a dětí s odkladem školní povinné docházky.
 - b) Hodnocení aktuálního stavu průběhových výsledků – výraznějších úspěchů či neúspěchů, z hlediska vlastních cílů stanovených školou ve školním vzdělávacím programu a rámcových specifických cílů daných rámcovým programem pro předškolní vzdělávání.

Ředitelka (vedoucí pracovník) vybere sledované okruhy a jevy s ohledem na znalost kvality práce pedagoga, délku jeho praxe, cíle a priority školy. Aplikuje je na konkrétní podmínky a aktuální situaci – čemu v rámci těchto oblastí by měla být věnována zvýšená pozornost, co by se mělo upravit, zlepšit.

¹⁶ BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003, s. 140, ISBN 80-7178-537-7.

6. Hospitace jako součást personální práce

6.1. Řízení pracovního výkonu

Pro ředitele je hospitační činnost jedinečnou příležitostí pro vedení lidí. V současnosti v souvislosti s probíhajícími změnami nabývá tato manažerská funkce stále většího významu. Hlavním účelem hospitační činnosti vedoucích pracovníků je **pomocí pedagogovi lépe překlenout problémy**, se kterými se při své práci setkává.

Hospitace v této funkci umožňuje poznání pracovníků. Dává prostor pro osobní setkání vedoucího s podřízeným pracovníkem. Umožňuje sledování profesního vývoje pracovníků, poskytuje podklady pro jejich hodnocení. Je zde prostor pro vzájemnou informovanost.

Koubek uvádí řízení pracovního výkonu jako¹⁷ „*nepřetržitý a flexibilní proces, v němž manažeři a jejich přímí podřízení fungují v rámci, který stanovuje jak by tyto obě dvě strany měly co nejlépe spolupracovat dosažení žádoucích výsledků*“. Je to jeden ze způsobů, jak lze v souladu s cíli školy **řídít pracovní kariéru jednotlivých pracovníků**. V podstatě jde o to, že v rámci partnerského dialogu mezi přímým nadřízeným a pracovníkem školy jsou dohodnuty individuální cíle (sloužící zároveň i k dosažení cílů školy), kterých by měl pracovník ve stanoveném časovém úseku dosáhnout. Zároveň jsou však definovány i podmínky, které je ze strany nadřízeného zapotřebí připravit tak, aby bylo cílů vskutku možno dosáhnout. Po uplynutí stanovené doby se při hodnocení pracovníka porovnávají skutečně dosažené výsledky s dohodnutými cíli, stanovují se nové cíle, posuzují předpoklady pracovníka pro splnění cílů a formulují potřebná opatření. Opatřením může být umožnění dalšího vzdělávání, delegování odpovědností a pravomocí, materiální a finanční podpora aj.

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-85943-51-4, s. 192

Stanovené cíle lze podle Hüttlové¹⁸ rozdělit do dvou základních skupin:



- Tzv. **cíle výkonové** (také označované jako pracovní). Bývají vyjádřeny požadovaným výsledkem. Jsou trvalejšího charakteru, mají charakter normy-standardu (v mateřské škole je to například třídní vzdělávací program realizovat v souladu se školním vzdělávacím programem, nebo v průběhu každodenních vzdělávacích činností uvědoměle pracovat s cíli předškolního vzdělávání RVP PV). Pokud jde o jednorázový cíl, mívá většinou podobu termínovaného úkolu (vypracovat projekt hracího koutku, projekt využívání ICT programů pro děti v MŠ, připravit ukázkou řízených činností pro kolegyně v mateřské škole).
- Do druhé skupiny patří tzv. **cíle rozvojové**. Ty spočívají v prohlubování studia a zvyšování kvalifikace pracovníků. Je dosahováno prostřednictvím studia v programech celoživotního vzdělávání, účasti na akcích dalšího vzdělávání, účasti na specializovaných akcích (konference, výstavy, semináře, profesní setkávání apod.), převzetím dalších pracovních funkcí, studiem cizích jazyků, samostudiem odborné literatury aj.

Řízení pracovního výkonu kromě významných pozitiv skrývá i určitá úskalí. Proto je třeba ho zavádět takové podobě, aby vyhovoval specifickým podmínkám té dané školy.

¹⁸ HÜTTLOVÁ, E. *Řízení pracovního výkonu*. Personální a sociálně právní kartotéka. 2000, 3. roč., č. 2, s. 7.

Na co je třeba si především dávat pozor:

- aby bylo na proces řízení pracovního výkonu stále pohlíženo jako na proces rozvojový, tzn. méně se má pohlížet na hodnocení dosavadního výkonu a více se soustřeďovat na plánování a zlepšování výkonu budoucího.
- aby se hodnotící pohovor nezúžil pouze na vyhodnocení podle kritérií a klasifikaci výkonu dokonce propojené s odměňováním jen na základě tohoto výkonu, neboť to by mohlo limitovat rozvojový charakter zkoumání pracovního výkonu jedince.
- nezapomínat na potřebu modelovat podobu tohoto procesu jako svobodného, dobrovolného a akceptovaného „zdola“ (od pracovníků samotných)
- aby zájem a úsilí o zlepšování individuálního výkonu byly v souladu s plným využitím potencialů pracovníka
- aby pracovník cíle chápal, souhlasil s nimi a považoval je za přínosné i pro svou osobní pracovní kariéru.

6.2. Hodnocení kvality pedagogické práce

6.2.1. Cíl hodnocení

Prvotním smyslem hodnocení ve škole je **trvale a přímo zvyšovat kvalitu pedagogické práce** poskytováním jasné a srozumitelné informace o tom, co se považuje za dobré, které kvality daný pracovník má, které získává a které postrádá. Druhotně může sloužit hodnocení kvality práce jako **nástroj odměňování** a k případným **kariérním postupům pracovníka**.

V hodnocení kvality pedagogické práce hraje hospitace jako přímá zjišťovací metoda nezastupitelnou roli. Hodnocení kvality práce pedagogů je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou vedoucího pracovníka. Je-li systém hodnocení dobře připraven, může být efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Výsledky práce pedagogů mateřské školy hodnotí především pedagog sám, dále pak ostatní pedagogové školy a vedení školy. Protože škola je institucí veřejnou, je práce pedagogů hodnocena i rodiči dětí a širokou veřejností. Každý z těchto hodnotitelů se dívá na práci pedagoga z jiného úhlu pohledu.

Hodnocení kvality práce pedagoga má význam pro školu, pro vedoucí pracovníky i pro hodnoceného pedagoga.

Cíl pro pedagoga

Smyslem a hlavním účelem hodnocení kvality pedagogické práce podle Slavíkové¹⁹ je:

- poskytnout pracovníkovi potřebné informace, které mu mohou pomoci při zkvalitnění jeho práce. Znamená to dát mu zprávu o jeho :
 - a) *profesní a lidské připravenosti* - přehled v psychologii a didaktice, dodržování psychohygienických zásad, jak dalece vzdělává sám sebe, jak předává své zkušenosti ostatním, jak se umí podílet na vývoji vzdělávacího programu školy
 - b) *pedagogických výkonech* – jak efektivně vzdělává, jakou vytváří ve třídě a škole mezilidskou atmosféru, jaký vytváří vztah ke vzdělávání, jak umí poznávat a respektovat individuální potřeby dětí, jak umí spolupracovat s rodiči a ostatní veřejností
- poskytnout informace vedení školy k rozhodování o odměně pracovníka, eventuelně zařazení do nové funkce
- hodnotit pedagogovu připravenost a kompetentnost

Ujištění ředitelem (vedoucím pracovníkem), že práce pedagoga je akceptována, dokonce dobře hodnocena, je významným motivačním faktorem. Dává pracovníkovi jistotu, že je s ním počítáno. Pedagog chce mít jistotu, že svou práci dělá dobře. Má i právo to vědět. Je potřeba se naučit přijímat kritické kompetentní připomínky – každý chce pracovat lépe a být uznáván. Je to významné pro rozvoj každého učitele.

Cíl pro zaměstnavatele

Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry pedagog naplňuje požadavky své pracovní pozice, jaká je jeho možnost dalšího využití ve škole a co je třeba udělat, aby se jeho výkon zlepšil.

¹⁹ SLAVÍKOVÁ, L. aj. *Řízení pedagogického procesu* [CD-ROM], kap. 8, Hodnocení pracovníků, s. 119, Praha: CŠM PedF UK, 2005

6.2.2. Klíčové kompetence a kritéria hodnocení pedagogické práce

Podstatou jakéhokoliv hodnocení je **srovnávání skutečného stavu se stavem žádoucím**, ideálním, a snaha napomoci tomuto stavu dalším rozvojem pracovníka.

Ve školství obecně jsou **kritéria** a hodnocení kvality práce **odvozena**:

- od cílů vzdělávání jak jsou formulovány v příslušných dokumentech
- z obecných pedagogických a psychologických poznatků o učení
- z domácích i zahraničních výzkumů, jejich analýzy a závěrů
- od pojetí kvality pedagogického pracovníka ze strany pedagogů, žáků (dětí) a jejich zákonných zástupců

Pro hodnocení kvality práce předškolního pedagoga lze vycházet ze **vzdělávacích cílů** definovaných v **Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání**²⁰.

Tyto cíle jsou formulované jako záměry ve dvou základních úrovních:

- **obecná úroveň**

Rámcové cíle

- a) Rozvíjení dítěte, jeho učení a poznání
- b) Osvojení hodnot
- c) Získání osobnostních postojů

- **oblastní úroveň**

Dílčí cíle v oblastech:

- a) Biologické
- b) Psychologické
- c) Interpersonální
- d) Sociálně-kulturní
- e) Enviromentální

²⁰ RVP PV, č. j. 32405/2004-22 ze dne 3.1. 2005, *Věstník MŠMT*, ročník 61, sešit 2.

Abychom mohli stanovit **kritéria** hodnocení pedagogické práce předškolního pedagoga, je nutné si ujasnit **klíčové (profesionální) kompetence** v této oblasti. Klíčové kompetence obecně zahrnují v sobě znalosti, dovednosti a postoje, hodnoty a osobnostní charakteristiky pro výkon určité profese. Význam pojmu pedagogické kompetence v současné pedagogické terminologii není jednoznačný. Přebývá však pojetí, kdy je soubor kompetencí vytvářen na základě analýzy rolí pedagogického pracovníka. Například Slavíková aj.²¹ uvádí různé autory zabývajícími se výčtem klíčových kompetencí pedagogů:

Studie OECD z roku 1990 vymezuje pět dimenzí:

- Vědomosti v oblasti kurikula
- Pedagogické dovednosti
- Schopnost sebereflexe a sebekritiky
- Empátie a angažovanost ve vztahu k druhým
- Manažerské kompetence

Spilková definuje šest oblastí odpovědnosti učitele:

- Znalosti a porozumění
- Plánování a projektování
- Vyučovací strategie a metody
- Třídní management
- Hodnocení žákovy učební aktivity
- Další profesní rozvoj učitele, reflexe

Ch. Kyriacou formuluje sedm klíčových oblastí kompetencí učitele:

- Plánování a příprava
- Realizace vyučovací jednotky .
- Řízení vyučovací jednotky
- Klima třídy
- Kázeň
- hodnocení prospěchu žáků
- Reflexe vlastní práce a evaluace (sebehodnocení)

²¹ SLAVÍKOVÁ, L aj. *Řízení pedagogického procesu*. [CD-ROM], kap. 8, Hodnocení pracovníků, s. 124-125. Praha: ČŠM PedF UK, 2005.

Klíčovými kompetencemi předškolního pedagoga se ve své disertační práci zabývá Krejčová²²:

Pedagogické kompetence předškolního pedagoga		
Hlavní skupina kompetencí	Klíčové pedagogické kompetence	Důležité způsobilosti
Kompetence k výchově a vzdělávání	1. Pedagogické a psychologické kompetence	1.1 Orientuje se v nových poznatcích z oblasti pedagogiky (zejména předškolní a speciální pedagogiky, školské legislativy). 1.2 Orientuje se v nových poznatcích psychologie (zejména v otázkách vývoje a učení dítěte)
	2. Psychodidaktické kompetence	2.1 Při plánování a realizaci výchovně vzdělávacích činností dovede aplikovat poznatky pedagogiky psychologie. 2.2 Dovede plánovat vývojově i individuálně vhodné aktivity. 2.3 Při plánování a realizaci uplatňuje strategie podporující učení a vývoj dítěte 2.4 Vytváří příznivé sociální, emocionální a pracovní klima.
	3. Organizační a řídicí kompetence	3.1 Vytváří integrované kurikulum, které podporuje rozvoj všech oblastí osobnosti dítěte. 3.2 Při realizaci kurikula užívá rozmanitých výchovně vzdělávacích metod a organizačních strategií. 3.3 Při projektování a realizace kurikula týmově spolupracuje s kolegy.
	4. Diagnostické a hodnotící kompetence	4.1 Dovede zaznamenávat, vyhodnocovat a interpretovat produkty činností a chování dítěte. 4.2 Dovede užívat základních diagnostických metod (zejména pozorování) a forem hodnocení. 4.3 Identifikuje příčiny obtíží dítěte a projektuje návrhy jejich řešení.
	5. Poradenské a konzultativní kompetence	5.1 Spolupracuje s rodinami dětí. 5.2 Spolupracuje s ostatními odborníky. 5.3 Dovede analyzovat potřeby partnerů ve vzdělávání
Osobní kompetence	6. Kompetence osobní seberegulace	6.1 Je si vědom svých schopností, silných i slabých stránek. 6.2 Jako zralá a vyrovnaná osobnost je schopen seberegulace. 6.3 Dovede se vyrovnávat se zátěží (stresem)
	7. Prosociální kompetence	7.1 Má rozvinuté dovednosti empatického chování (vysoká senzitivita pro vnímání potřeb druhých). 7.2 Respektuje práva a potřeby dětí. 7.3 Akceptuje rodiče dětí jako partnery.
Rozvíjející kompetence	8. Kompetence reflexe vlastní činnosti	8.1 Dovede analyzovat a vyhodnotit svoji pedagogickou činnost. 8.2 Užívá rozmanitých strategií reflexe vlastní činnosti. 8.3 Na základě sebereflexe projektuje a realizuje změny ve své pedagogické činnosti.
	9. Informační kompetence	9.1 Dovede pracovat s odbornou literaturou. 9.2 Dovede aplikovat moderní poznatky o výchově a vzdělávání do vlastní práce. 9.3 Dovede využívat moderních informačních technologií ve své práci.

²² KREJČOVÁ, V. *Pedagogická příprava předškolních pedagogů*, disertační práce, s. 122 obor pedagogika. PedF Olomouc, 2001.

Z uvedeného je zřejmé, že přístupy jednotlivých autorů se v mnohém kryjí a přibližují. Vedoucí pracovník může tedy uvedené klíčové kompetence využít k hledání potřebných kritérií z hlediska potřeb hodnocení pedagogů.

Při využití metody hospitace v hodnocení kvality pedagogické práce předškolního pedagoga lze sledovat projevy kvality pedagogické práce :

- na aktuální činnosti předškolního pedagoga
- na aktuální činnosti a chování dětí
- na výtvorech pedagogického pracovníka (přípravy, pomůcky, publicistická činnost, realizace akcí pro děti a rodiče, veřejnost)
- na výtvorech dětí (portfolia z výsledků práce dětí)

O kvalitě dlouhodobé práce předškolních pedagogů dobře vypovídají také získané kompetence dětí, například pohybové dovednosti, úroveň jemné motoriky, úroveň komunikace dětí, jejich schopnost spolupracovat, úroveň poznatků, pracovních a výtvarných dovedností, zdvořilostních návyků a jiné.

6.2.3. Zjišťování základních pedagogických dovedností

Každý pedagog by měl tedy disponovat **základními pedagogickými dovednostmi**, které lze v průběhu hospitace pozorovat a zaznamenávat. Mohou být současně i **kritérii hodnocení**. Obst²³ uvádí výčet pedagogických dovedností učitele základní školy a zároveň i některé konkrétní projevy, které svědčí o existenci či neexistenci těchto dovedností. Lze je po úpravě použít i pro prostředí mateřské školy.

Co tedy při hospitaci v mateřské škole u pedagoga sledovat a jak to posuzovat ?

Vždy se ptáme a zjišťujeme:

Co svědčí o existenci či neexistenci této dovednosti? Jak to zjistíme ?

²³OBST, O. Hospitace v práci ředitele školy. *Učitelé listy*, 2005, roč. 13, č. 1 -4, příloha Ředitelské listy.

Například:

- Plánování a příprava (dovednost)

Vzdělávací činnosti mají jasně formulované a vhodné **cíle**. Pedagog postupuje neustále s vědomím konkrétních cílů, které si v rámci bloku stanovil, které dovednosti, poznatky, hodnoty a postoje u dětí rozvíjí. Odlišuje cíle od tématu. Je schopen si obhájit vhodnost **výběru činností**, použitých **metod**, celkovou strukturu, promyšlenost organizace. Má připraveny různé **organizační strategie**, vývojově a individuálně vhodné aktivity (soubor her a činností, textů, realizačních námětů, různé projekty či programy, které se mu osvědčily, ze kterých může čerpat) k dosažení cíle. Témata bezprostředně souvisí s přirozeným životem a konkrétním prostředím dětí, navazují na průběh i výsledky předchozího integrovaného bloku a umožňují **přizpůsobení obsahu** konkrétní situaci, zájmům a potřebám dětí.

Jak to zjistíme?

Rozhovorem před hospitací a pozorováním

- Realizace činností

Co svědčí o existenci či neexistenci této dovednosti?

Pedagog si počíná jistě, uvolněně, pracuje se zřejmou chutí a zájmem.

Naznačuje to výraz obličeje pedagoga, uvolněné pohyby rukou, pohyb po třídě. Pedagog komunikuje s dětmi srozumitelně. Nabízí **různou úroveň aktivit** a činností, aby děti zažily úspěch, respektuje jejich **individuální zvláštnosti**, podněcuje **aktivitu** a vede děti ke **spolupráci**. Dává dětem prostor k vyjádření svého názoru, vyzývá k rozhovorům. Děti mají možnost si organizovat svoji vlastní činnost (dvojice, skupina, samostatně, výběr). Preferuje **přirozené prožitkové učení**. Pedagog projevuje k dětem náležitou úctu, neupřednostňuje některé děti, respektuje všechny děti, sleduje jejich **pokroky**.

Jak to zjistíme?

Pozorováním.

- Řízení vzdělávání

Co svědčí o existenci či neexistenci této dovednosti?

Pedagog sleduje, jak vzdělávání postupuje, všímá si dění. Stanovuje si, čeho je třeba si všimnout, podle čeho lze usuzovat, zda vzdělávání **postupuje** v souladu se záměry – **získávání kompetencí**. Motivuje, vhodně formuluje úkoly, podporuje rozvíjení představitivosti a fantazie dětí. Využívá metody vedoucí k získávání poznatků a dovedností **vlastní zkušeností a prožitkem**, využívá manipulační činnosti, experimentování, práce s chybou, problémem. Organizace vzdělávání je dobře promyšlena, přechody činností jsou plynulé. Pedagog vede **děti k sebereflexi** - co je zaujalo, jaký udělaly pokrok, co se jim podařilo. Využívá různé formy hodnocení.

Jak to zjistíme?

Pozorováním, rozhovory s dětmi.

- Klima třídy

Co svědčí o existenci či neexistenci této dovednosti?

Ve třídě je klidná a uvolněná pracovní atmosféra, pedagog používá svůj hlas přiměřeně, nezvyšuje ho. Nedostatky a problémy **řeší klidně**, bez emocí. **Komunikace** pedagoga s dětmi působí povzbuzujícím způsobem. Chování pedagoga je laskavé, poskytuje dětem včas **zpětnou vazbu**, posiluje jejich sebedůvěru a sebeúctu. Žádný výtvar děti neopouští bez povšimnutí. Vzhled a uspořádání třídy, čistota a pořádek, osvětlení a teplota třídy podporují kladné postoje a emoce dětí.

Jak to zjistíme?

Pozorováním, rozhovorem s pedagogem, orientačními vstupy do tříd.

- Kázeň - chování dětí

Co svědčí o existenci či neexistenci této dovednosti?

Ve třídě jsou **stanovena pravidla**, která se snaží všichni dodržovat. Organizace řízených a samostatných činností dětí je promyšlená, je dodržována **psychohygienu**. Pedagog je všímavý, včas předchází možným konfliktům. Je **sám příkladem**.

Jak to zjistíme?

Pozorováním, orientačními vstupy do tříd.

- Hodnocení výsledků vzdělávání dětí

Co svědčí o existenci či neexistenci této dovednosti?

Pedagog průběžně a soustavně vyhodnocuje rozvojové a učební pokroky dětí v získávání jednotlivých kompetencí stanovených v RVP PV. Hodnocení není zaměřeno na srovnávání dětí, ale soustřeďuje se výhradně na **individuální pokroky každého dítěte**. Hodnocení slouží k zajištění optimálního způsobu vzdělávání každého dítěte.

Jak to zjistíme?

Pozorováním, rozhovorem s pedagogem, analýzou portfolií dětí, záznamů o rozvoji dětí, rozhovory s rodiči.

- Reflexe a evaluace vlastní práce

Co svědčí o existenci či neexistenci této dovednosti?

Pedagog pravidelně vyhodnocuje svoji vzdělávací činnost, snaží se poznat oblasti, které vyžadují změny. Je schopen pojmenovat okolnosti, za kterých provádí autoevaluaci své práce, uvést příklady, jak programově pracuje na zlepšování své činnosti, jak je v kontaktu s vývojem oboru, jak využívá aktivit systému dalšího vzdělávání pedagogů a jak získané informace využívá v praxi. Pedagog přemýšlí o své práci, **klade si otázky, rekapituluje** co a jak udělal a proč, s **jakými výsledky**, s čím může být spokojen a s čím ne a proč, **co je potřeba změnit**. Zvažuje a vyhodnocuje situaci vzhledem k tomu, co reálný život ve třídě přináší a podle toho se rozhoduje, pružně reaguje na zájmy a potřeby dětí. Podle postupu ve vzdělávání dětí aktuálně přizpůsobuje časový plán a hodnocení jednotlivých dětí. Pedagog využívá k autoevaluaci **více metod**, zúčastňuje se vzájemných hospitací, pomáhá s hodnocením a zlepšováním práce i svým kolegům. Pedagog se snaží hospodařit se svým časem tak, aby mu zbyl čas i na relaxaci.

Jak to zjistíme?

Rozhovorem s pedagogem, pozorováním, analýzou evaluačních záznamů.

6.2.4. Význam sebereflexe

Kompetence v oblasti sebereflexe jsou považovány za určující **znak profesionality předškolního pedagoga**. Ohlížet se za sebe, rozmyslet své kroky, sledovat výsledky a samostatně je hodnotit v porovnání s obecnými požadavky. Pedagog vše může konfrontovat s RVP PV a odpověď, kterou získá, je rozhodujícím argumentem. Pokud si na své otázky odpoví kladně, získá větší jistotu ve své práci, osobní a profesní uspokojení, a tím i pozitivní motivaci pro další pedagogickou aktivitu. Neuspokojivé odpovědi by měly být pro něho motivací k vyššímu pracovnímu či osobnímu úsilí nebo ke změně.

6.3. Vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků

6.3.1. Profesní příprava

Formování pracovních schopností člověka je proces, který Koubek²⁴ strukturuje do tří oblastí: první označuje jako **oblast vzdělání**, která je jakousi společnou vzdělanostní základnou pro přípravu na všechny profese. Na ni navazuje druhá **oblast kvalifikace** – odborné (profesní) přípravy, v rámci níž se uskutečňuje příprava pracovníka na povolání. Třetí je **oblast rozvoje**, která přesahuje nároky konkrétního pracovního místa. Zaměstnavatel pracovníka se značnou měrou angažuje ve druhé a třetí oblasti, jeho zájmem je formování pracovních schopností pracovníka podpořit.

Základní příprava na povolání se většinou uskutečňuje mimo systém firemního vzdělávání pracovníků. Pro všechny pedagogické pracovníky je závazný **zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, který určuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků a také, jakým způsobem může být těchto předpokladů dosaženo.**

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 240. ISBN 80-85943-51-4.

6.3.2. Rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovních schopností pracovníků probíhá během celé doby, po kterou pracovník vykonává svou profesi. Armstrong²⁵ ji například řadí do oblasti personální práce s názvem „rozvoj lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů“. Týká se investování do lidí a rozvíjení kapitálu organizace. Za klíčové složky rozvoje lidských zdrojů považuje:

- **Učení se** – je to relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušenosti
- **Vzdělávání** – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.
- **Rozvoj** – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se akcí a praxe.
- **Odborné vzdělávání (výcvik)** – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

6.3.3. Další vzdělávání pedagogů a tvorba plánu dalšího vzdělávání

Jestliže chceme dosáhnout změny kvality pedagogické práce učitelů, musíme nejdříve výchozí kvalitu diagnostikovat. Zjistíme-li potřebu změny, snažíme se pro ni učitele získat a naznačit konkrétní kroky jak dál postupovat. Uvažujeme jak dále v dalším vzdělávání učitelů. Obst²⁶ uvádí **hospitaci** jako nezastupitelný prostředek **diagnostiky vzdělávacích potřeb pedagogů**. „Působí jako nástroj zjištění potřeby změny a jako nástroj sledování implementace nového. Také závěry hodnocení pedagogických pracovníků by se měly odrazit v plánu jejich dalšího vzdělávání“.

Cílem plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je vytvořit optimální vzdělávací a tréninkový systém, který se opírá o zjištění hlavních rozvojových potřeb

²⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 468. ISBN 80-247-0469-2.

²⁶ OBST, O. Hospitace v práci ředitele školy. *Učitelé listy*, 2005, roč. 13, č. 1, příloha Ředitelské listy.

pedagogů a analýzu slabých stránek vzdělávacího systému školy. Tento plán by měl zaměřit pozornost na **předmět vzdělávání i na jeho typ** (vnější vzdělávací instituce či využití vlastních kapacit) a **frekvenci**.

Další vzdělávání pedagogů je v současné době chápáno jako hlavní nástroj rozvoje a případné transformace školství. Prohlubování kvalifikace i oblast rozvoje pedagogických pracovníků jsou částečně ošetřeny **vyhláškou**

č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků a zákonem

č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Vyhláška č. 317/2005 Sb. řeší problematiku dalšího vzdělávání v rozsahu, který vyhovuje státu. Vymezuje druhy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, složení a činnost akreditační komise s cílem regulovat nabídku vzdělávacích programů, vymezuje podmínky zařazení pedagogických pracovníků do kariérních stupňů. Naplňování požadavků kladených na další vzdělávání pedagogů je tedy třeba řídit (legislativa, potřeba). Neznamená to však jen posílání pedagogů na různé **externí akreditované vzdělávací akce** (semináře, kurzy). Důležitý je proces, který má být na škole navozen. Vedení školy však často nemá informace o obsahu seminářů a tím i o možnostech jejich využití v praxi. Nejsou šité na míru, nerozhodují potřeby „zdola“. Na jedné straně se investují značné částky do dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků – národní zájem, změny ve škole jim způsobené jsou však velmi obtížně pozorovatelné. Další vzdělávání se realizuje také vzdělávacími **aktivitami** uskutečňovanými **ve škole bez externích vzdělavatelů a samostudiem** (každý pedagog má nárok na 12 dnů samostudia vyplývající z § 24 odstavce 7 zákona č. 563/2004 Sb., ve znění zákona 383/2005 Sb.) i tzv. vzděláváním „**on the job**“. Jedná se o postup převzatý z firemní praxe, kdy se **pracovníci vzdělávají při plnění pracovních úkolů** (vzájemné „učení se“ v kolektivu školy). Patří sem například instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce (cross training), působení v roli lektora, stínování (shadowing) a také právě hospitace.

Vzájemné hospitace na jednom pracovišti plní tedy i funkci vzdělávací. Vidět práci jiného pedagoga může obohatit o poznání, že lze zkusit něco nového, nebo i o poznání, že může poradit i hospitující. Obojí je důležité pro obě strany. Tato výměna zkušeností patří k nejlacinější formě dalšího vzdělávání. V současné době je však formou opomíjenou, přestože v podmínkách mateřské školy v důsledku překrývání pedagogů během přímé pedagogické činnosti snadno realizovatelnou.

7. Empirická sonda

7.1. Úvod

Zkoumaným problémem bylo zjistit, jak probíhá hospitační proces v mateřských školách, jak je vedoucími pracovníky vnímán a využíván v řízení školy. Cílovou skupinou byl náhodně vybraný vzorek vedoucích pracovníků – ředitelů, zástupců ředitelů a vedoucích pedagogů samostatných mateřských škol, sloučených mateřských škol a sloučených základních a mateřských škol z různých krajů České republiky.

Tento vzorek respondentů však nemůže být považován za reprezentativní ve vztahu k celé České republice.

Data byla shromažďována pomocí metody výzkumu – anonymního **dotazníku**. Dotazník je rozčleněn na dvě části. Úvodní vysvětluje respondentům cíl, ke kterému dotazník směřuje a obsahuje identifikační údaje – typ školy a profesní funkci respondenta. Druhá část dotazníku je zaměřena na hospitační proces a vnímání hospitační činnosti respondenty. Tato část je sestavena z jednotlivých položek - otázek, u kterých respondenti označují vybranou odpověď. V dotazníku byly použity položky strukturované s volbou mezi několika variantami, pro poslední položku byla zvolena forma otevřené otázky.

Účinnost a srozumitelnost položených otázek výzkumného nástroje byla ověřena **pilotním výzkumem**. Během měsíce listopadu 2006 jsem oslovila devět vedoucích pracovníků mateřských škol. Použila jsem metody dotazníku a rozhovoru u pěti ředitelek a čtyř vedoucích učitelek různých typů mateřských škol – samostatné, sloučené a sloučené se základní školou. Pro větší srozumitelnost dotazníku došlo k přeformulování některých otázek a upřesnění označení míry na číselné ose.

Celkem bylo rozesláno 120 dotazníků, převážně elektronickou cestou. Část dotazníků byla zadána osobně na poradách ředitelů. Během procesu rozesílání a sbírání dat se nevyskytly žádné vážnější problémy. Ředitelé dotazovaných škol ochotně spolupracovali, dotazník poskytli i dalším vedoucím pracovníkům své školy. Respondenti v mnoha případech projevíli zájem o zpracované výsledky. Pro vyhodnocení metody dotazníku byl využit tabulkový procesor, jednotlivé výsledky jsou zpracovány a vyhodnoceny formou tabulek a grafů.

7.2. Stanovení hypotéz

Hypotéza č. 1

Pokud vedení školy informuje a zapojuje pedagogy do hospitačního procesu, stimuluje je k jejich profesionálnímu rozvoji.

Hypotéza č. 2

Pokud hospitační činnost poskytuje vedoucím pracovníkům zpětnou vazbu o vzdělávacím procesu, stává se účinným nástrojem ke stanovení cílů a záměrů školy.

Hypotéza č. 3

Čím méně vnímají vedoucí zaměstnanci hospitační činnost jako formální kontrolu, tím více se hospitace stávají účinným prostředkem pro vedení lidí.

Stavba	Podat	Pa
Klasický postroj	25	10
Vázaný postroj	11	10

Typ školy	Podat	Pa
Klasická škola	25	10
Škola s výukou	11	10
Škola s výukou	11	10
Škola s výukou	11	10

7.3. Analýza získaných informací

Přehled rozeslaných dotazníků

	Samostatné MŠ	Sloučené MŠ	Sloučené MŠ a ZŠ	Celkem
Rozdáno	49= 100%	53= 100%	18= 100%	120= 100%
Vráceno	40= 83%	38= 72%	13= 72%	91= 76%

Rozdělení souborů

Navracené dotazníky byly rozčleněny na **dva soubory** podle uvedených odpovědí respondentů na otázku č. 14, kde respondenti podle svého uvážení charakterizovali jednou větou svůj **postoj** k hospitační činnosti:

- respondenti s **kladným postojem k hospitačním** (považují hospitační činnost za potřebnou, důležitou, obohacující)
- respondenti se **záporným postojem k hospitačním** (považují hospitační činnost za zbytečnou formalitu, nepotřebnou, neoblíbenou činnost).

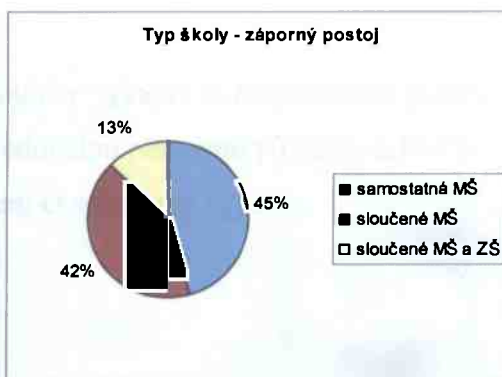
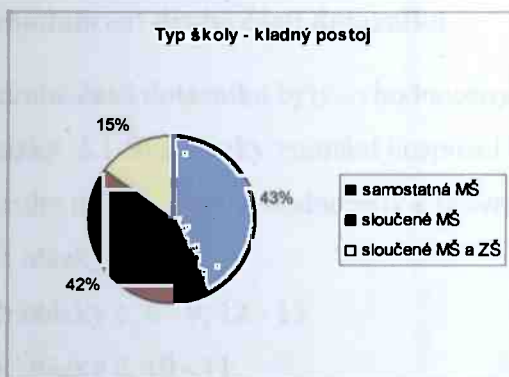
Odpovědi těchto dvou souborů respondentů byly navzájem porovnávány a vyhodnocovány.

Soubor	Počet	%
Kladný postoj	60	66
Záporný postoj	31	34

Vyhodnocení úvodní části dotazníků

Typ školy

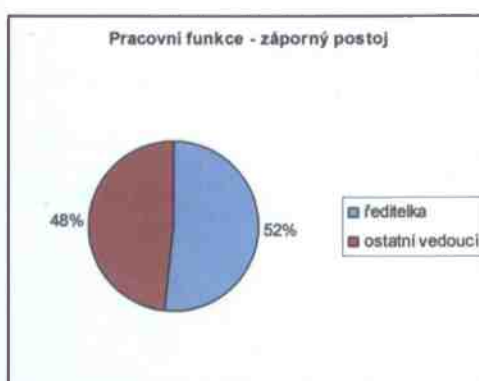
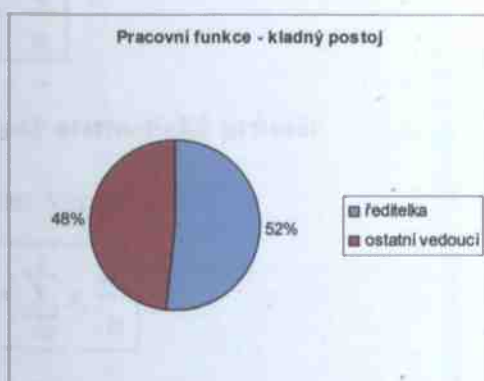
Typ školy	Kladný postoj	Záporný postoj
samostatná MŠ	26	14
sloučené MŠ	25	13
sloučená MŠ a ZŠ	9	4
Celkem	60	31



Procentuální vyjádření odpovědí souboru s kladným postojem a souboru se záporným postojem je u sloučených MŠ totožné, u sloučených MŠ a ZŠ je rozdíl 2% a u samostatných MŠ obou souborů je rozdíl 3%. Z toho vyplývá, že typ školy neovlivňuje kladný či záporný postoj hospitacím.

Pracovní funkce

Funkce	Kladný postoj	Záporný postoj
ředitelka	31	15
ostatní vedoucí	29	16
Celkem	60	31



Shodnost obou grafů naznačuje, že v zařazení do souboru s kladným nebo záporným postojem k hospitacím u zkoumaného vzorku respondentů není rozdíl z hlediska vedoucí pracovní funkce ve škole (ředitel, zástupce ředitele nebo vedoucí učitelka).

Vyhodnocení druhé části dotazníku

V druhé části dotazníku byly vyhodnoceny otázky týkající se hospitačního procesu (otázky č.1-9) a otázky vnímání hospitační vedoucími pracovníky(otázky č.10-13).

Okruhy otázek byly vyhodnoceny k potvrzení či vyvrácení hypotéz.

H1: otázky č. 1 - 5

H2: otázky č. 6 - 9, 12 - 13

H3: otázky č. 10 - 11

Odpovědi jsou zpracovány pomocí tabulek a grafů. Grafy porovnávají jednotlivé odpovědi obou souborů, tzn. souboru s kladným postojem k hospitačním a souboru se záporným postojem k hospitačním.

Porovnání struktury dvou souborů jsem určila pomocí statistických výpočtů relativních četností a váženého aritmetického průměru. Pravděpodobnost shody (rozdílu) v odpovědích respondentů s kladným a záporným postojem k hospitačním u vybraných otázek byla otestována TTESTEM s oboustranným rozdělením s nerovností rozptylů.

Relativní četnost

Vzorec výpočtu

$$p_i = \frac{n_i}{n}$$

Vážený aritmetický průměr

Vzorec výpočtu

$$\bar{X} = \sum_{i=1}^k x_i \frac{n_i}{n}$$

n_i absolutní četnost

n rozsah souboru

x_i kvantifikátor

Kvantifikátory

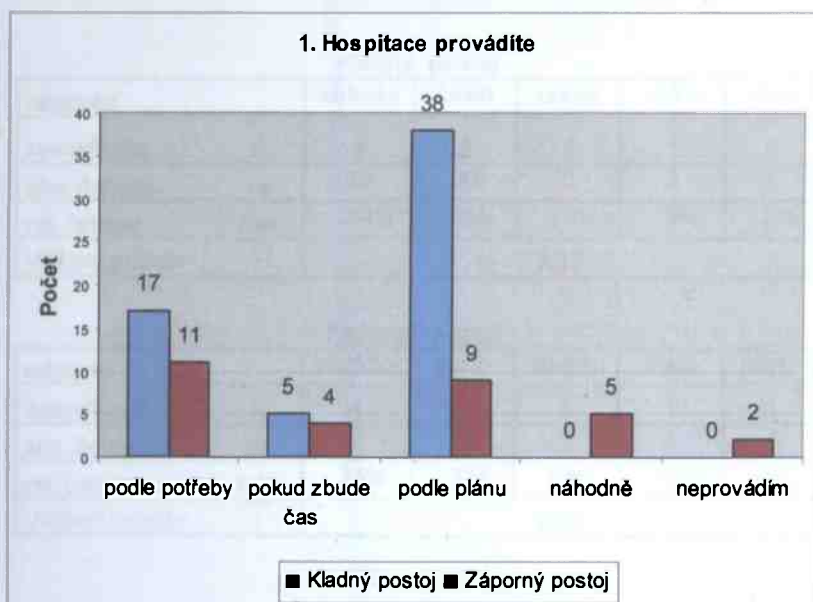
vždycky	často	občas	málo	nikdy
4	3	2	1	0

Hospitační proces

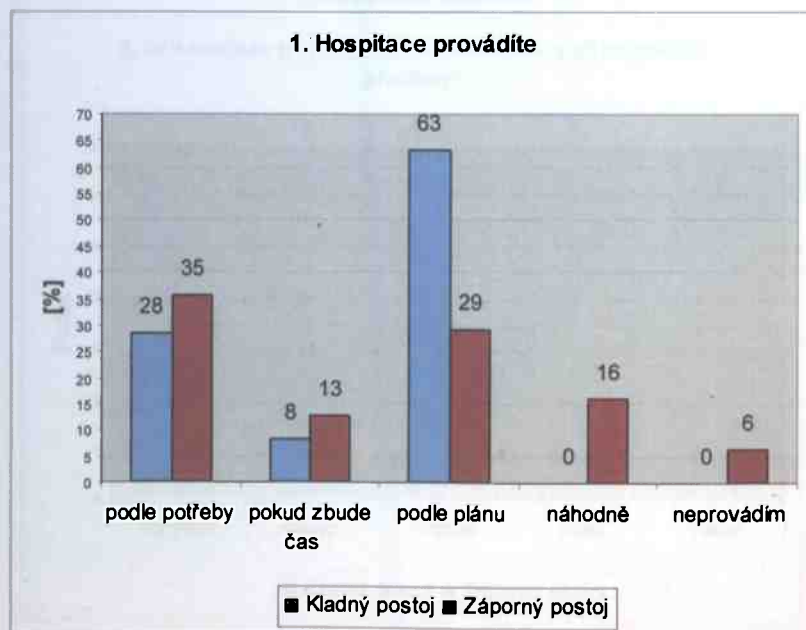
Otázka č. 1: Hospitace provádíte

odpověď	Kladný postoj		Záporný postoj	
	abs. četnost	rel. četnost	abs. četnost	rel. četnost
	n_i	n_i/n	n_i	n_i/n
podle potřeby	17	29%	11	36%
pokud zbude čas	5	8%	4	13%
podle plánu	38	63%	9	29%
Náhodně	0	0%	5	16%
neprovádím	0	0%	2	6%

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Oba soubory provádějí hospitace nejvíce podle plánu a potřeby. U kladného postoje převažuje provádění hospitačních plánů a potřeb v 91%, u záporného postoje je to 64%. Respondenti se záporným postojem v 22% hospitace provádějí náhodně nebo je vůbec neprovádějí.

Pro vyhodnocení otázek č. 2 – 8 byly k odstupňování míry znaku použity tyto kvantifikátory:

vždycky	často	občas	málo	nikdy
4	3	2	1	0

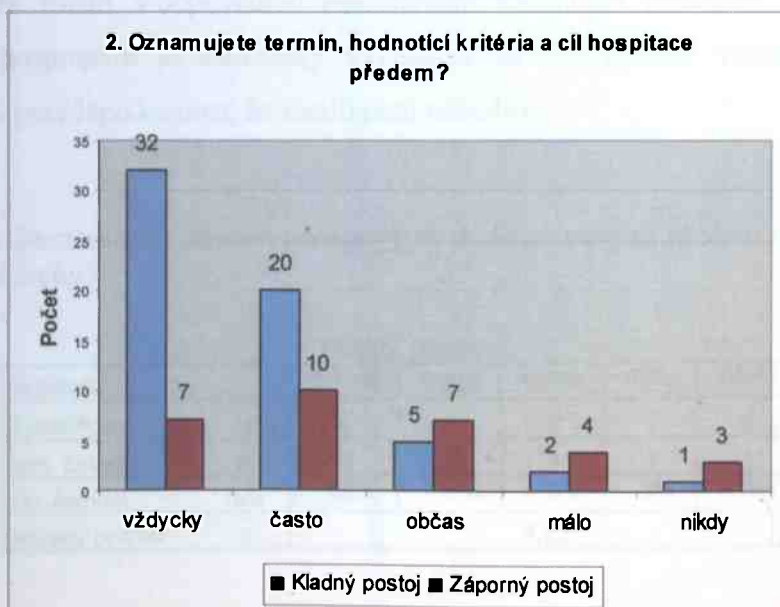
Otázka č. 2: Oznamujete termín, hodnotící kritéria a cíl hospitační předem?

Kladný postoj						
odpověď		vždycky	často	občas	málo	nikdy
kvantifikace	x_i	4	3	2	1	0
abs. četnost	n_i	32	20	5	2	1
rel. četnost	n_i/n	54%	33%	8%	3%	2%
Vážený průměr	\bar{x}	3,33				

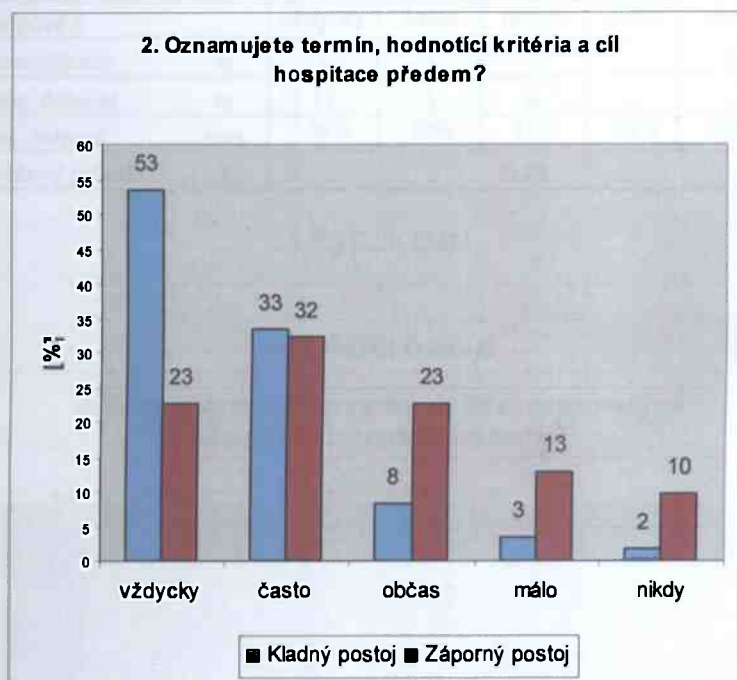
Záporný postoj						
odpověď		vždycky	často	občas	málo	nikdy
kvantifikace	x_i	4	3	2	1	0
abs. četnost	n_i	7	10	7	4	3
rel. četnost	n_i/n	23%	32%	23%	12%	10%
Vážený průměr	\bar{x}	2,45				

TTEST 0,030887

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

86% vedoucích pracovníků s kladným postojem oznamuje termín, kritéria a cíle hospitace, se záporným postojem je to 55% vedoucích pracovníků. U záporného postoje jsou procenta více rozložena v celé škále. Respondenti se záporným postojem k hospitacím ve větší míře (23%) než s kladným (5%) termíny, kritéria a cíl hospitace neoznamují. Z porovnání vyplývá, že průměrná informovanost o termínech, kritériích a cílech hospitace předem je pro oba soubory v rozmezí intervalu hodnoty kvantifikátoru 2,45 až 3,33, což odpovídá stupňům občas, často a vždycky. TTEST naznačuje, že rozdíl v odpovědích respondentů s kladným postojem a záporným postojem k hospitacím je statisticky významný na 5% hladině významnosti, tedy existuje 95% pravděpodobnost, že rozdíl není náhodný.

Otázka č. 3: Seznamujete předem pedagogy se strukturovanými záznamovými hospitačními archy?

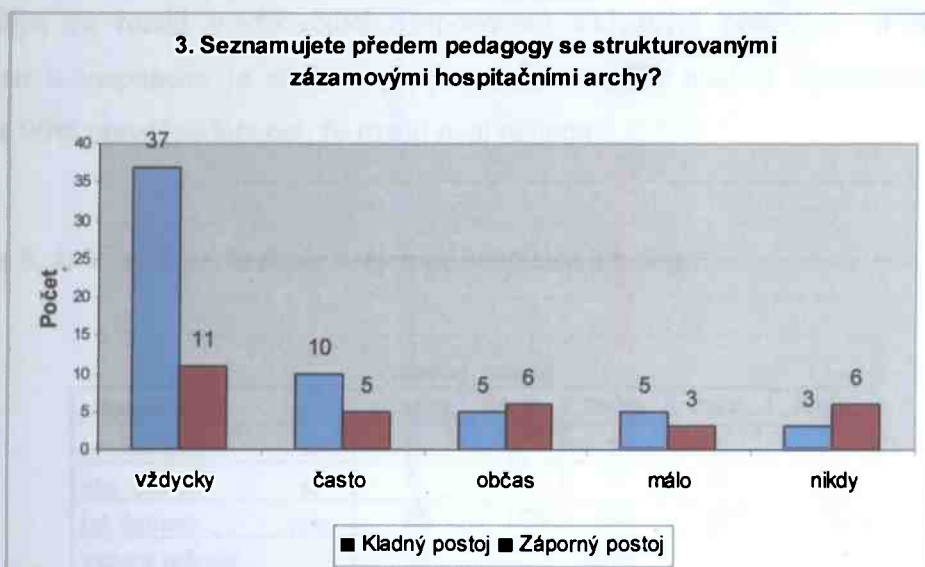
		Kladný postoj				
odpověď		vždycky	často	občas	málo	nikdy
kvantifikace	x_i	4	3	2	1	0
abs. četnost	n_i	37	10	5	5	3
rel. četnost	n_i/n	62%	17%	8%	8%	5%
vážený průměr	\bar{x}	3,22				

Záporný postoj

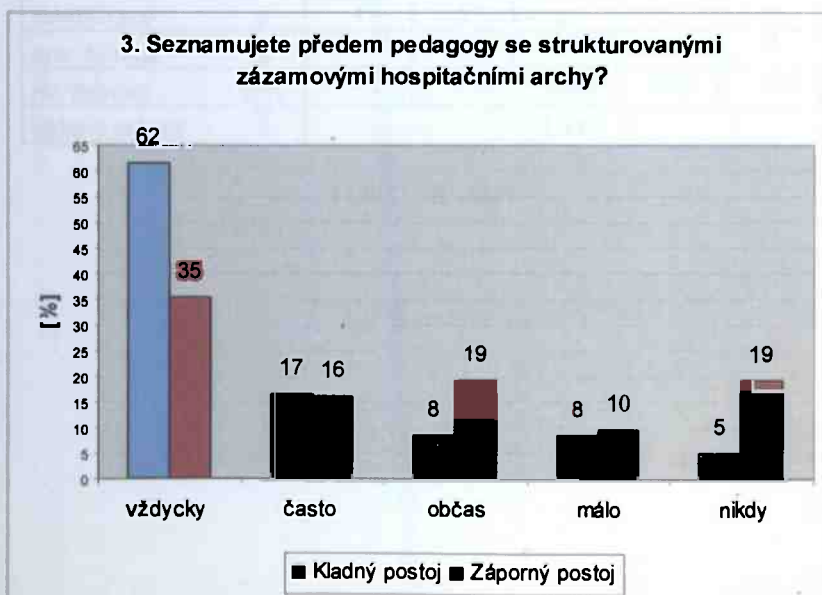
odpověď		vždycky	často	občas	málo	nikdy
kvantifikace	x_i	4	3	2	1	0
abs. četnost	n_i	11	5	6	3	6
rel. četnost	n_i/n	35%	16%	19%	10%	20%
vážený průměr	\bar{x}	2,39				

TTEST 0,05384

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

U souboru s kladným postojem k hospitačním vedoucí pracovníci v 79% seznamují předem pedagogy se strukturovanými záznamovými archy, se záporným postojem je to v 51% odpovědí. Vedoucí pracovníci s kladným postojem seznamují s archy málo, nebo s nimi pedagogy neseznamují ve 13 % odpovědí, se záporným postojem je to v 29% odpovědí. Průměrné odpovědi u souboru s kladným postojem jsou nad hodnotou kvantifikátoru 3 (občas), u záporného postoje se blíží spíše k stupni 2 (málo). TTEST naznačuje, že rozdíl v odpovědích respondentů s kladným postojem a záporným postojem k hospitačním je statisticky významný na 10% hladině významnosti, tedy existuje 90% pravděpodobnost, že rozdíl není náhodný.

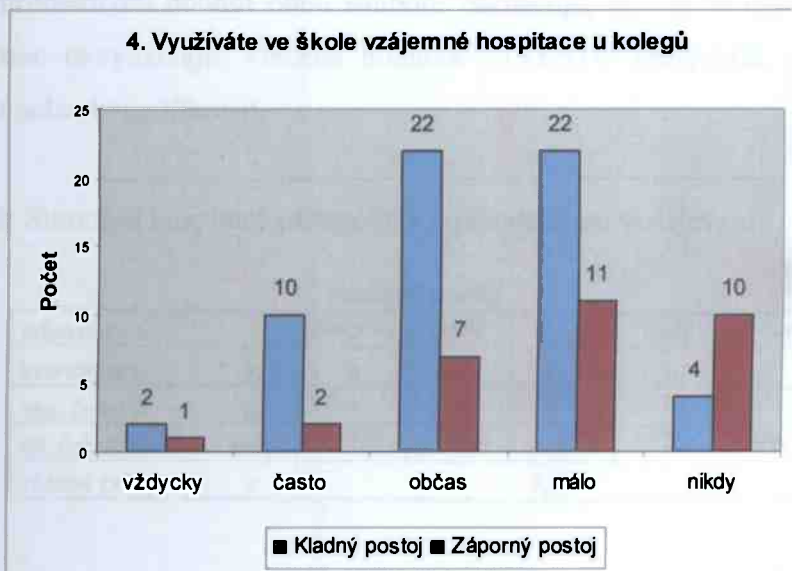
Otázka č. 4: Využíváte ve škole vzájemné hospitace u kolegů?

Kladný postoj						
odpověď		vždycky	často	občas	málo	nikdy
kvantifikace	x_i	4	3	2	1	0
abs. četnost	n_i	2	10	22	22	4
rel. četnost	n_i/n	3%	17%	36%	37%	7%
vážený průměr	\bar{x}	1,73				

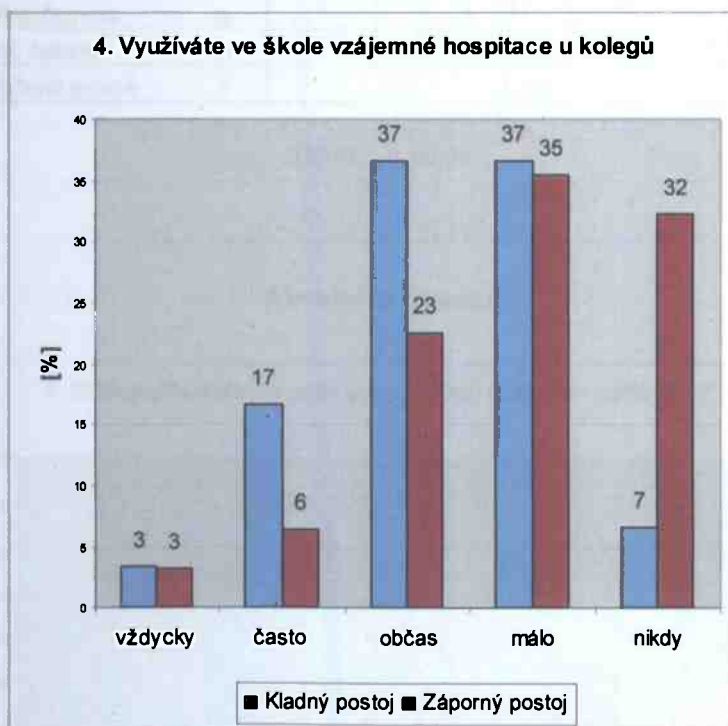
Záporný postoj						
odpověď		vždycky	často	občas	málo	nikdy
kvantifikace	x_i	4	3	2	1	0
abs. četnost	n_i	1	2	7	11	10
rel. četnost	n_i/n	3%	7%	23%	35%	32%
vážený průměr	\bar{x}	1,13				

TTEST 0,10827

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

20 % vedoucích pracovníků s kladným postojem využívá vzájemných hospitací u kolegů, u vedoucích pracovníků se záporným postojem je to pouze 9%. Respondenti s kladným postojem v 44% využívají vzájemných hospitací u kolegů málo, nebo je

vůbec nevyužívají. U respondentů ze záporným postojem je to v 42 % odpovědí. Porovnání průměrných hodnot obou souborů naznačuje, že ve školách se vzájemné hospitace moc nevyužívají. Vracená hodnota TTESTU naznačuje, že statistickou významnost nelze kvantifikovat.

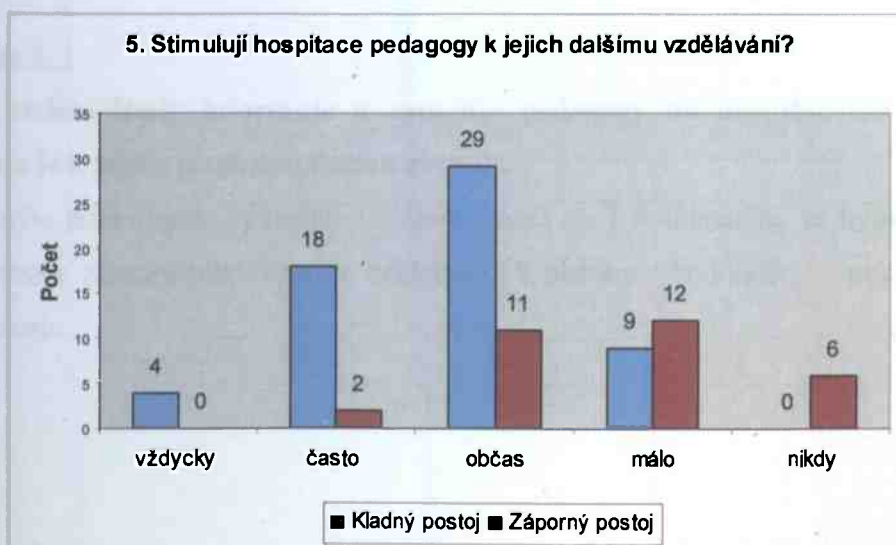
Otázka č. 5: Stimulují hospitace pedagogy k jejich dalšímu vzdělávání?

Pozitivní postoj						
odpověď		vždycky	často	občas	málo	nikdy
kvantifikace	x_i	4	3	2	1	0
abs. četnost	n_i	4	18	29	9	0
rel. četnost	n_i/n	7%	30%	48%	15%	0%
vážený průměr	\bar{x}	2,28				

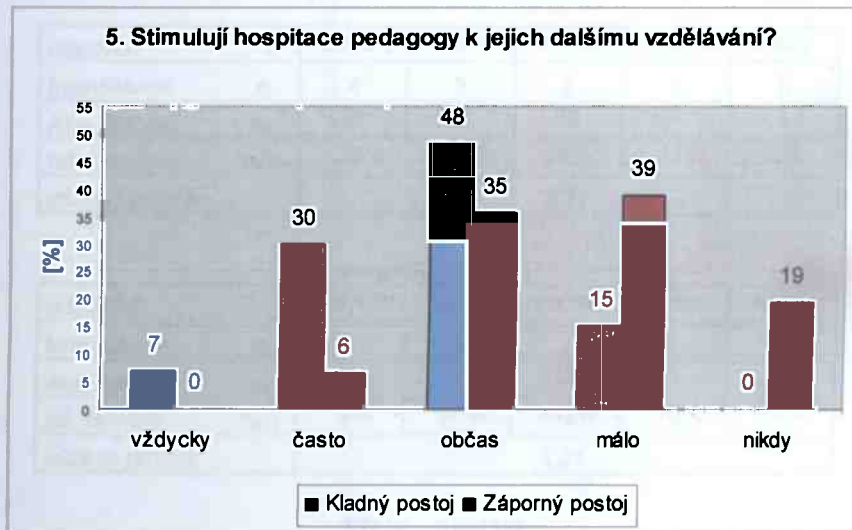
Negativní postoj						
odpověď		vždycky	často	občas	málo	nikdy
kvantifikace	x_i	4	3	2	1	0
abs. četnost	n_i	0	2	11	12	6
rel. četnost	n_i/n	0%	7%	35%	39%	19%
vážený průměr	\bar{x}	1,29				

TTEST 0,00936

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

37% vedoucích pracovníků s kladným postojem hospitace k dalšímu vzdělávání pedagogy stimulují, u záporného postoje je to pouze v 6 % odpovědí. 15% vedoucích pracovníků s kladným postojem uvedlo, že hospitace k dalšímu vzdělávání pedagogy nestimulují, u pracovníků se záporným postojem je to v 58% odpovědí. Porovnání průměrných hodnot obou souborů naznačuje, že hospitace pedagogy k dalšímu vzdělávání příliš nestimulují. TTEST naznačuje, že rozdíl v odpovědích respondentů s kladným postojem a záporným postojem k hospitacím je statisticky významný na 1% hladině významnosti, tedy existuje 99% pravděpodobnost, že rozdíl není náhodný.

Hypotéza č. 1

Pokud vedení školy informuje a zapojuje pedagogy do hospitačního procesu, stimuluje je k jejich profesionálnímu rozvoji.

Vzájemným porovnáním výsledků a hodnot otázek č. 1-5 dotazníku se **hypotéza** pro oba soubory zkoumaného vzorku vzhledem k nízkým hodnotám otázky č. 5 **nepotvrzuje**.

Otázka č. 6: Podílí se hospitovaný na formulaci následných doporučení a úkolů?

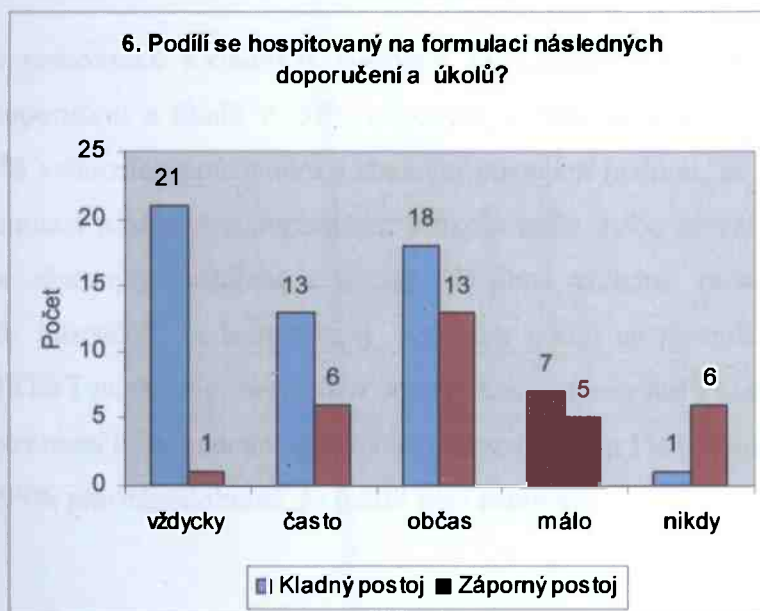
odpověď	\bar{x}	vždycky	často	občas	málo	nikdy
kvantifikace	x_i	4	3	2	1	0
Abs. četnost	n_i	21	13	18	7	1
rel. četnost	n_i/n	35%	22%	30%	11%	2%
vážený průměr		2,77				

Negativní postoj

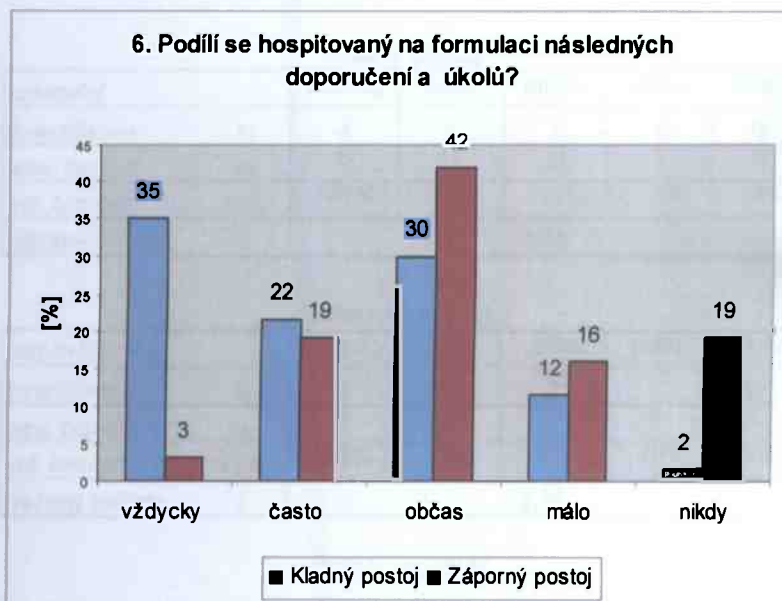
odpověď		vždycky	často	občas	málo	nikdy
kvantifikace	x_i	4	3	2	1	0
Abs. četnost	n_i	1	6	13	5	6
rel. četnost	n_i/n	3%	20%	42%	16%	19%
vážený průměr		1,71				

TTEST 0,001354

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

U vedoucích pracovníků s kladným postojem se hospitovaný podílí na formulaci následných doporučení a úkolů v 57% odpovědí, u záporného postoje je to v 22% odpovědí. 14% vedoucích pracovníků s kladným postojem hodnotí, že hospitovaný se podílí na formulaci následných doporučení a úkolů málo, nebo se vůbec nepodílí. U pracovníků se záporným postojem je to 35%. U obou souborů průměrné hodnoty kvantifikátorů naznačují, že hospitovaný se občas podílí na formulaci následných doporučení. TTEST naznačuje, že rozdíl v odpovědích respondentů s kladným postojem a záporným postojem k hospitacím je statisticky významný na 1% hladině významnosti, tedy existuje 99% pravděpodobnost, že rozdíl není náhodný.

Otázka č. 7: Zjišťujete účinnost opatření a doporučení následnými hospitacemi?

Kladný postoj

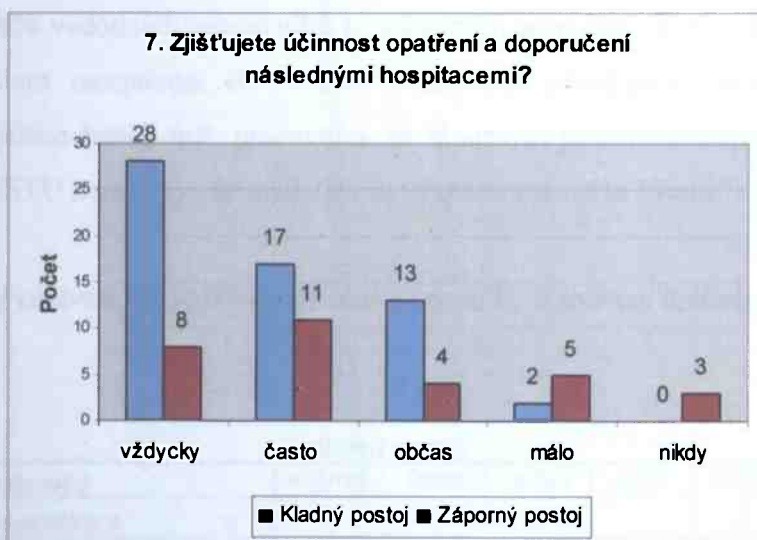
odpověď		vždycky	často	občas	málo	nikdy
kvantifikace	x_i	4	3	2	1	0
abs. četnost	n_i	28	17	13	2	0
rel. četnost	n_i/n	47%	28%	22%	3%	0%
vážený průměr	\bar{x}	3,18				

Záporný postoj

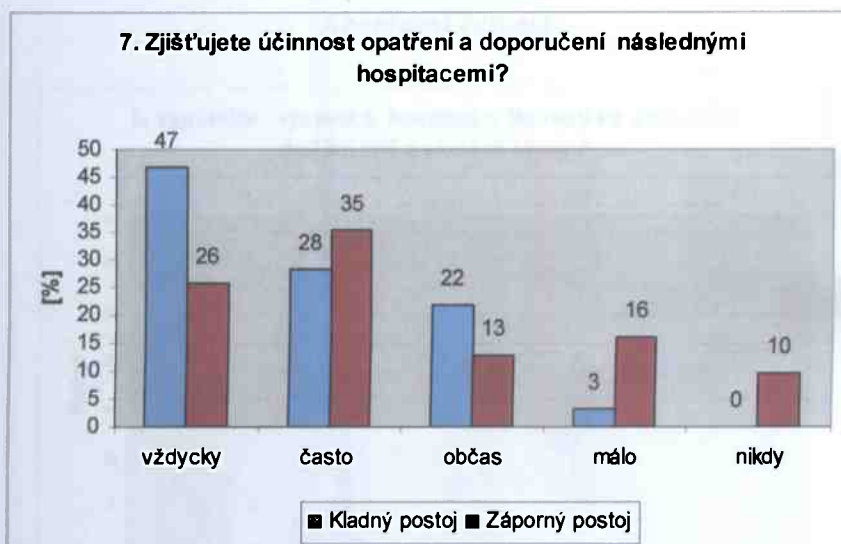
odpověď		vždycky	často	občas	málo	nikdy
kvantifikace	x_i	4	3	2	1	0
abs. četnost	n_i	8	11	4	5	3
rel. četnost	n_i/n	26%	35%	13%	16%	10%
vážený průměr	\bar{x}	2,52				

TTEST 0,22151

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Zjišťování účinnosti opatření a doporučení následnými hospitacemi vyjadřuje 75% vedoucích pracovníků s kladným postojem, se záporným postojem 61%. Následné hospitace provádí málo, nebo je neprovádí 3% vedoucích pracovníků s kladným postojem a 26% vedoucích pracovníků se záporným postojem. Porovnání průměrných středních hodnot naznačuje, že vedoucí pracovníci s kladným postojem provádějí následné hospitace častěji než pracovníci se záporným postojem hospitacím. Vracená hodnota TTESTU naznačuje, že statistickou významnost nelze kvantifikovat.

Otázka č.8: Využíváte výsledků hospitační činnosti ke stanovení dalších cílů a záměrů školy?

Kladný postoj

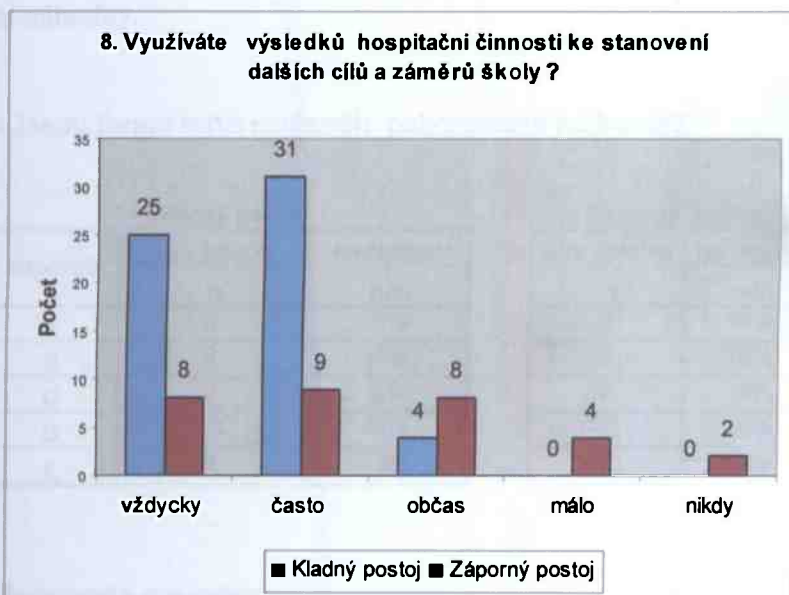
odpověď		vždycky	často	občas	málo	nikdy
kvantifikace	x_i	4	3	2	1	0
abs. četnost	n_i	25	31	4	0	0
rel. četnost	n_i/n	42%	51%	7%	0%	0%
vážený průměr	\bar{x}	3,35				

Záporný postoj

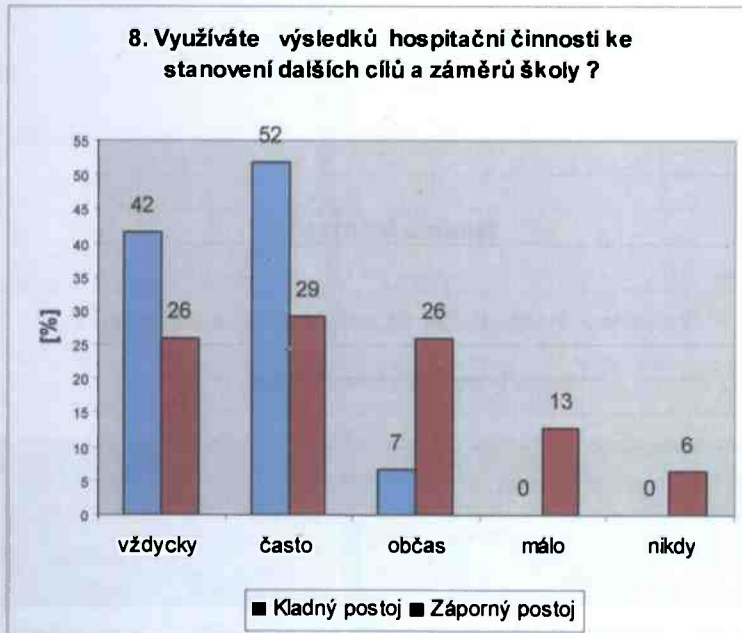
odpověď		vždycky	často	občas	málo	nikdy
kvantifikace	x_i	4	3	2	1	0
abs. četnost	n_i	8	9	8	4	2
rel. četnost	n_i/n	26%	29%	26%	13%	6%
vážený průměr	\bar{x}	2,55				

TTEST 0,048954

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Oba soubory respondentů hospice k stanovení dalších cílů a záměrů školy hospice využívají, u respondentů s kladným postojem využívání výsledků hospitační k dalším cílům výrazněji převažuje (94%) nad záporným (55%). Vedoucí pracovníci se záporným postojem uvedli v 19 %, že výsledků hospitační k stanovení dalších cílů a úkolů školy využívají málo, nebo je nevyužívají. TTEST naznačuje, že rozdíl

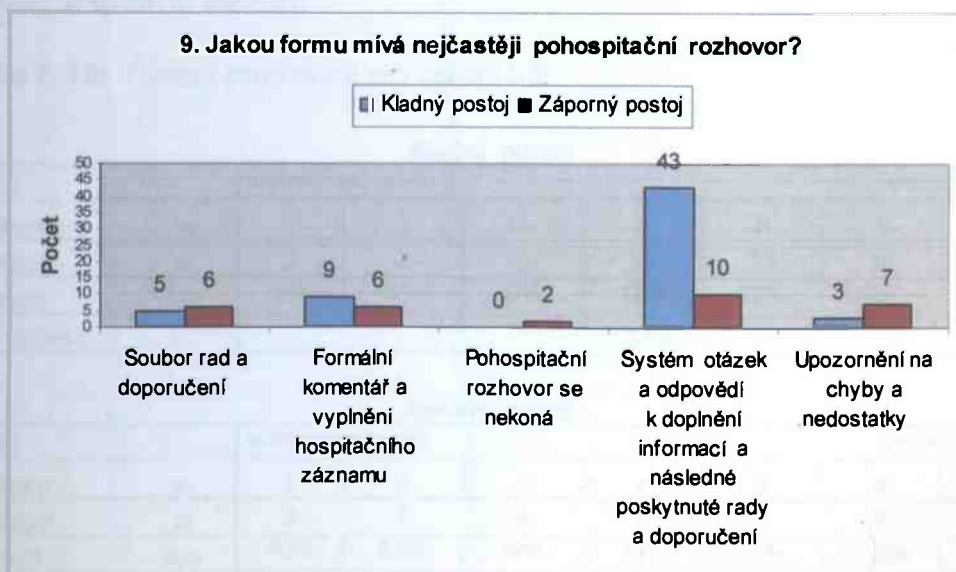
v odpovědích respondentů s kladným postojem a záporným postojem k hospitačním je statisticky významný na 5% hladině významnosti, tedy existuje 95% pravděpodobnost, že rozdíl není náhodný.

Otázka č. 9: Jakou formu mívá nejčastěji pohospitační rozhovor?

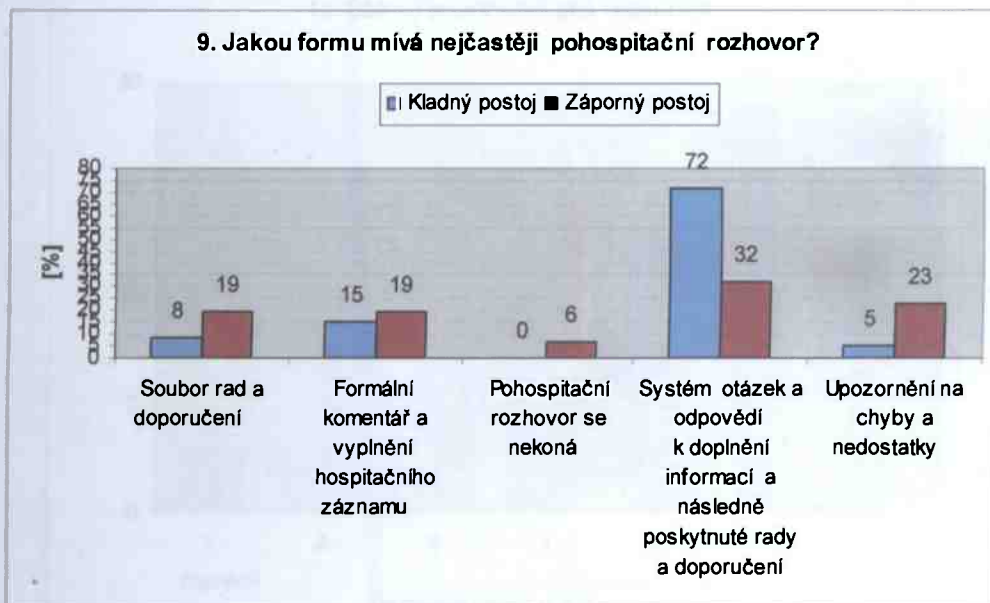
odpověď	Kladný postoj		Záporný postoj	
	abs. četnost	rel. četnost	abs. četnost	rel. četnost
	n_i	n_i/n	n_i	n_i/n
A	5	8%	6	19%
B	9	15%	6	19%
C	0	0%	2	6%
D	43	71%	10	33%
E	3	5%	7	23%

- A *Soubor rad a doporučení*
- B *Formální komentář a vyplnění hospitačního záznamu*
- C *Pohospitační rozhovor se nekoná*
- D *Systém otázek a odpovědí k doplnění informací a následně poskytnuté rady a doporučení*
- E *Upozornění na chyby a nedostatky*

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Oba soubory respondentů uvedly, že nejčastější forma pohospitačního rozhovoru je systém otázek a odpovědí k doplnění informací a následně poskytované rady a doporučení. 6% vedoucích pracovníků se záporným postojem pohospitační rozhovor neprovádí. 15% vedoucích pracovníků s kladným postojem a 19% se záporným postojem hodnotí pohospitační rozhovor jako formální komentář a vyplnění hospitačního záznamu.

Vnímání hospitační činnosti

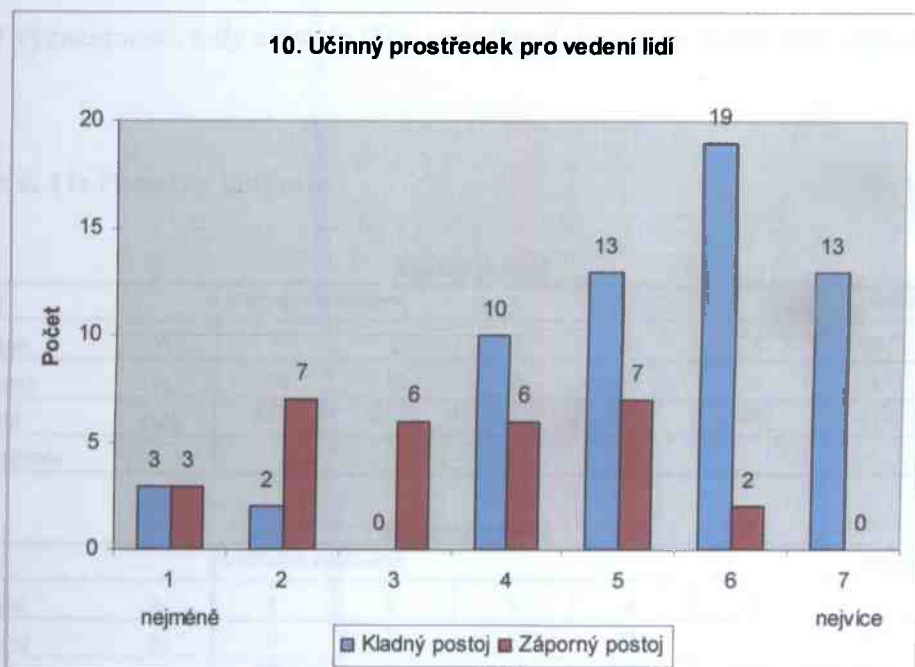
Otázka č. 10: Účinný prostředek pro vedení lidí

		Kladný postoj						
odpověď		vnímám nejméně					vnímám nejvíce	
kvantifikace	x_i	1	2	3	4	5	6	7
abs. četnost	n_i	3	2	0	10	13	19	13
rel. četnost	n_i/n	5%	3%	0%	17%	22%	32%	21%
vážený průměr	\bar{x}	5,28						

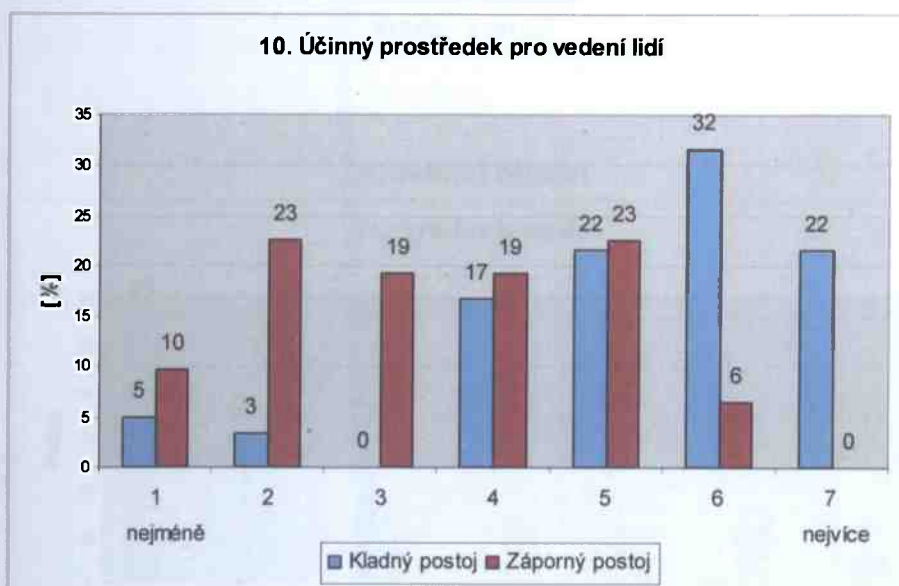
		Záporný postoj						
odpověď		vnímám nejméně					vnímám nejvíce	
kvantifikace	x_i	1	2	3	4	5	6	7
abs. četnost	n_i	3	7	6	6	7	2	0
rel. četnost	n_i/n	10%	23%	19%	19%	23%	6%	0%
vážený průměr	\bar{x}	3,42						

TTEST $5,46 \cdot 10^{-7}$

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

54% vedoucích pracovníků s kladným postojem vnímá hospitace jako účinný prostředek pro vedení lidí, u záporných je to pouze 6%. Průměrná hodnota respondentů s kladným postojem naznačuje, že vedoucí pracovníci tohoto souboru považují více hospitace za účinný prostředek pro vedení lidí než s postojem záporným. Průměrná hodnota respondentů se záporným postojem naznačuje, že vedoucí pracovníci tohoto souboru se nepřiklánějí ani k tomu, že hospitace jsou, nebo nejsou účinným prostředkem pro vedení lidí. TTEST naznačuje, že rozdíl v odpovědích respondentů

s kladným postojem a záporným postojem k hospitacím je statisticky významný na 1% hladině významnosti, tedy existuje 99% pravděpodobnost, že rozdíl není náhodný.

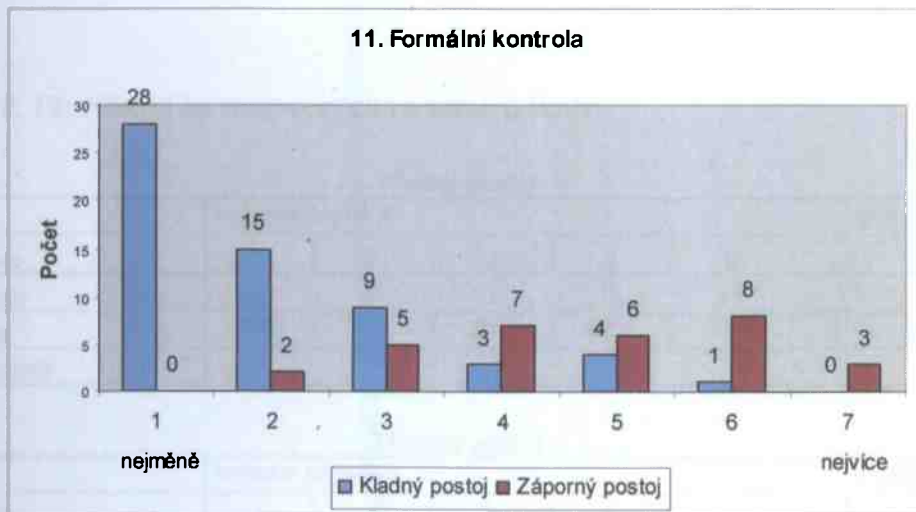
Otázka č. 11: Formální kontrola

\bar{x}		Kladný postoj						
Odpověď		vnímám nejméně					vnímám nejvíce	
kvantifikace	x_i	1	2	3	4	5	6	7
abs. četnost	n_i	28	15	9	3	4	1	0
rel. četnost	n_i/n	47%	25%	15%	5%	6%	2%	0%
Vážený průměr		2,05						

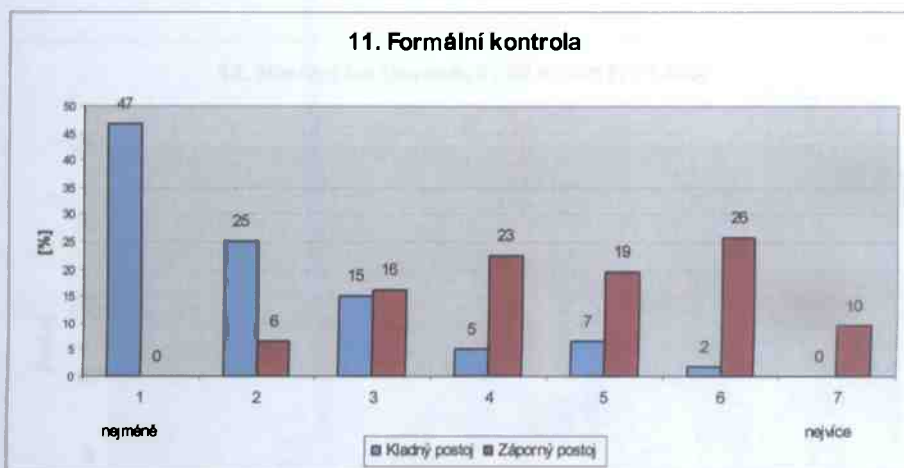
		Záporný postoj						
Odpověď		vnímám nejméně					vnímám nejvíce	
kvantifikace	x_i	1	2	3	4	5	6	7
abs. četnost	n_i	0	2	5	7	6	8	3
rel. četnost	n_i/n	0%	6%	16%	23%	19%	26%	10%
Vážený průměr		4,71						

TTEST $4,09 \cdot 10^{-7}$

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Pouze 6% vedoucích pracovníků s kladným postojem uvedlo vnímání hospitací jako formální kontrolu, kdežto 54% (více než polovina) vedoucích pracovníků se záporným postojem hodnotí vnímání hospitací jako formální kontrolu. Výraznější rozdíl ve vnímání hospitací jako formální kontroly naznačuje také rozdíl průměrných hodnot obou souborů. TTEST naznačuje, že rozdíl v odpovědích respondentů s kladným postojem a záporným postojem k hospitacím je statisticky významný na 1% hladině významnosti, tedy existuje 99% pravděpodobnost, že rozdíl není náhodný.

Otázka č. 12: Nástroj ke stanovení cílů a záměrů školy

Kladný postoj

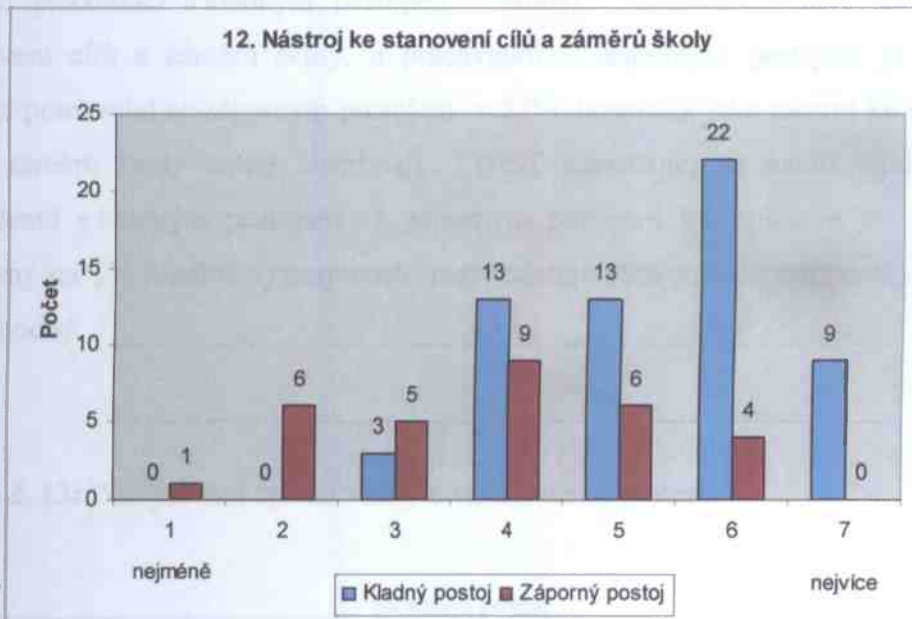
odpověď		vnímám nejméně							vnímám nejvíce
		1	2	3	4	5	6	7	
kvantifikace	x_i								
Abs. četnost	n_i	0	0	3	13	13	22	9	
rel. četnost	n_i/n	0%	0%	5%	22%	21%	37%	15%	
vážený průměr	\bar{x}	5,35							

Záporný postoj

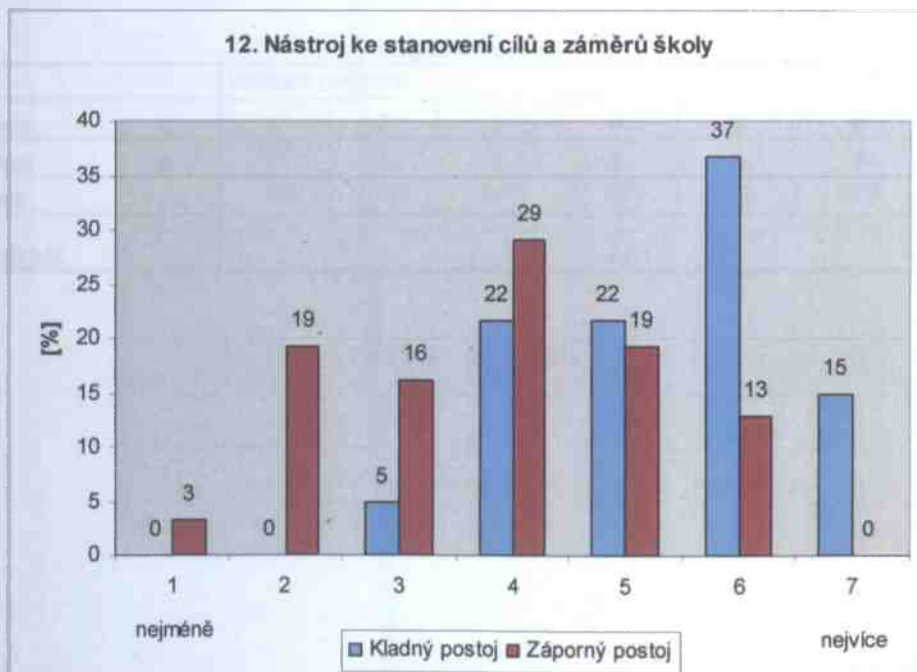
odpověď		vnímám nejméně							vnímám nejvíce
		1	2	3	4	5	6	7	
kvantifikace	x_i								
Abs. četnost	n_i	1	6	5	9	6	4	0	
rel. četnost	n_i/n	3%	19%	16%	29%	19%	14%	0%	
vážený průměr	\bar{x}	3,81							

TTEST 0,009628

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

Vedoucí pracovníci s kladným postojem vnímají hospitace v 52% jako nástroj k stanovení cílů a záměrů školy, u pracovníků se záporným postojem je to 13%. Vedoucí pracovníci se záporným postojem v 22% hospitace jako nástroj ke stanovení cílů a záměrů školy téměř nevnímají. TTEST naznačuje, že rozdíl v odpovědích respondentů s kladným postojem a záporným postojem k hospitacím je statisticky významný na 1% hladině významnosti, tedy existuje 99% pravděpodobnost, že rozdíl není náhodný.

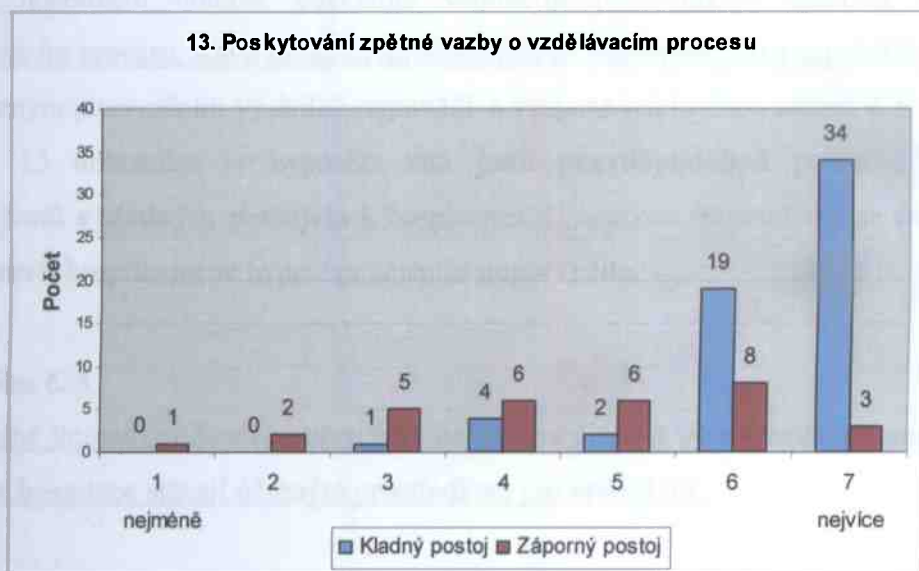
Otázka č. 13: Poskytování zpětné vazby o vzdělávacím procesu

		Pozitivní postoj						
odpověď		vnímám nejméně					vnímám nejvíce	
kvantifikace	x_i	1	2	3	4	5	6	7
abs. četnost	n_i	0	0	1	4	2	19	34
rel. četnost	n_i/n	0%	0%	2%	6%	3%	32%	57%
vážený průměr	\bar{x}	6,35						

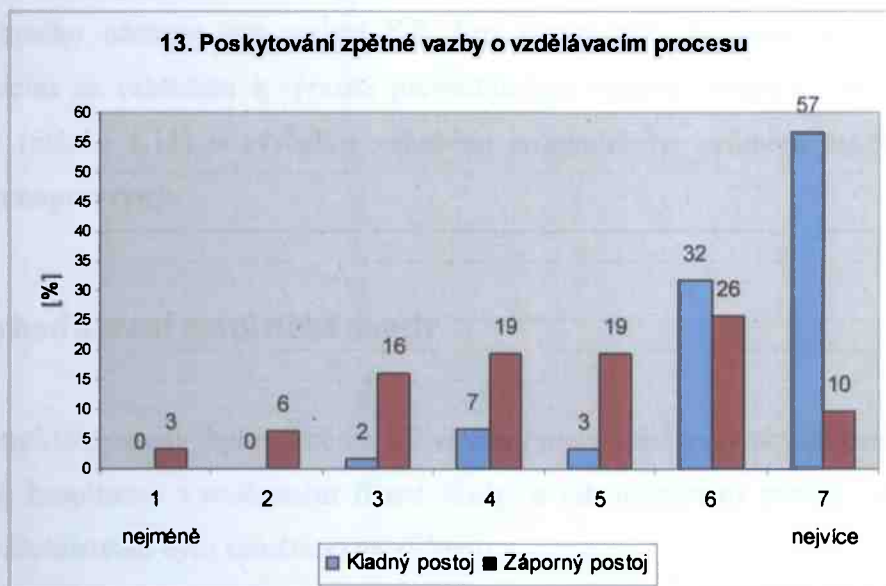
		Negativní postoj						
odpověď		vnímám nejméně					vnímám nejvíce	
kvantifikace	x_i	1	2	3	4	5	6	7
abs. četnost	n_i	1	2	5	6	6	8	3
rel. četnost	n_i/n	3%	6%	16%	19%	20%	26%	10%
vážený průměr	\bar{x}	4,61						

TTEST 0,107602

Absolutní četnost



Relativní četnost



Zhodnocení

89% vedoucích pracovníků s kladným postojem vnímá hospitace jako zpětnou vazbu o vzdělávacím procesu, vedoucí pracovníci se záporným postojem ji takto vnímají v 36%. Pracovníci se záporným postojem v 9% vyjadřují, že hospitace nevnímají jako prostředek k poskytování zpětné vazby o vzdělávacím procesu. Porovnání středních průměrných hodnot naznačuje, že oba soubory se v průměru přiklánějí k názoru, že hospitace zpětnou vazbu o vzdělávacím procesu poskytovat mohou.

Hypotéza č. 2

Pokud hospitační činnost poskytuje vedoucím pracovníkům zpětnou vazbu o vzdělávacím procesu, stává se účinným nástrojem ke stanovení cílů a záměrů školy.

Vzájemným porovnáním výsledků odpovědí a vzájemných hodnot otázek č. 6 - 9 a č.12 - 13 dotazníku se hypotéza **zdá jako pravděpodobná** pouze u souboru respondentů s **kladným postojem** k hospitacím. U souboru respondentů se **záporným postojem** k hospitacím se hypotéza nejspíše **nepotvrdila**.

Hypotéza č. 3

Čím méně vnímají vedoucí zaměstnanci hospitační činnost jako formální kontrolu, tím více se hospitace stávají účinným prostředkem pro vedení lidí.

Vyhodnocením a porovnáním výsledků otázek č. 11-12 obou souborů se hypotéza **potvrzuje** u souboru respondentů s **kladným postojem**. Je možné zde uvažovat i o nepřímé úměře mezi vnímáním hospitace jako formální kontroly a vnímáním hospitace jako účinného nástroje pro vedení lidí. Pro respondenty se **záporným postojem** k hospitacím se vzhledem k výrazně převažujícímu vnímání hospitací jako formální kontroly (otázka č.11) a výsledku váženého aritmetického průměru otázky č. 10 hypotéza **nepotvrzuje**.

7.4. Vyhodnocení empirické sondy

Cílem empirické sondy bylo zjištění, jak vedoucí pracovníci mateřských škol vnímají a využívají hospitace v současném řízení školy, a jak hospitační proces ve školách probíhá. Dotazování bylo zaměřeno na zjištění:

- v jaké míře vedoucí pracovníci mateřských škol informují a zapojují pedagogy školy do hospitačního procesu
- v jaké míře vedoucí pracovníci mateřských škol využívají hospitací k získávání zpětné vazby o vzdělávacím procesu a ke stanovení cílů a záměrů školy
- v jaké míře jsou hospitace vnímány jako účinný prostředek pro vedení lidí, zejména pro osobní a profesionální rozvoj pedagogů.

K celkovému vyhodnocení hospitační činnosti v managementu mateřských škol byly vybrány **stěžejní oblasti šetření** a zpracován jejich tabulkový a procentuální přehled. U obou souborů respondentů byly vyhodnoceny četnosti jevů vyskytujících se vždy a často, a jevy, jež vnímali respondenti nejvíce (hodnoty 6 a 7 hodnotící škály):

- Informovanost a zapojení pedagogů do hospitačního procesu
(otázky č. 2, 3, 4, 9)
- Vedení lidí a profesionální rozvoj pedagogů
(otázky č. 5, 6, 7, 10)
- Poskytování zpětné vazby a stanovení cílů a záměrů školy
- (otázky č. 8, 12, 13)

Jsem si vědoma toho, že mé pracovní rozdělení respondentů do dvou skupin podle pozitivního a relativního postoje k hospitačním již samo o sobě určuje i využívání hospitačí hospitujícími a vypovídá vlastně o dvou stranách jedné mince. Přesto považuji tuto abstrakci za užitečnou.

Informovanost a zapojení pedagogů do hospitačního procesu

Otázka č.	Kladný postoj Četnosti (z 60)	%	Záporný postoj četnosti (z 31)	%
2. Oznamování termínu, kritérií a cíle	55	91,66	17	54,83
3. Seznámení s hosp. záznamem předem	47	78,33	16	51,61
4. Vzájemné hospitace u kolegů	12	20,00	3	9,67
9. Pohospitační rozhovor	43	71,66	10	32,25
Souhrn otázek	157 (z 240)	65, 41	46 (ze 124)	37, 09

Přehled vážených aritmetických průměrů vybraných otázek

Otázka č.	Kladný postoj	Záporný postoj
2	3,33	2,45
3	3,22	2,39
4	1,73	1,13

Porovnání hodnot naznačuje, že vedoucí pracovníci mateřských škol oznamují termíny kritéria a cíle hospitací předem, a také ve většině případů seznamují předem hospitované pedagogy se záznamovými archy. Vedoucí pracovníci s pozitivním přístupem k hospitacím zapojují více pedagogy do pohospitačního rozhovoru než vedoucí pracovníci s postojem záporným. Oba soubory využívají ve školách málo vzájemné hospitace u kolegů.

Vedení lidí a profesionální rozvoj pedagogů

Otázka č.	Kladný postoj četnosti (z 60)	%	Záporný postoj četnosti (z 31)	%
5. Stimulace k dalšímu vzdělávání pedagogů	22	36,66	2	6,45
6. Formulace následných doporučení a úkolů	34	56,66	7	22,58
10. Prostředek pro vedení lidí	32	53,33	2	6,45
Souhrn otázek	88 (ze 180)	48,88	11 (z 93)	11,82

Přehled vážených aritmetických průměrů

Otázka č.	Kladný postoj	Záporný postoj
5	2,28	1,29
6	2,77	1,77
10	2,05	4,71

Z porovnání hodnot je možné konstatovat, že hospitace jsou vedoucími pracovníky mateřských škol využívány k vedení lidí a profesionálnímu rozvoji pedagogů velmi málo, a to i v případě vedoucích pracovníků s pozitivním postojem k hospitacím.

Poskytování zpětné vazby a stanovení cílů a záměrů školy

Otázka č.	Kladný postoj četnosti z 60	%	Záporný postoj četnosti (z 31)	%
7. Účinnost opatření následnými hospitacemi	45	75	17	54,83
8. Využití pro cíle a záměry školy	56	93,33	17	54,83
12. Nástroj k stanovení cílů školy	31	51,66	4	12,90
13. Zpětná vazba o vzdělávacím procesu školy	53	88,33	11	35,48
Souhrn otázek	185 (z 240)	77,08	49 (ze 124)	39,51

Přehled vážených aritmetických průměrů

Otázka č.	Kladný postoj	Záporný postoj
7	3,18	2,52
8	3,35	2,55
12	5,35	3,81
13	6,35	4,61

Porovnání hodnot naznačuje, že vedoucí pracovníci mateřských škol obou souborů využívají hospitace pro další cíle a záměry školy a zjišťují účinnost opatření následnými hospitacemi. Vedoucí pracovníci s kladným postojem využívají hospitace ke stanovení dalších cílů školy téměř vždy, vedoucí pracovníci se záporným postojem hospitace za nástroj k stanovení cílů příliš nepovažují. Vedoucím pracovníkům s kladným postojem ve větší míře poskytují hospitace zpětnou vazbu o vzdělávacím procesu školy než pracovníkům s postojem záporným.

7.5. Závěr empirické sondy

Vyhodnocení empirické sondy naznačilo, že vnímání hospitační činnosti vedoucích pracovníků mateřských škol záleží především na tom, jaký celkový postoj k hospitačnímu procesu zaujímají, jakou úlohu mu přisuzují. Dvě hypotézy (H2 a H3) se pravděpodobně potvrdily u vedoucích pracovníků s kladným postojem k hospitacím, nepotvrdily se pro vedoucí pracovníky s postojem záporným. Hypotéza H1 se nepotvrdila ani pro vedoucí pracovníky s kladným postojem k hospitacím, ani se záporným. Podle respondentů obou zkoumaných souborů informování a zapojování pedagogů do hospitačního procesu nezaručuje jejich profesionální rozvoj.

Empirická sonda byla provedena na vzorku vedoucích pracovníků mateřských škol z celé ČR, nejedná se však o vzorek, který by mohl být považován za reprezentativní ve vztahu k celé ČR.

Analýza empirické sondy ukazuje na pravděpodobné rozdíly v oblastech hospitačního procesu a vnímání hospitací mezi vedoucími pracovníky mateřských škol. Nejvíce jsou naznačeny rozdíly souboru s kladným a záporným postojem k hospitacím v otázce stimulace pedagogů hospitacemi k jejich dalšímu vzdělávání. Dále se ukazuje pravděpodobný rozdíl mezi oběma soubory ve vnímání hospitace jako formální kontroly a jako účinného prostředku pro vedení lidí.

Empirická sonda naznačila, že vedení mateřských škol málo využívá hospitace v oblasti personální práce, zejména vedení lidí a dalšího profesionálního rozvoje pedagogů, jejich dalšího vzdělávání. Vyhodnocení empirické sondy nás nutí k zamyslet se nad tím, jakým způsobem zařadit hospitační činnost do managementu mateřských škol, aby nebyla formální záležitostí, ale efektivním nástrojem řízení kvality vzdělávání, aby pomáhala rozvoji školy i rozvoji pedagogů. Nabízejí se i další otázky k zamyšlení:

Jak změnit přístup k hospitacím vedoucích pracovníků?

Jak by asi dopadla tato empirická sonda u učitelů, kteří vnímají hospitace více emocionálně? Jak v ostatních školách - ZŠ, SŠ ...?

Hospitovat či nehospitovat?...

8. Závěr

Hospitační činnost je nezbytnou součástí managementu všech škol. Každý ředitel stál nejdříve před otázkou, jak hospitace ve své škole provádět, či jestli je provádět vůbec, zdali to má nějaký smysl, když na to nemá čas a učitele jenom stresuje. Vedoucí pracovníci mateřské školy vnímají hospitace poměrně racionálně. Uvědomují si jejich význam pro řízení kvality vzdělávání. Hospitace je prostředkem, kterým může vedení školy diagnostikovat pedagogické dovednosti pedagogů, řídit proces vzdělávání dětí, sledovat některé výstupy vzdělávacích aktivit u dětí. Má-li být hospitace jedním z efektivních nástrojů řízení změny kvality předškolního vzdělávání, potom je třeba znát základní charakteristiky tohoto nástroje, úroveň jeho současného vnímání a využívání.

Ve své práci jsem se zaměřila zejména na porozumění průběhu hospitačního procesu v mateřské škole a možnost využití hospitací v různých oblastech rozvoje školy, zejména v personálním managementu - řízení pracovního výkonu a profesionálního rozvoje pedagogů. Ukázalo se, že vedoucí pracovníci mateřských škol nevyužívají všech možností, které hospitační činnost nabízí, hospitacím není vždy věnována dostatečná pozornost v řízení školy.

Aby se hospitace mohla stát prostředkem řízení změny kvality školy a vzdělávání, aby to byl efektivní nástroj evaluace, bude potřeba stimulovat vedoucí pracovníky k využívání hospitací jako prostředku dalšího rozvoje jednotlivých oblastí práce školy. Znamená to u ředitelek a dalších vedoucích pracovníků vytvářet a rozvíjet dovednosti ve vedení lidí, v komunikativních dovednostech, v personálním managementu. Zjišťování vztahu a vnímání hospitací se nabízí k využití jako výchozí bod právě před zahájením dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků škol. V dalším vzdělávání odborníků je třeba objasnit, jaké podmínky bude nutné pro změnu přístupu k hospitacím vytvořit.

Hospitace je významným nástrojem zjišťování průběhu vzdělávání, je efektivní, relativně nenáročná, nevyžaduje v podstatě žádné náklady. Málo se ve školách využívá její rozvojové funkce pro učitele. Změna v přístupu k hospitaci pro učitele znamená především vnímat ji jako klíč k vlastní pozitivní perspektivě, k vlastnímu osobnostnímu a profesnímu rozvoji, jako větší jistotě v práci se svěřenými dětmi.

Znamená postavit učitelku do roviny chtění a osobního zájmu :

Mám nárok na rozvoj kvality své práce, potřebuji ujasnit si vlastní pojetí práce prostřednictvím vyslovených otázek, pochybností. Potřebuji pomoci zmapovat edukační realitu, kterou spoluvytvářím, navozuji, řídím, ale bez diskuzí, srovnání a objektivních stanovisek dalších profesionálů v týmu se neobejdu.

1. BĚLICKÝ, Z. *Humanizace školství*. Praha: Votava, 1996.
2. DOUBOVÁ, M. *Humanizace školství v podmínkách České republiky*. Praha: Votava, 2005.
3. HŘÍBEK, M. *Školství v ČR*. Praha: Votava, 2004.
4. KOTRČEK, J. *Školství v ČR*. Praha: Votava, 2004.
5. KREJČOVÁ, M. *Školství v ČR*. Praha: Votava, 2004.
6. OHRNÝ, O. *Školství v ČR*. Praha: Votava, 2004.
7. PRÁCHEVIL, M. *Školství v ČR*. Praha: Votava, 2004.
8. ŠTĚPÁNEK, J. *Školství v ČR*. Praha: Votava, 2004.
9. ŠTĚPÁNEK, J. *Školství v ČR*. Praha: Votava, 2004.
10. ŠTĚPÁNEK, J. *Školství v ČR*. Praha: Votava, 2004.
11. ŠTĚPÁNEK, J. *Školství v ČR*. Praha: Votava, 2004.
12. ŠTĚPÁNEK, J. *Školství v ČR*. Praha: Votava, 2004.
13. ŠTĚPÁNEK, J. *Školství v ČR*. Praha: Votava, 2004.
14. ŠTĚPÁNEK, J. *Školství v ČR*. Praha: Votava, 2004.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, část 8. - 9. Rozvoj lidských zdrojů a Hodnocení práce, s. 467-587. ISBN-247-0469-2.
2. BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.
3. BĚLECKÝ, Z. Hospitace. *Metodický portál RVP* online, listopad 2006, dostupné na www: < <http://www.rvp.cz/clanek/6/933>>.
4. BOUROVÁ, M. *Evaluce a hodnocení v mateřské škole*. Nový Bydžov: Atre, 2003.
5. JIŘIČKA, M., ŠTOČEK, M. *Ředitel školy a vnitřní kontrola*. Nový Bydžov: Atre, 2004.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.
7. KREJČOVÁ, V. *Pedagogická příprava předškolních pedagogů*, disertační práce, obor pedagogika, s. 122, PedF Olomouc.
8. OBST, O. Hospitace v práci ředitele školy, *Učitelé listy*, roč. 13, č. 1-10, příloha Ředitelské listy.
9. PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu*. Olomouc, 2006, ISBN 80-244-1415-5.
10. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-579-2.
11. RVP PV, č. j. 32405/2004-22 ze dne 3.1. 2005, *Věstník MŠMT*, ročník 61, sešit 2.
12. RYS, S. *Hospitace v pedagogické praxi*. Praha: SPN, 1978.
13. SLAVÍKOVÁ, L. aj. *Řízení pedagogického procesu*, kap. 8, Hodnocení pracovníků, [CD-ROM]. Praha: ČŠM PedF UK, 2005. Požadavky na systém: Windows, Microsoft Word.
14. URBANOVÁ, M. *Vedení mateřské školy v praxi*. Praha: Raabe, 2000, H 5.1 .

Přílohy - Dotazník

- Příklady hospitačních archů

První příloha obsahuje příklady hospitačních archů, které jsou rozděleny do dvou částí: příklady archů s jednoduchou strukturou a příklady archů s složitější strukturou. Každý příklad je doplněn krátkým popisem a komentáři.

Číslo přílohy	Název přílohy	Popis přílohy
1	Příklad archu s jednoduchou strukturou	Arch s jednoduchou strukturou, který obsahuje základní údaje o pacientovi a jeho léčbě.
2	Příklad archu s složitější strukturou	Arch s složitější strukturou, který obsahuje více údajů o pacientovi a jeho léčbě, včetně detailů o vyšetřeních a léčbě.

Další přílohy obsahují příklady archů, které jsou doplněny komentáři a dalšími detaily. Tyto příklady jsou určeny pro ilustraci různých možností uspořádání a obsahu hospitačních archů.

První příloha obsahuje příklady hospitačních archů, které jsou rozděleny do dvou částí: příklady archů s jednoduchou strukturou a příklady archů s složitější strukturou. Každý příklad je doplněn krátkým popisem a komentáři.

Číslo přílohy	Název přílohy	Popis přílohy
3	Příklad archu s jednoduchou strukturou	Arch s jednoduchou strukturou, který obsahuje základní údaje o pacientovi a jeho léčbě.
4	Příklad archu s složitější strukturou	Arch s složitější strukturou, který obsahuje více údajů o pacientovi a jeho léčbě, včetně detailů o vyšetřeních a léčbě.
5	Příklad archu s jednoduchou strukturou	Arch s jednoduchou strukturou, který obsahuje základní údaje o pacientovi a jeho léčbě.
6	Příklad archu s složitější strukturou	Arch s složitější strukturou, který obsahuje více údajů o pacientovi a jeho léčbě, včetně detailů o vyšetřeních a léčbě.

Anonymní dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjištění vztahu pracovníků k hospitacím a možnostmi jejich využití ve vedení lidí v mateřské škole.

Dotazník mi poslouží jako podklad pro zpracování závěrečné bakalářské práce studia školského managementu na pedagogické fakultě UK v Praze. V případě zájmu Vám ráda získané poznatky poskytnu.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci

Mgr. Jarmila Bučková
Ředitelka MŠ Mozaika Jihlava, Březinova 114, 586 01
buckova@msmozaikaji.cz

Hospitace pro potřebu tohoto dotazníku jsou míněny jako hospitace vnitřní

Vybranou odpověď zaškrtněte křížkem

Typ školy

<input type="checkbox"/>	samostatná MŠ
<input type="checkbox"/>	sloučené MŠ
<input type="checkbox"/>	Sloučená MŠ a ZŠ

Vaše funkce ve škole

<input type="checkbox"/>	ředitelka
<input type="checkbox"/>	zástupkyně ředitelky nebo vedoucí učitelka (u sloučených škol)

HOSPITAČNÍ PROCES

1. Hospitace provádíte

<input type="checkbox"/>	podle potřeby
<input type="checkbox"/>	pokud zbude čas
<input type="checkbox"/>	podle plánu
<input type="checkbox"/>	náhodně
<input type="checkbox"/>	neprovádím

		vždycky	často	občas	málo	nikdy
2.	Oznamujete termín hodnotící kritérii a cíl hospitace předem?					
3.	Seznamujete předem pedagogy se strukturovanými záznamovými hospitačními archy?					
4.	Využíváte ve škole vzájemné hospitace u kolegů ?					
5.	Stimulují hospitace pedagogy k jejich dalšímu vzdělávání ?					
6.	Podílí se hospítovaný na formulaci následných doporučení a úkolů?					
7.	Zjišťujete účinnost opatření a doporučení následnými hospitacemi?					
8.	Využíváte výsledků hospitační činnosti ke stanovení dalších cílů a záměrů školy ?					

9. Jakou formu mívá nejčastěji pohospitační rozhovor?

<input type="checkbox"/>	Soubor rad a doporučení
<input type="checkbox"/>	Formální komentář a vyplnění hospitačního záznamu
<input type="checkbox"/>	Pohospitační rozhovor se nekoná
<input type="checkbox"/>	Systém otázek a odpovědí k doplnění informací a následně poskytnuté rady a doporučení
<input type="checkbox"/>	Upozornění na chyby a nedostatky

VNÍMÁNÍ HOSPITAČNÍ ČINNOSTI

Hospitační činnost vnímám jako :

Zakroužkujte na číselné ose míru vašeho současného vnímání níže uvedených funkcí hospitací

- | | I vnímám nejméně | | | | 7 vnímám nejvíce | | |
|--|------------------|---|---|---|------------------|---|---|
| 10. Účinný prostředek pro vedení lidí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Formální kontrolu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Nástroj ke stanovení cílů a záměrů školy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Poskytování zpětné vazby o vzdělávacím procesu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

14. Charakterizujte jednou stručnou větou Váš postoj k hospitační činnosti na vaší škole:

Záznamový arch pro hospitaci Průběh vzdělávacího procesu

Odloučené pracoviště:	Datum:
Jméno učitelky:	
Třída:	Přítomné děti :

Cíl hospitace	Zjistit úroveň průběhu vzdělávacího procesu
Integrovaný blok	
Téma	
Sledované činnosti	Samostatné činnosti, řízené činnosti

/Zapište hodnotu, které se nejvíce blíží úrovni sledovaného jevu /

Hodnocení sledovaných jevů	0	1	2	3	4	5	6	7
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

ANALÝZA HOSPITOVANÝCH ČINNOSTÍ

1. Organizace, formy a metody vzdělávání	
Učelné řízení vzdělávání (postup v logických krocích, srozumit. otázky a pokyny)	
Individuální přístup k dětem	
Vytváření příznivého sociálního, emocionálního a pracovního klimatu	
Respektování didaktických zásad	
Možnost seberealizace dětí	
Klima třídy (vzájemné vztahy, vzájemná důvěra, spolupráce)	
2. Interakce a komunikace	
Akceptace dohodnutých pravidel soužití a komunikace	
Vytvoření prostoru pro diskusi a vyjadřování vlastního názoru	
Úroveň verbální a neverbální komunikace učitelky	
Rozvoj komunikativních dovedností	
3. Motivace a hodnocení	
Smysluplnost činností, podporující přístup učitelky	
Respektování ind. dispozic dětí, oceňování snahy a pokroku	
Průběžná motivace při řešení úkolů, aktivizace myšlení	
4. Výsledky vzdělávací činnosti	
Zdvořilostní návyky, úroveň vzájemné komunikace a vztahů	
Schopnost spolupracovat, přijímat různé sociální role	
Úroveň dětských prací, výrobků a výtvorů (portfolia dětí)	

Doporučení:

Možnost vyjádření učitelky:

Se záznamem seznámena dne:

Hospitoval:

Záznamový arch pro hospitaci Průběh vzdělávacího procesu

Odloučené pracoviště:

Datum:

Jméno učitelky:

Třída:

Přítomné děti :

**Cíl: Zjistit úroveň průběhu vzdělávacího procesu
Soulad ŠVP, TVP s RVP PV, zpracování a realizace integrovaných bloků v praxi**

Sledované činnosti :

Hodnocení jednotlivých jevů:

/zaškrtněte hodnotu, které se nejvíce blíží úrovni sledovaného jevu/

1 2 3 4

++

--

1. Kvalita plánování vzdělávacího procesu

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| • přiměřenost vzdělávací nabídky a příležitostí | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • nabídka pokrývá všechny vzdělávací oblasti | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • činnosti jsou tematicky provázané | | | | |
| • témata vycházejí z potřeb dětí a podmínek pracoviště | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • bloky umožňují tvořivé přizpůsobování | 1 | 2 | 3 | 4 |

2. Průběh vzdělávání

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| • vhodnost, pestrost a účelnost použitých metod vzhledem k plánovaným záměrům | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • respektování individuálních potřeb, zkušeností a tempa dětí | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • klima třídy (atmosféra, kvalita vzájemných vztahů) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • učitelka v průběhu vzdělávacího procesu postupuje cílevědomě (zná své cíle pedagogického působení - proč to dělá, jaký to má smysl, jaký to má vzdělávací efekt pro děti) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • děti mají prostor pro vlastní tvořivost a aktivitu | 1 | 2 | 3 | 4 |

3. Podmínky vzdělávání

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| • uspořádání třídy a vybavení je funkční vzhledem k ped. záměru a potřebám dětí | 1 | 2 | 3 | 4 |
| • učitelka vytváří podnětné prostředí pomáhající rozvoji činnosti dětí | 1 | 2 | 3 | 4 |

4. Výsledky vzdělávání

- sledované činnosti vedou ke získávání potřebných kompetencí

1 2 3 4

- ve třídách jsou sledovány výsledky vzdělávání jednotlivých dětí (portfolia)

1 2 3 4

Vyhodnocení

Závěry, doporučení::

Vyjádření hospitovaného:

Podpis hospitovaného:

Podpis hospitujícího:

Záznamový arch pro hospitaci MŠ

SLEDOVÁNÍ VYSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ

Pracoviště:

Čas:

Jméno učitelky:

Třída:

Přítomné děti:

Zaměření hospitace, cíl: **Naplňování cílů ŠVP, soulad RVP, ŠVP, TVP**

Sledované činnosti.....

Téma:

Specifické vzdělávací cíle (jak si je formuluje učitelka):

Plánování:

- zpracování integrovaných bloků 1-2-3-4
- funkčnost plánů 1-2-3-4

Připravenost na práci s dětmi:

Respektování rámcových cílů předškolního vzdělávání:

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

Hodnocení jednotlivých jevů:

- Vhodnost a přiměřenost stanovených cílů a činností vzhledem k potřebám a možnostem dětí 1-2-3-4
- návaznost na předchozí zkušenosti a poznatky 1-2-3-4
- projekt – obsah odpovídá tématu 1-2-3-4
- komplexní, mnohostranné působení (dítě jako celek) 1-2-3-4
- přirozené učení (založeno na přímých zážitcích) 1-2-3-4
- problémové učení 1-2-3-4
- experimenty 1-2-3-4

- | | |
|---|---------|
| • tvořivá improvizace (reakce na okamžité situace) | 1-2-3-4 |
| • podnětnost prostředí | 1-2-3-4 |
| • dostatek her | 1-2-3-4 |
| • vhodnost využití formy, organizace (individuálně, skupinově, frontálně) | 1-2-3-4 |
| | |
| • vyváženost spontánních a řízených aktivit | 1-2-3-4 |
| • psychohygiena | 1-2-3-4 |
| • respektování individuálních potřeb | 1-2-3-4 |
| • motivace (využití emocí dětí) | 1-2-3-4 |
| • hodnocení | 1-2-3-4 |
| • rozvoj sebedůvěry dětí | 1-2-3-4 |
| • rozvoj sebevědomí | 1-2-3-4 |
| • podpora samostatnosti | 1-2-3-4 |
| • podpora spontaneity | 1-2-3-4 |
| • komunikace a interakce | 1-2-3-4 |

Poznámky k průběhu:

Závěry, doporučení:

Podpis hospitovaného:

Podpis hospitujícího:

Záznamový arch pro hospitaci

Datum:

Jméno učitelky: třída přítomné děti:

Zaměření hospitace :

Sledovat připravenost a podnětnost prostředí pomáhající rozvoji činností dětí

Cíl: Zjistit podmínky pro aktivní činnost dětí

Sledované činnosti

Hodnocení jednotlivých jevů:

1. Funkční vybavení a uspořádání třídy

Vysvětlivky : škála 1 – 4 : 1 = jev se vyskytuje
nejméně
4 = jev se vyskytuje
nejvíce

- | | |
|---|---------|
| * hrací koutky, centra aktivit | 1 2 3 4 |
| * dostupnost hraček a materiálů pro hry | 1 2 3 4 |
| * rozmanitost didaktického materiálu | 1 2 3 4 |

2. Sledované činnosti

- | | |
|--|---------|
| * vyváženost spontánních a řízených aktivit | 1 2 3 4 |
| * respektování individuálních potřeb dětí | 1 2 3 4 |
| * psychohygiena | 1 2 3 4 |
| * vhodnost využití formy organizace
(individuální, skupinová, frontální) | 1 2 3 4 |

3. Role učitelky

- | | |
|--|---------|
| * motivace, využití emocí dětí | 1 2 3 4 |
| * připravenost učitelky na práci s dětmi | 1 2 3 4 |
| * podpora samostatnosti dětí | 1 2 3 4 |
| * podpora spontaneity | 1 2 3 4 |

Poznámky k průběhu:

Klady:

Rezervy:

Závěry, doporučení:

Podpis hospitévaného:

Podpis hospitéujícího:

Záznamový arch pro hospitaci

Vyučující:	Datum:
Třída:	Počet dětí:
Sledované činnosti:	Shrnutí poznatků o jaru
Místo hospitace:	

Průběh hospitace

Učitel	Zápory

Další sledované skutečnosti

organizace	
oplňková činnost	
psychohygienické podmínky	
interakce učitel – dítě a dítě učitel	
prostředí pro komunikaci, atmosféra ve třídě	
motivace, stimulace	
individuální zřetel-osobnost dítěte	
tvárné techniky	
kontextní herní aktivity	
vhodné prostředí	
kompetence učitelky, mluvní projev	
vstupování, autorita	
plnění stanoveného cíle, metody,	
didaktické zásady	

Závěry a doporučení

Podpis učitelky:

Podpis zást. řed. školy:

Podpis projednání závěrů hospitace:

Záznamový arch pro hospitaci

Odloučené pracoviště

Datum

Jméno učitelky:

Třída:

Počet přítomných dětí:

Zaměření hospitage: Zjišťování a vyhodnocení kvality komunikace ve třídě

Sledované činnosti, téma:

1. Podmínky ke komunikaci

- Mají děti dostatek příležitostí ke komunikaci ?
- Je prostředí podnětné?

2. Komunikace mezi dětmi

- Jak děti mezi sebou komunikují ? – formy, projevy dětí

3. Komunikace učitelka - děti

- Jak spolu U a D komunikují ?
- Je komunikace vyvážená ?
- Jsou děti vedeny k sebehodnocení? Jak?

Sebereflexe učitelky :

Hodnocení hospitujícího, náměty, doporučení, postřehy:

Podpis učitelky:

Podpis hospitujícího:

Záznamový arch pro hospitaci v MŠ

Odloučené pracoviště:

Datum:

Jméno učitelky:

Třída:

Počet přítomných dětí:

Cíl hospitace:

1. pedagogická činnost odpovídá programu pracoviště
2. pedagogický styl, osobní vlastnosti a postoje učitelky
3. vhodnost použitých metod a forem práce, organizace práce

Sledované činnosti, téma:

Průběh sledované vých. vzdělávací činnosti:

Hodnocení:

zvěry (doporučení):

Podpis učitelky:

Podpis hospitujícího: