

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2020

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Klára Spurná

Kontrolní a hospitační činnost ředitele mateřské školy

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Alice Bosáková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2018-2020

DIPLOMA THESIS

Klára Spurná

**Inspection and monitoring activities of the nursery school
director**

Prague 2020

Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Alice Bosáková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Klára Spurná

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce PhDr. Alici Bosákové za trpělivost, veškerou pomoc, cenné rady, odborné vedení a připomínky při zpracování této diplomové práce.

Anotace

Tématem diplomové práce je kontrolní a hospitační činnost ředitele mateřské školy. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem diplomové práce je zjistit, jak je hospitační činnost v mateřské škole přínosná a užitečná a jaké metody a postupy lze využít při hodnocení a kontrole pedagogů v mateřské škole. První část teorie je zaměřena na stručný popis základních pojmů této diplomové práce jako je předškolní vzdělávání, ředitel školy a jeho funkce a klíčové kompetence. Druhá část je zaměřena na kontrolní činnost, kde je popsán pojem kontroly, dále také druhy, fáze a typy kontrolní činnosti, ale také na popis vnitřního kontrolního systému a vnitřní struktury kontroly. Třetí část je zaměřena na popisování hospitační činnosti v mateřské škole, a to především na její funkce, druhy a fáze, chybné kroky při provádění hospitační činnosti a okruhy sledovaných jevů.

V praktické části diplomové práce bylo využito jak kvantitativní šetření v rámci dotazníku, tak i kvalitativní šetření, které bylo realizováno pomocí rozhovoru s pedagogy a řediteli v mateřské škole.

Klíčová slova

Fáze hospitační činnosti, hospitace, kontrola, mateřská škola, pedagog, ředitel, vnitřní kontrolní systém

Annotation

The topic of the thesis is the control and observation activities of the headmistress of the nursery school. The thesis is divided into theoretical and practical part. The aim of the thesis is to find out how beneficial and useful observation activities in kindergarten are and what methods and procedures can be used in the evaluation and control of kindergarten teachers. The first part of the theory is focused on a brief description of the basic concepts of this thesis such as preschool education, school head and its functions and key competencies. The second part is focused on the control activity, which describes the concept of control, the types, phases and types of control activities, but also on the description of the internal control system and internal control structure. The third part is focused on describing observation activities in kindergarten, especially on its functions, types and phases, erroneous steps in the observation activities and the range of monitored phenomena.

In the practical part of the thesis was used both the quantitative survey within the questionnaire and the qualitative survey, which was conducted through an interview with teachers and headmasters in kindergarten.

Keywords

Control, director, educator, internal control system, kindergarten, observation, Phases of observation activities

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY	11
1.1 Předškolní vzdělávání	11
1.2 Ředitel školy	12
1.2.1 Vlivy prostředí na funkci ředitele školy	13
1.3 Kompetence	14
1.4 Klíčové kompetence	14
1.5 Kompetence ředitele mateřské školy	15
2 KONTROLNÍ ČINNOST	18
2.1 Kontrola	18
2.1.1 Druhy kontrolní činnosti	19
2.1.2 Fáze kontrolní činnosti	20
2.1.3 Typy kontrolní činnosti	21
2.2 Doporučení k provádění kontrolní činnosti	22
2.3 Vnitřní struktura kontrolní činnosti	23
2.4 Vnitřní kontrolní systém	24
2.4.1 Projektování vnitřního kontrolního systému	24
2.4.2 Postupy vnitřního kontrolního systému	27
3 HOSPITAČNÍ ČINNOST	30
3.1 Funkce hospitační činnosti	31
3.2 Druhy hospitační činnosti	33
3.3 Fáze hospitační činnosti	34
3.4 Dokumentace materiálů z hospitační činnosti	40
3.5 Archivace	41
3.6 Zpřístupnění	41
3.7 Chybné kroky při hospitační činnosti	42
3.8 Okruhy sledovaných jevů	42
PRAKTICKÁ ČÁST	48
4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	48

4.1	Cíl výzkumu a stanovení hypotéz.....	48
4.2	Výzkumné metody.....	49
4.3	Místa výzkumného šetření v rámci rozhovoru	51
4.4	Charakteristika výzkumného souboru	53
4.4.1	Výzkumné šetření – dotazník.....	53
4.4.2	Závěry dotazníkového šetření	77
4.4.3	Výzkumné šetření – rozhovor	78
4.4.4	Závěry ze šetření rozhovoru.....	89
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	95
	SEZNAM ZKRATEK	97
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	98
	SEZNAM PŘÍLOH	101

ÚVOD

Tématem diplomové práce je kontrolní a hospitační činnost ředitele v mateřské škole. Práce vychází z teoretických poznatků dané problematiky a částečně i ze zkušeností a praxe autorky.

Hospitace je specifickou metodou pedagogické diagnostiky. Využívá se především tehdy, pokud chceme dosáhnout určité změny kvality a úrovně práce pedagogů. Hospitace využíváme jako nástroj zjištění určité změny, jako nástroj kontroly a jako nástroj hodnocení.

Hodnocení pracovníka je velice citlivá záležitost, která může mnohé změnit k lepšímu, ale i k horšímu. Proto je důležitá její příprava a komplexnost jejího provedení. Je-li dobře a promyšleně provedena, bývá akceptována, kladně hodnocena a může být významným motivačním faktorem pracovníka. To však přináší velkou náročnost na profesionalitu řídicích pracovníků, především v oblasti vedení lidí. Je proto nezbytné, aby vedoucí pracovníci znali základní principy vedení lidí, personální práce, řízení lidí, aby se seznámili s novými trendy v řízení lidských zdrojů, které pak přinášejí nové přístupy a metody práce v moderní společnosti.

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jak je hospitační činnost v mateřské škole přínosná a užitečná a jaké metody a postupy lze využít při hodnocení a kontrole pedagogů v mateřské škole.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Autorka se snažila shrnout nejdůležitější body, které přispívají k úspěšné kontrolní a hospitační činnosti v mateřské škole.

První kapitola teoretické části je zaměřena na stručný popis základních pojmů této diplomové práce jako je předškolní vzdělávání, ředitel školy a jeho funkce a klíčové kompetence.

Druhá kapitola je zaměřena na kontrolní činnost, kde je popsán pojem kontroly, dále také druhy, fáze a typy kontrolní činnosti. Dále je druhá kapitola zaměřena na doporučení při provádění kontrolní činnosti, ale také na popis vnitřního kontrolního systému a vnitřní struktury kontroly.

Třetí neboli poslední kapitola teoretické části je zaměřena na popisování hospitační činnosti v mateřské škole a je popisuje především její funkce, druhy a fáze. Vzhledem

k tomu, že při hospitační činnosti lze udělat spoustu chyb, jsou v této kapitole popsány i chybné kroky při provádění hospitační činnosti, kterým by se měl každý řídicí pracovník vyhnout a dále okruhy sledovaných jevů.

V praktické části diplomové práce se autorka zaměřila na výzkum hospitační činnosti v mateřské škole. Pro výzkumné šetření bylo využito jak kvantitativní šetření, tak i kvalitativní. Pro výzkum byl využit dotazník, rozhovor a obsahová analýza dokumentů.

Dotazníkové šetření bylo zaměřené pouze na pedagogy a řídicí pracovníky mateřských škol. Výzkum probíhal elektronickou formou, ale vždy po domluvě s řediteli školy formou emailu a sociálních sítí. Dotazník byl rozeslán ve školách v Praze a Chomutově.

Další metodou byl rozhovor, který byl prováděn jak s pedagogy, tak i s řediteli mateřských škol. Byly osloveny dvě mateřské školy, jedna z Prahy a jedna z Chomutova. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jaké mají s hospitační činností pedagogové a řídicí pracovníci zkušenosti a zda je tato činnost správně prováděna podle daných postupů a metod.

V rámci obsahové analýzy dokumentů byla využita dokumentace daných mateřských škol, která autorce byla poskytnuta k nahlédnutí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

V této kapitole je důležité zmínit základní pojmy, které se týkají této diplomové práce. Jedná se o pojmy jako je ředitel školy, popis jeho funkcí a role, ale také kompetence a klíčové kompetence, které jsou pro vykonávání dané profese velmi důležité.

1.1 Předškolní vzdělávání

„Pedagogika předškolního věku je jednou z oblastí teorie a výzkumu obecné pedagogiky a má svůj vědecký základ vymezený výchovou a vzdělávacími procesy, jejichž středem je dítě předškolního věku. Zkoumá a zobecňuje zákonitosti, věkové a individuální možnosti a zvláštnosti v přijetí vzdělávací stimulace.“ (Průcha, Kořátková, 2013, str. 49)

Pedagogika předškolního věku vychází z vývojového pohledu na určité období výchovně vzdělávacího působení na všestranný rozvoj jedince ve věku od 3 let až do nástupu do školy. Pedagogika předškolního věku souvisí samozřejmě s rodinou, bez které by dítě v tomto věku nemohlo existovat.

V předškolním vzdělávání je velmi důležitý pojem výchova, což je záměrné a cílevědomé působení na všestranný rozvoj jedince a má ornamentní (celoživotní), adaptační (přizpůsobení) a anticipační (předvídaní) charakter. Výchova také poskytuje orientaci a vhled do fungování společnosti, která dítě celý život obklopuje a pomáhá mu přijmout určitá pravidla. (Průcha, Kořátková, 2013)

Důležité jsou i vzdělávací procesy, ať už spontánní nebo záměrně navozené. Vzdělávací procesy souvisí s naplněním fyziologických a psychosociálních potřeb. Dále souvisí s nabídkou vzdělávacích aktivit, které jsou individuálně realizované podle věku a potřeb dítěte. Důležitou podmínkou vzdělávacích procesů je profesní kvalita učitele.

Předškolní vzdělávání se realizuje v mateřské škole a jsou přínosem v těchto ohledech:

- Poskytují učitelům zkoumat a analyzovat vzdělávací procesy např. ty, které mají záměrný charakter a stimulují situace.
- Umožňují na pracovišti zkoumat také problematiku konkrétních integrovaných vědních disciplín do předškolní pedagogiky.
- Zkoumá dovednosti pro výkon profese učitele a podporuje vzdělávací strategie pro studijní plány.
- Učitelé mateřských škol přenášejí své poznatky do výchovně vzdělávací praxe.
- Vzdělávací a vědecko-výzkumná činnost jsou těsně provázány.

1.2 Ředitel školy

Ředitel školy je pracovník zákonem pověřený výkonem některých funkcí státní správy ve školství. „*Jeho kompetence ve vztahu ke škole, veřejnosti, obci jsou rozsáhlé, především jde o to, že ředitel řídí školu, předškolní zařízení nebo školské zařízení, odpovídá za plnění učebních plánů a učebních osnov, za odbornou, výchovnou a vzdělávací práci, efektivní využívání finančních prostředků.*“ Ředitele školy vždy do funkce jmenuje či odvolává příslušný školský úřad. (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, str. 206)

Zákon č. 561/2004 sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon) definuje pozici ředitele školy následovně:

- Ředitel školy vždy rozhoduje ve všech záležitostech, které se týkají poskytování vzdělávání a školských služeb,
- odpovídá za to, aby škola poskytovala vzdělávání a školské služby,
- odpovídá především za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a následně přijímá veškerá opatření,
- vytváří vhodné podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady,
- zajišťuje správnou spolupráci při uskutečňování programů, které mají za úkol zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstev,

- odpovídá za adekvátní zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení. (Školský zákon, 2019)

1.2.1 Vlivy prostředí na funkci ředitele školy

Na pozici ředitele školy působí celé řada faktorů a vlivů a z toho nejdůležitější je vliv prostředí, kde se škola nachází. V posledních letech dochází k velkým ekonomickým, sociálních či politickým změnám, které působí na funkci ředitele školy. Je tedy zapotřebí, aby ředitelé školy byli aktivnější, pružnější, vnímavější a odolnější proti stresovým podnětům. Veškeré vlivy, které na ředitele školy působí jsou buď vnější nebo vnitřní.

Vnitřní vlivy

Vnitřní vlivy prostředí působí uvnitř školy, a právě ředitel školy by v rámci svých schopností měl tyto vlivy umět korigovat či ovlivňovat. Jako příklad lze uvést změnu organizace školy, zlepšování vybavení ve školách, zajištění dostatečných finančních zdrojů atd. jedním z nejdůležitějších faktorů je vnitřní prostředí školy, které působí na činnost školy a vzdělávání dětí či žáků. Významnou roli hraje kvalita managementu, kvalita práce pedagogických pracovníků, ale také kvalitní kultura školy, organizační model a materiální zabezpečení školy. (Světlík, 2009)

Vnější vlivy

Vnější vlivy působí na prostředí školy dvěma různými faktory, a to z mezoprostředí a makroprostředí. Do mezoprostředí můžeme zařadit především děti, žáky, studenty, jejich rodiče, partnerské instituce, veřejnost, ale také i pracovní partnery či konkurenci. Jednou z důležitých služeb mezoprostředí je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Krajské a Obecní úřady a Česká školní inspekce. To, jak nás mezoprostředí ovlivňuje je u každé školy rozdílná a je zapotřebí řada postupů v řízení, vytrvalost a trpělivost.

Vlivy z makroprostředí ředitel školy nemůže ovlivnit vůbec nebo velmi obtížně. Jako neovlivnitelná jev můžeme označit míru inflace a nezaměstnanost. Makroprostředí se neustále může měnit, pro školu je důležité, aby změny neustále sledovala, přizpůsobovala se a rychle na změny uměla reagovat. Na rozhodování a plánování ředitele školy mají

největší vliv politické změny, které jsou tvořeny zejména vládními orgány, Krajskými úřady, obcemi, zájmovými skupinami a legislativou. (Světlík, 2009)

1.3 Kompetence

Existuje mnoho definic kompetencí, nicméně např. Veteška a Tureckiová chápou kompetenci jako *„jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situacích, spojenou s možností a ochotou rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“* (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 27)

Kompetence také můžeme chápat jako komplexní kombinaci znalostí, dovedností, porozumění, hodnot a postojů, které vedou k efektivní lidské činnosti v dané oblasti. Kompetence se liší od dovedností, které jsou definovány jako schopnost provádět složité úkony s lehkostí, přesností a přizpůsobivostí. (European commission, 2013)

1.4 Klíčové kompetence

Během předškolního vzdělávání by mělo dítě získat určité smyslové, motorické, kognitivní, emocionální, praktické a sociální poznatky a dovednosti, které právě RVP PV uvádí jako klíčové kompetence. Jsou to tedy takové dovednosti, poznatky, postoje a hodnoty, kterých by mělo dítě dosáhnout během předškolního vzdělávání před vstupem do povinné školní docházky. (Šmelová, 2004)

Klíčové kompetence v předškolním vzdělávání

Klíčové kompetence se u dětí předškolního věku nerozvíjí samostatně, ale během jejich rozvoje se děti následně učí další vědomosti a dovednosti. Od pedagogů v mateřské škole se předpokládá, že provedou důkladné propojení očekávaných výstupů a klíčových kompetencí. (Čechová, 2009)

Jedním z nejdůležitějších úkolů předškolního vzdělávání je připravit dítě na vstup do povinné školní docházky. Aby se tak stalo, musí jednotlivé rámcové vzdělávací programy na sebe navazovat, a právě k tomu slouží dané klíčové kompetence. Hlavním úkolem klíčových kompetencí je obohatit dítě o schopnost soustředit se, dobře a jasně se

vyjadřovat a umět najít potřebné informace. Všechny získané vědomosti, dovednosti, postoje a hodnoty by se měli rozvíjet společně formou prožívání a zkoumání.

RVP PV stanovuje klíčové kompetence následně:

- Kompetence k učení.
- Kompetence k řešení problémů.
- Kompetence komunikativní.
- Kompetence sociální a personální.
- Kompetence činnostní a občanské. (Smolíková, 2016)

1.5 Kompetence ředitele mateřské školy

Kompetence lídra:

- Dokázat sestavit vizi, odpovídající potřebám školy,
- umět sestavit priorit a rozhodovat se o tom, které z nich jsou důležité,
- dokázat zviditelnit školu na veřejnosti (vystupování ředitele školy na veřejnosti značně ovlivňuje chod školy),
- dosahovat svým působením dobrého výkonu u pracovníků školy (k tomu je zapotřebí vhodná motivace zaměstnanců k práci).

Manažerské kompetence

- Umět správně vykonávat veškeré manažerské funkce – plánování, kontrolování, organizování, rozhodování a vedení lidí,
- umět vybírat správné pracovníky, správně je hodnotit a vést,
- umět se správně rozhodovat při přijímání nových pracovníků,
- umět správně hodnotit a odměňovat pracovníky,
- vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance,
- umět zajistit pro školu finanční zdroje mimo stanovený rozpočet,
- umět vykonávat všechny manažerské funkce,
- umět si stanovit strategii a cíle školy.

Odborné kompetence

- Znalost právních předpisů a jejich uplatňování v praxi,
- dovednost pedagogické diagnostiky,
- znalost psychologických a sociálních aspektů vzdělávání,
- znalost finančního hospodaření v mateřské škole,
- znalost a práce s informačními a komunikačními technologiemi,
- vytvářet pozitivní atmosféru a vhodně komunikovat se zaměstnanci,
- umět zpracovávat efektivní evaluační systém,
- umět vhodně komunikovat s pracovníky školy,
- umět sledovat moderní vývoj školství a implementovat ve škole,
- umět komunikovat v cizím jazyce.

Osobnostní kompetence

- Umět si rozvrhnout čas tak, aby zvládl svoji práci,
- dokázat se nadále zvládat a poučit se z vlastních chyb,
- umět se správně rozhodovat a nést za svá rozhodnutí následky,
- dokázat pracovat pod časovým tlakem.

Sociální kompetence

- Umět vhodně sestavit tým pedagogů a pracovat s nimi,
- zvládat otevřeně a nestranně řešit konflikty,
- umět navazovat spolupráci s jinými školami,
- umět přijímat nové podmínky vytvořené zřizovatel či legislativou,
- umět motivovat své zaměstnance,
- umět poznat jednotlivé typy pracovníků a odhadnout jejich týmové role,
- navazovat spolupráci s partnery školy a umět je využít,
- dokázat akceptovat podmínky, které jsou stanovené zřizovatelem.

Kompetence řízení a hodnocení edukačního systému

- umět sestavit školní vzdělávací plán vhodný pro danou školu a žáky,
 - umět využívat výsledky žáků ke zlepšování edukačního procesu,
 - umět využívat nové poznatky pro optimalizaci edukačního systému.
- (Trojanová, Trojan, Kitzberger, 2012)

V této kapitole se můžeme setkat s různými názory autorů na dané téma. Důležité je, že jejich názory se vždy navzájem propojují a výsledkem je skutečnost, že ředitel školy, zástupce ředitele či jiný vedoucí pracovník má jasně stanovené kompetence, kterými by se měl řídit a dodržovat je. Bohužel z praxe lze říct, že tomu tak vždy není a nevhodné dodržování kompetencí a pravidel ředitele školy může ovlivnit celkový chod mateřské školy i jiných školských zařízení.

2 KONTROLNÍ ČINNOST

V této kapitole se zaměřím především na popis pojmu kontrola, co znamená a proč je pro ředitele důležitou funkcí a také se zaměřím na pojmy vnitřní a vnější kontrola. Dále je zapotřebí se zaměřit na popis vnitřní struktury kontroly, vnitřního kontrolního systému a následně seznámit se s doporučením, jak správně kontrolní činnost provádět.

2.1 Kontrola

Pojem kontrola je jednou z manažerských funkcí a jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem, což může být např. plán a jeho realizací. Kontrola může mít charakter prověřování, ale také zdůrazňuje rozborový charakter, který může splynout s některými analytickými činnostmi, které jsou nezbytné pro fázi rozhodování a implementaci. (Vodáček, Vodáčková , 2006)

Kontrolní činnost využívají především manažeři v řízení lidských zdrojů jako určitou zpětnou vazbu, kde mají získat objektivní představu o realitě. Hlavní podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality, s tím, že se ohlížíme na řídicí záměry na jejichž základě jsou přijímány určité kontrolní závěry. (Veber, 2000)

Kontrolní činnost se provádí především v rámci manažerských funkce plánování, ale samozřejmě se týká také ostatních manažerských funkcí jako je organizování, vedení lidí či výběr a rozmístění pracovníků, neboť každá funkce má své poslání. V mnohé literatuře se uvádí, že kontrola je pro nás hodnocením správného provádění prvních čtyř manažerských funkcí. Můžeme tedy říci, že bez kontroly není možné kvalitně a hospodárně zvládnout složitější manažerské procesy a je nutné zajistit přiměřenost kontroly. (Vodáček, Vodáčková , 2006)

2.1.1 Druhy kontrolní činnosti

Veber ve své knize uvádí tři druhy kontrolních procesů:

- **Podle obsahové náplně**

Do této skupiny patří kontrolní procesy, které se zaměřují na zhodnocení kvality provádění různých činností organizace (správnost, účelnost, souměrnost s plánem atd.).

- **Podle úrovně řízení**

Strategické kontrolní procesy

Tyto procesy se věnují především kvalitě vrcholového rozhodování a na vztahu k podnikatelskému prostředí, např. banky či daňové úřady. Zaměřují se především na celkové výsledky hospodaření, plnění úkolů organizace, a jiné. Tento druh kontroly bývá obvykle delší, ale pravidelný.

Operativní kontrolní systémy

Jedná se o druh kontrolních procesů, které kladou důraz na vybrané dílčí oblasti interní činnosti organizace a její klíčová místa. Jedná se především o hospodaření s financemi, materiálem a dalším. Tento druh kontroly bývá většinou kratší než u strategických kontrolních procesů.

- **Podle charakteru provádění**

Pravidelná kontrola

Zaměřuje se především na plán kontroly, průběh jejího plnění a skutečnosti. Dále umožňuje zásah do úpravy plánu, ale samozřejmě s ohledem na podmínky a postup plnění kontrolní činnosti.

Nepravidelná kontrola

Tento druh kontroly vychází z potřeby rozboru specifických akcí organizace a jejich realizace. Dále slouží k ověřování správnosti provádění kontrolovaných činností.

Vnitřní kontrola

Vnitřní neboli interní kontrola je vykonávána vnitřní strukturou organizace, kam spadají zpravidla řídicí pracovníci, nebo pracovníci, které k tomu předem určí řídicí pracovník.

Vnější kontrola

Vnitřní neboli externí kontrola je realizována subjekty, které nespádají do dané organizace, ale mimo ni. Tato kontrola se provádí především ke kontrole hospodaření organizace, kontrola placení příspěvků na sociální a zdravotní pojištění, kontrola dodržování ekologických nebo požárních předpisů atd.

Preventivní kontrola

Cílem této kontrolní činnosti je předcházet nebo včas odhalit nebezpečí nedostatků. Jedná se především o pravidelné dodržování hygieny práce, lékařské prohlídky zaměstnanců, poučení o bezpečnosti práce a další.

Průběžná kontrola

Kontrolní proces, který obvykle sleduje odchylky v průběhu řízených procesů a v rámci zpětné vazby provádí účelné korekce. Veškerá tato opatření jsou rozhodující pro zjištění pozitivní či negativní odchylky.

Následná kontrola

Tento druh kontrolní činnosti se zaměřuje na výstup z prověřovaných procesů. Účel kontroly může být pozitivní, kam můžeme zařadit např. odměňování zaměstnanců, nebo negativní, což znamená postih viníků. Patří sem kontrola roční uzávěrky auditorem, a další. (Veber, 2000)

2.1.2 Fáze kontrolní činnosti

Pokud je jasně formulovaný obsah, skladba a návaznost fází, mohou nám pomoci k zajištění správnému průběhu i hospodárnosti kontrolní činnosti. Příkladem fází může být:

- správné stanovení cílů kontrolní činnosti,
- správné stanovení kontrolních kritérií, měřítek a standardů,
- rozbor kontrolovaných procesů a srovnání se stanovenými kritériemi, měřítky a standardy, které mohou sloužit k identifikaci odchylek, které jsou pro kontrolu velmi důležité,
- správné vyhodnocení zjištěných odchylek,
- správné přijetí závěrů,
- zajištění a realizace přijatých závěrů. (Veber, 2000)

2.1.3 Typy kontrolní činnosti

Ředitel či jiní pověřeni řídicí pracovníci škol a školských zařízení jsou povinni předkládat dokumenty k následujícím typům kontroly:

- Zdravotní pojišťovna,
- Finanční úřad,
- Česká školní inspekce,
- Úřad práce,
- Odbory a auditoři
- Zřizovatel,
- Krajský úřad,
- Vnitřní kontrola.

Dokumenty, které se předkládají při kontrolní činnosti:

- osobní spisy zaměstnanců,
- mzdové dokumenty,
- účetní uzávěrky,
- rozpočet a čerpání FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb),
- čerpání DVPP (Další vzdělávání pedagogických pracovníků),
- čerpání ONIV (Náklady na učební a materiální pomůcky),
- informace o integrovaných žácích. (Vodáček, Vodáčková , 2006)

2.2 Doporučení k provádění kontrolní činnosti

Základní doporučení k provádění kontrolní činnosti:

- správně plánovat postup kontroly v souladu s povahou obsahové náplně hodnocených manažerských procesů, což však ale nemusí vyloučit použití stejných či metodicky podobných nástrojů,
- snažit se dbát o správnou a přiměřenou hospodárnost kontrolních systémů a zajištění kritických míst kontroly i času,
- zajistit správnou a přiměřenou kvalitu kontroly, aby došlo k splnění všech posláních a nevznikaly pochybnosti o její úrovni,
- dbát o správné načasování kontrol a zachytit významné odchylky od plánovaných záměrů co nejdříve,
- respektovat odlišnosti, které vyplívají z organizačních parametrů kontrolované jednotky,
- správně vytvářet předem organizační a personální předpoklady pro správnou a jednoznačnou kontrolu,
- vycházet ze správného způsobu deklarace pravomoci a zodpovědnosti kontrolovaných pracovníků a významu cílů jejich činnosti,
- volit správné a jednoduché kontrolní postupy nejen z důvodu času a nákladů, ale i z důvodu srozumitelnosti,
- zásadně dodržovat požadavky legality kontrolních procesů i etické postupy jejich provádění,
- navrhovat správné, reálné a hospodárné postupy nápravných opatření,
- včas zabezpečit respektování výsledků kontroly a včasné projednání a přijetí závěrů. (Vodáček, Vodáčková , 2006)

2.3 Vnitřní struktura kontrolní činnosti

V této subkapitole se dozvíme, jak autor Veber uvádí ve své knize vnitřní strukturu kontrolní činnosti, které budou následně stručně popsány.

- **Určení předmětu kontroly**

Při určování předmětu kontroly je nutné respektovat určité obecné zásady. Co, ale můžeme považovat za nevhodné je duplicitní provádění kontroly. Jedná se především o případy, kdy je některá oblast kontrolována různými pracovníky z více úrovní řazení. Dále je zapotřebí zvážit situace, kdy se počítá s úplnou kontrolní činností a dokázat tuto ekonomicky náročnou kontrolu nahradit jiným přístupem.

- **Získání a výběr informací pro kontrolu**

Důležité východisko každé kontrolní činnosti je získání přehledu o vývoji sledované reality. Zdrojem veškerých informací jsou především primární informace, kam spadají poznatky z terénu, které jsme získali z přímého pozorování stavu kontrolované reality. Výhodou primární informace je zjištění věrného obrazu kontrolovaného objektu, bezprostřední kontakt a možnost interaktivní komunikace. Co se týče sekundárních informací zprostředkovávají obraz řízené reality a podle získaných poznatků manažeři často rozhodují. Vždy se musí poskytovat úplný a přesný obraz kontroly.

- **Ověření správnosti získaných informací**

Aby nedocházelo k nedostatkům způsobených nepřesnými informacemi, musí být vždy posuzována formální i věcná správnost informací. Je důležité vždy ověřovat formální náležitosti záznamů, podpisová oprávnění, úplnost údajů a další.

- **Hodnocení kontrolovaných procesů**

Jedná se o kontrolní procesy, jejichž podstatou hodnocení je srovnávání, a právě výsledky a zjištěné údaje odrážejí stav dané reality a porovnáváme je s určitými kritérii.

- **Závěry a návrhy opatření**

Tyto závěry signalizují kontrolní zjištění, během kterých může dojít k závažným škodám a je zapotřebí přijmout okamžitá provizorní opatření, které nám sice problém nevyřeší, ale může zamezit negativním projevům nebo je alespoň omezit a umožní získat čas pro přípravu a realizaci zásadních nápravných opatření.

- **Zpětná kontrola**

Zpětná kontrola by měla být realizována hlavně v případě, kdy z důvodu předchozí kontroly byla navržena nápravná opatření a je zapotřebí prověřit jejich účinnost. (Veber, 2000)

2.4 Vnitřní kontrolní systém

Vnitřní kontrolní systém je součástí dobře fungující organizace, ačkoli se mění informační a komunikační prostředky kontroly. Odpovědnost za funkci organizaci má vrcholový management, a právě proto je vhodné určit správný a vhodný kontrolní systém. (Veber, 2000)

2.4.1 Projektování vnitřního kontrolního systému

Nejdříve je zapotřebí si ujasnit úlohu vnitřního kontrolního systému, kam spadají odpovědi na následující otázky:

- Proč kontrolovat? (funkce a smysl kontroly)
- Co kontrolovat? (předmět kontroly)
- Kdo kontroluje? (subjekt kontroly)
- Kdy kontrolovat? (periodicita kontroly)
- Jak kontrolovat? (způsob a metody kontroly) (Veber, 2000)

Následně je zapotřebí si jednotlivé otázky stručně formulovat a popsat.

➤ **Proč kontrolovat neboli smysl a funkce kontroly**

Inspekční funkce

Kontrolní činnost spočívá ve zjišťování a vyhodnocování skutečného stavu dané reality s ohledem na jasné požadavky. Neměla by chybět jasná a stručná kritéria, která určují daný stav.

Preventivní funkce

Kontrolní činnost spočívá v působí svou přítomností a u podřízených zaměstnanců právě kontrola vyvolává vyšší odpovědnost při realizaci daných úkolů.

Eliminační funkce

Na základě dané kontrolní činnosti jsou činěny zásadní zásahy, které zamezují vzniku nežádoucích situací. V tuto chvíli kontrolní činnost je důležitá především ke zjištění závad, které mohou způsobit úrazy či havárie.

Smyslem kontrolní činnosti je především odhalování nedostatků. Dochází ke zjišťování, eliminaci a prevenci nedostatků, ale vždy je kontrola zaměřena nerespektování právních předpisů a nařízení. (Veber, 2000)

➤ Co kontrolujeme neboli předmět kontroly

Nejdůležitějším elementem v této otázce je především analyzovat a vyhodnocovat všechny případy nedostatků, a právě na tomto základě diferencovat přístupy kontrolní činnosti. (Veber, 2000)

➤ Kdo kontroluje neboli subjekt kontroly

Kontrolní činnosti je zúčastňují především řídicí pracovníci, kteří musí zajistit jasnou míru kontroly. Dále se kontrolní činnosti zúčastňují jednotliví zaměstnanci, kteří musí vytvořit takové klima, aby za součást svých aktivit považovali kontrolu vlastní činnosti. V neposlední řadě se kontroly zúčastňují vnitřní kontroloři, kteří se rozdělují ještě na dané specialisty, kteří kontrolní činnost mají jako svou profesi a dále vyškolení pracovníci ve vybraných technikách kontroly. (Veber, 2000)

➤ **Kdy kontrolovat neboli periodicita kontroly**

Aby se mohla kontrolní činnost provádět, je zapotřebí zvážit **termín kontroly**, jestli je kontrola **řádná**, plánovaná v daném termínu, nebo **mimořádná**, která je zapotřebí spíše při vzniku určitých neshod na pracovišti. Dále je potřeba zvážit **četnost kontroly**, kdy dochází ke **kontrole náhodné**, ke které dochází na základě nějakého nežádoucího faktoru jako je např. podvod, nebo **kontrola statistická**, která se provádí např. při technické kontrole. V neposlední řadě je zapotřebí zvážit **časový charakter kontroly**, kde se rozděluje kontrola na **předběžnou, průběžnou a následnou**. (Veber, 2000)

➤ **Jak kontrolovat neboli způsob a metody kontroly**

Běžná vnitřní kontrola

Jedná se o proces, který je realizovaný statutárními orgány společnosti, která má poskytnout přiměřenou jistotu dosažení stanovených cílů. Běžná kontrola nemá sice pevně stanovený metodický postup, ale může jít i o kontrolu, která se realizuje při procházení určitým pracovištěm. (Veber, 2000)

Audit

Audit představuje nestranné ověřování určitých skutečností, funkcí útvaru a dalších z hlediska procesů, které mohou vést k jejich realizaci a dále z hlediska výsledků. Můžeme se setkat s auditem **interním** a **externím**.

Controlling

Jedná se o koncepci, která je zaměřena na vyhodnocování stavu plnění podnikových záměrů. Na základě zjištění se vytváří stanovený časový a reálný obraz o stavu objektu, který je kontrolován. (Veber, 2000)

2.4.2 Postupy vnitřního kontrolního systému

Všude, kde vystupuje pracovník kontroly, ať už v roli auditora nebo kontrolora je zapotřebí, aby reprezentoval, měl profesionální přístup a měl by zajistit, aby kontrola byla vždy pečlivá a bezpečná.

Přehled doporučení pro správnou činnost vnitřní kontroly:

- profesionální přístup pracovníka vnitřní kontroly, který by měl vyhovovat specifickým požadavkům určitého profilu pracovníka kontrolního systému, dále by měl zvládat techniky kontroly a vyvarovat se všem chybám při výkonu kontrolní činnosti,
- pracovník by měl respektovat základní společenské zásady, což znamená správně upravený vzhled, dochvilnost, taktnost, zdvořilost, trpělivost, důstojnost a seriózní vystupování,
- pracovník by měl mít odborný přístup v dané oblasti kontroly,
- pracovník kontroly by měl respektovat prověřovaného jako partnera, kterého by neměl urážet, kritizovat a nevyhledávat spory,
- pracovník by měl zvládat veškeré techniky kontroly a respektovat zásady kontrolní činnosti,
- pracovník by se měl vyvarovat unáhleným závěrům, měl by se vždy dobrat pravdy, a to bez časového vytížení a unáhlených soudů,
- pracovník by se měl vyvarovat mylným obviněním. (Veber, 2000)

Fáze činnosti vnitřního kontrolního systému:

1. Přípravná fáze

Nejdůležitější v přípravné fázi je, aby kontrolor vypracoval program kontroly, který se musí předem předat kontrolovanému. Je důležité, aby kontrolor při přípravě programu dokázal vyhodnotit závěry z minulé kontroly a zjistit tak, jaká byla reakce na závěry kontroly. Dále by měl kontrolor předem prostudovat veškerou dokumentaci, která s prověřovanou oblastí souvisí, měl by si předem vyžádat a prostudovat záznamy, které se daných prověřovacích oblastí týkají. Po prostudování všech těchto úkolů a dokumentů, může si kontrolor udělat obrázek o dané oblasti, která se prověřuje, dále může zjistit rizika

a priority kontroly a stanovit tak rozsah kontroly. V rámci přípravné fáze je důležité zpracování vlastního postupu kontroly, k čemu slouží dvě techniky, a to individuální dotazník a standartní přístup. Při zpracování dotazníku si musí kontrolor rozmyslet, jaké informace bude potřebovat vědět ke kontrole a jak bude postupovat při práci. Při standartním postupu se kontrolor zaměřuje na pět prvků, které mohou být problémové, a to jsou výsledky, proces, pracovníci, dokumentace a prostředí kontroly. (Veber, 2000)

2. Realizační fáze

Realizační fáze je rozdělena do dvou částí. V první řadě se jedná o úvodní jednání s managementem prověřované oblasti, kde se upřesňuje průběhu kontroly a zároveň se určí osoba, která bude kontrolora doprovázet. Prověřování místa probíhá podle zpracovaného postupu kontroly. Při prověřování se používají základní techniky pozorování, dotazování a prověřování důkazů. Pokud dojde k nalezení nedostatků, musí se zaznamenat do protokolu a vyhodnotit závažnost nedostatku. Na konci každého prověřování je důležité provést závěrečné vyhodnocení, kde jsou shrnuty veškeré zjištěné poznatky. (Veber, 2000)

3. Hodnotící fáze

Během hodnotící fáze dochází k uzavření průběhu vnitřní kontrolní činnosti. Obsahem této fáze je vypracovaný protokol a závěrečná zpráva z kontroly, kde jsou označeny následná opatření a pracovník vnitřní kontroly by měl nadále vypracovat tyto písemné materiály:

- program kontrolní akce,
- vlastní kontrolní postup,
- veškeré pracovní záznamy, které by měly být jednoduché, účelné a srozumitelné,
- protokoly o neshodě, které přesně určují danou neshodu a zjištění stav, klasifikace a závažnost neshody a následně jak bude neshoda odstraněna,
- zpráva z kontrolní akce, která by měla stručně informovat o provedené vnitřní kontrole, měla by obsahovat účel a cíl prověřování, zjištění a stanoviska kontroly a následná rizika. (Veber, 2000)

Druhá kapitola je popisována spíše z obecného pohledu všech autorů, ale k funkci ředitele školy patří a je vhodné, aby byla v diplomové práci zmíněna, neboť mnoho ředitelů škol, ale i běžných pedagogických pracovníků netuší, co pojem kontrola vůbec obnáší. Tato kapitola nabízí mnoho pohledů od různých autorů na to, co kontrolní činnost je, kdy a jak se využívá, a především proč se využívá.

3 HOSPITAČNÍ ČINNOST

Tato kapitola pojednává o tom, co je významem hospitační činnosti, jaký je její cíl, jaké má druhy a zásady. Dále budou vyjmenované jednotlivé fáze hospitace, a proč je tato činnost v pedagogickém procesu důležitou součástí.

Definice Hospitační činnosti a názory na její smysl a pojetí se v průběhu let stále vyvíjela. „*Hospitace je Návštěva ředitele, jiného učitele nebo odborníka ve vyučovací hodině nebo přednášce s cílem poznání stavu a úrovně výchovné a vzdělávací práce.*“ (Trojan, 2014, str. 71)

Hospitační činnost je jedna z nejnáročnějších metod, kdy dochází k pozorování práce pedagoga s dětmi, ale zároveň slouží jako forma vnitřní kontroly, kdy ředitel či vedoucí získává informace o práci pedagogů, o tom, zda se využívají správné pedagogické a výchovné metody, o klimatu ve třídě a také o rozvíjení dovedností a schopností dětí.

Hospitace je vysoce kvalifikovaná činnost, jejímž významem je vzájemné ovlivňování a výměna zkušeností mezi učiteli a řediteli. Při hospitaci je důležité, aby docházelo k naplňování stanovených cílů a k efektivnímu vzdělávání. Dalším velmi důležitým přínosem hospitační činnosti by mělo být zlepšení kvality sebereflexe pedagoga a ke zlepšení kvality pedagogické práce. Hospitační činnost plánuje především ředitel školy či zástupce školy.

Hospitace je velice náročná činnost, a především jde o jedinou přímou metodu pozorování pedagogického procesu pro ředitele mateřské školy. Nejde však pouze o činnost kontrolní, ale měla by být důvodem k tomu, aby se zlepšovala úroveň kvality pedagogické práce jak pedagoga, tak i ředitele. (Bečvářová, 2003)

Zásady hospitační činnosti

- Vždy jasně stanovený cíl a smysl činnosti jak u pedagoga, tak i u ředitele,
- pokud je to možné, oznamovat hospitační činnost hospitovanému předem,
- včasný příchod hospitujícího,
- dodržovat stanovená pravidla hospitace,
- nezasahovat pedagogovi do práce,

- chovat se nenápadně a dělat si poznámky,
- společně dojít k odstranění chyb,
- diskutovat spolu a vycházet z pozitiv,
- zformulovat konkrétní a kontrolovatelná doporučení a úkoly,
- pedagoga chválit veřejně a vytknout chyby osobně,
- přijímat následná opatření.

Řízení hospitační činnosti

„Plán hospitační činnosti by měla ředitelka mateřské školy vypracovat na základě koncepčních záměrů a všech cílů ŠVP a z nich vyplývajících evaluačních a hodnotících pravidel, dalších plánů, organizačních dokumentů a výsledků předcházející kontrolní a hospitační činnosti jednotlivých učitelek.“ (Bečvářová, 2003, str. 135)

3.1 Funkce hospitační činnosti

Diagnostická funkce

Tato funkce spočívá v poznání dětí a skupin v pedagogické situaci a dále v získávání a diagnostikování výsledků vzdělávání. Zaměřuje se na využívání určitých metod, prostředků a podmínek v pedagogickém procesu. Diagnostická funkce je prostředkem k získání objektivních informací o určité situaci v pedagogickém procesu. Tato funkce je podstatou posouzení efektivity dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Tento proces se uskutečňuje ve 4 základních fázích:

- Anamnéza – soubor informací, které slouží k bližším informacím o daném stavu v pedagogickém procesu,
- analýza – rozbor získaných informací,
- prognóza – to, co je třeba udělat pro to, aby docházelo k žádanému výsledku,
- závěrečná diagnóza - zhodnocení pedagogického procesu.

Kontrolní funkce

Během této funkce dochází ke kontrole úrovně přímé pedagogické práce učitele, neboť kontrola je nedílnou součástí řízení. Kontrolní funkce má za úkol kontrolovat průběh a kvalitu řízené činnosti. Vždy je důležité, aby pedagog i ředitel měli jasnou představu o tom, co je kvalitní úroveň pedagogické práce. (Trojan, 2014)

Formativní funkce

Formativní funkce je posilována především tím, že je prováděna systematicky a dlouhodobě. Tato funkce pomáhá rozvíjet schopnost sebereflexe vlastní pedagogické práce, ale také práce ostatních pedagogů/kolegů, jejichž cílem je neustálý rozvoj jejich úrovně a kvality práce. Pedagogický pracovník vždy dostává profesionální zpětnou vazbu, která bývá motivací či možností zlepšení pracovního výkonu. Během této funkce dochází k rozvoji kompetencí pedagoga, a tudíž je známo, že naplňování formativní funkce je dlouhodobá činnost. (Trojan, 2014)

Poznávací funkce

Poznávací funkce slouží především k poznávání nových pedagogů a jejich pedagogické práce. V této funkci je nejdůležitější příprava pedagoga, kterou by měl pozorovaný naplnit, ale také styl provedení, neboť dochází k osobnímu setkání pedagoga a ředitele. (Trojan, 2014)

Evaluační funkce

Evaluační neboli hodnocení je pro každého pedagoga nedílnou součástí a je velmi důležitá pro další rozvoj a kvalitu pedagogického procesu.

3.2 Druhy hospitační činnosti

Jak mnoho autorů již ve svých publikacích uvádí, existuje mnoho druhů hospitační činnosti, avšak záleží vždy na řediteli školy či na jiným vedoucím pracovníkem jaký druh hospitace provádí a jak mu to dovolují podmínky a prostředí dané mateřské školy. Můžeme se také setkat s tím, že vedoucí pracovník se nařídí podle žádného druhu hospitační činnosti a má své metody, které mohou velice ovlivnit celkový průběh hospitace.

1. Podle obsahového zaměření

Komplexní hospitace

Tento druh hospitační činnosti má nejdůležitější význam, neboť přináší celkový pohled na kvalitu, propojenost a návaznost pedagogické práce hospitovaného po dobu celé řízené činnosti v mateřské škole.

Monotematická hospitace

Při tomto procesu je hospitující zaměřen na jednotlivé jevy pedagogického procesu, např. připravenost předškolních dětí na školní docházku, podmínky a organizace pedagogického procesu, motivace a využití pomůcek či příprava učitele.

2. Podle situace

Orientační hospitace

Tuto činnost využívá hospitující při sledování aktuálního stavu situace, což je např. úroveň jemné motoriky a správný úchop psací potřeby u předškolních dětí.

Analytická hospitace

Analytická činnost hospitace se využívá tehdy, když ve třídě či v celé mateřské škole dojde k nepříznivé situaci, např. agresivita dětí.

3. Podle časové orientace

Jednotlivá hospitace

Tento druh hospitace je využíván především u nových či začínajících pedagogů, ale také může být využívána v případě stížnosti ostatních pedagogů, rodičů či dalších zaměstnanců školy.

Systematická hospitace

Hospitující využívají tuto činnost, pokud vycházejí z dlouhodobých plánů školního vzdělávací plánu a ročního plánu školy. (Rys, 1988)

3.3 Fáze hospitační činnosti

Hospitační činnost rozdělujeme do sedmi fází:

- Plánování hospitace,
- stanovení zásad hospitační činnosti,
- rozhovor před hospitací,
- příprava na hospitaci,
- vlastní hospitace, činnost ve třídě,
- rozbor hospitace a vyhodnocení,
- hospitační záznam.

Plánování hospitace

V rámci hospitační činnosti získáváme mnoho informací potřebných pro kontrolu práce pedagogů, tak i práce celé mateřské školy. Aby kontrola byla vždy úplná a přesná, nemělo by docházet pouze k hospitacím příležitostným a nahodilým. Je důležité hospitační činnost plánovat.

„Tematický plán hospitací musí zahrnout kontrolu a shromažďování informací k plnění celkového plánu školy. Zde plánujeme, jak budeme sledovat realizování jednotlivých úkolů daných v práci jednotlivých pedagogů i v práci pedagogického kolektivu. Tematický plán by se měl opírat o závěry a doporučení inspekcí a o usnesení pedagogických rad. Plán hospitací u jednotlivých pedagogů je základní osou

hospitačního plánu. Proto si musíme připravit plán, který by nám umožnil systematicky sledovat obsah, formy, dosahovanou úroveň i vývoj práce jednotlivých pedagogů.“ (Rys, 1988, str. 89)

Vždy je nutné předem stanovit kdo bude hospitační činnost provádět. Nemusí jít vždy o ředitele školy, ale hospitovat může i zástupce ředitele či jiný pedagog. Pokud Hospitační činnost provádí jiný pedagog, označujeme tuto činnost za vzájemnou hospitaci.

Vzájemná hospitace

Vzájemné hospitace jsou formou spolupráce, které především posilují společné vzdělávací cíle a postupy. Pedagogové se na sebe spoléhají a jsou vůči sobě odpovědní. Vzájemné hospitace neslouží jako hodnotící složka, ale jsou příležitostí pro vzájemné pozorování pedagogické práce a následné diskuzi.

Pro pedagogy jsou vzájemné hospitace důležité především jako inspirace pro další pedagogické postupy, jak využívat učební materiál, poučování, sebereflexe či výměna zkušeností. Vzájemná hospitace by měla být vždy předem dohodnutá, měl by být stanovený cíl hospitace a připravený záznamový arch. (Syslová, 2016)

Důležitou součástí vzájemné hospitace je diskuze na konci ukázkové hodiny, kde se rozebírají učební postupy, využití materiály, obsah vzdělávání, přínos pedagogické práce, splnění předem stanoveného cíle hodiny a rozvoj kompetencí dětí a pedagoga.

Vzájemná hospitace by měla být motivačním charakterem a vzájemným přínosem pro celý pedagogický tým, neboť dochází k rozvoji schopností a dovedností pedagogů v oblastech plánování a formulace cílů pro konkrétní pozorování ve třídě., tvorba zápisu z pozorování, vedení diskuze, či rozhovor o svých silných a slabých stránkách. (Syslová, 2016)

Rozhovor před hospitací

Pokud bereme hospitační činnost jako nástroj vedení a pozorování lidí, a ne jako kontrolu, je vhodné předem oznámit hospitovanému, že plánujete hospitaci, aby se na ni mohl lépe připravit. Je důležité si předem stanovit a připravit:

- téma a cíl hospitace,
- datum a čas hospitace,
- kdo bude na hospitaci přítomen,
- oznámit dětem předem, že přijde návštěva,
- připravit pro kontrolu třídní vzdělávací plán či individuální vzdělávací plán,
- přehled výchovně vzdělávací práce,
- připravit vhodný materiál pro hospitaci.

Příprava na hospitaci

Ředitelka mateřské školy si předem vyžádá od hospitovaného veškerou potřebnou dokumentaci ke kontrole a k seznámení s třídním vzdělávacím programem nebo i individuálním vzdělávacím plánem. Během kontroly vzdělávacího plánu je zapotřebí dále zkontrolovat, zda na sebe veškeré aktivity navazují a prolínají se, zda má téma časovou návaznost a atd. Dále je zapotřebí, aby ředitelka předem stanovila konkrétní i specifické cíle hospitační činnosti, zajištění vhodných podmínek pro hospitaci a připraví so vhodné podklady pro zápis z hospitace, jako je záznamový arch, dotazník apod. (Rys, 1988)

Vlastní hospitace, činnost ve třídě

Při vlastní hospitaci je důležité dodržovat určitá pravidla a společenské normy, aby nedocházelo ke zkreslení a neobjektivnímu závěrečnému hodnocení.

Zásady vlastní hospitace a činnosti ve třídě:

- vždy přijít včas,
- neodbíhat a nenechat se vyrušovat telefonáty či různými dotazy rodičů nebo ostatních pedagogů,
- vysvětlit dětem svou přítomnost ve třídě,
- během činnosti nedávat najevo svou nespokojenost,
- snažit se být maximálně objektivní, vyvarovat se subjektivnímu pohledu, oprostit se od předsudků, špatných či dobrých zkušeností s hospitovaným,
- po celou dobu pečlivě pozorovat práci pedagoga a zaznamenávat do předem stanoveného archu,

- snažit se posuzovat výkon podle podmínek a kvality prostředí (nové dítě v kolektivu, sloučené třídy, ztížené materiální či technické podmínky, nové neznáme prostředí),
- po ukončení vlastního pozorování sdělit hospitovanému poznatky, vždy vyzdvihnout pozitiva a poděkovat jak pedagogovi, tak i dětem. (Bečvářová, 2003)

Rozbor hospitace a vyhodnocení

Rozbor hospitace slouží jako prostředek pro zhodnocení průběhu hospitační činnosti. Cílem je správně zformulovat závěry a stanovit doporučení pro další rozvoj pedagogické práce a poskytnout náměty k zamyšlení.

Na co se zaměřit při následné rozhovoru a zhodnocení již proběhlé hospitace:

- rozbor hospitační činnosti by se měl uskutečnit ještě ten den,
- dostatek času na rozbor hospitace,
- snažit se o příjemnou atmosféru,
- na úvod je dobré vždy zopakovat co bylo cílem hospitace,
- hospitovaný pedagog zopakuje co bylo cílem a záměrem jeho pedagogické práce, popsat proč a jak dělal svou práci,
- hospitovaného necháme mluvit, nepřerušujeme ho,
- důležitá je reflexe hospitovaného, jak by příště postupoval, co by udělal jinak,
- při hodnocení hospitovaného vždy vycházet nejdříve z pozitiv, při vytýkání nedostatků vždy volit citlivý a šetrný přístup,
- hodnotíme vždy jevy, děje a činnosti, a ne osobnost pedagoga,
- hospitovaný by se měl podílet na písemném zápisu hospitační činnosti,
- pohospitační rozhovor by měl být vždy optimistický. (Bečvářová, 2003)

Hospitační záznam

Hospitační záznam je hospitaci nezbytnou součástí, ve které jsou shrnuty a hodnoceny učební plán, materiál, příprava na hospitaci, průběh hospitace apod. Hospitační záznam by měl obsahovat klady, zápory, doporučení pro další práci a následná opatření.

Zápis u hospitační činnosti by měl být kompetentní, odborný, srozumitelný, objektivní, přehledný a funkční, konkrétní, úplný a formálně správný.

Struktura hospitačního záznamu:

1. úvodní část

- název neboli nad hospitační a kontrolní činnost,
- identifikační číslo a pořadové číslo archivace,
- název třídní vzdělávacího plánu a týdenního vzdělávacího plánu,
- název třídy, kde se hospitace koná a věková skupina dětí,
- datum a čas hospitace
- jméno a příjmení, kvalifikace a délka praxe hospitovaného,
- jméno a příjmení a funkce hospitujícího,
- celkový počet dětí ve třídě a přítomných osob u hospitace,
- téma, cíl, zaměření a kompetence, které děti při činnosti rozvíjejí. (Bečvářová, 2003)

2. Hodnotící neboli záznamová část

Kriteriální záznam

- výběr kritérií a sledovaných jevů, které se provádějí na základě konkrétního cíle a zaměření hospitační činnosti,
- jasná a srozumitelná formulace,
- vhodná a srozumitelná hodnotící škála, která může mít lichý nebo sudý počet posuzovacích stupňů a každá hodnotící škála má své výhody a nevýhody.

Dokumentační záznam

- hospitující zapisuje do svého záznamového archu svoje postřehy a poznámky, fáze hospitace, průběžné hodnocení, silné a slabé stránky hospitovaného a následná doporučení pro práci s dětmi. (Bečvářová, 2003)

3. Hodnocení hospitujícího

- vyhodnocení kritérií, sledovaných jevů, postřehů a poznámek,
- kontrola, zda byl cíl činnosti naplněn, silné a slabé stránky hospitovaného a následná opatření,

- vyplněný záznam se předává hospitovanému, který si záznam prostuduje a může se následně připravit na pohospitační rozhovor s vedoucím pracovníkem,
- domluva termínu rozboru hospitační činnosti. (Rys, 1988)

4. Sebehodnocení hospitovaného

- dobrovolné sebehodnocení práce s dětmi a vlastní hospitační činnosti,
- pro usnadnění práce je možné hospitovanému nabídnout stručný dotazník, který může obsahovat následující otázky: Zda došlo k naplnění a dosažení stanovených cílů a zaměření činnosti? Jak byste ohodnotil Vaši hospitační činnost? Co bylo silné, a naopak slabé stránky své práce s dětmi? Jsou nějaké okolnosti, které ovlivnili Vaši hospitační činnost?
- následný prostor pro vlastní připomínky a vyjádření hospitovaného. (Bečvářová, 2003)

5. Závěrečná část

- vyplnění závěrečné části je vhodné provádět společně s hospitovaným v průběhu nebo po ukončení pohospitačního rozhovoru,
- obsahem závěrečné části by měly být závěry z hospitační činnosti, dále návrhy opatření, na kterých se hospitovaný a hospitující shodli, nebo na kterých hospitující trvá i přes nesouhlas hospitovaného.
- stanovit termíny, kdy dojde k odstranění zjištěných nedostatků,
- zápis z hospitační činnosti musí obsahovat datum a podpis hospitujícího a hospitovaného. (Bečvářová, 2003)

Při vyhodnocení hospitační činnosti je vždy důležitá objektivita a srovnatelnost výkonu. Vždy je důležitá formulace stručného závěru, kde musíme vždy uvést, zda u hospitovaného převládají spíše kladné či záporné stránky pedagogické práce, na jaké úrovni pedagog s dětmi pracuje a jak se podařilo naplnit rámcové a specifické cíle. Snažíme se vyzdvihnout nejprve silné stránky pedagoga a poté uvedeme nejzávažnější slabé stránky. Snažíme se společně nalézt nejvhodnější a nejlepší způsob, jak slabé stránky odstranit či uvést následná opatření.

V rámci určitých metod, postupů a prostředků získáváme určité informace a údaje, a právě tyto data musíme umět správně zpracovávat. Pro práci se získaným materiálem je zapotřebí určitá připravenost a kvalifikovanost hospitujícího. Proto, aby mohl hospitující veškeré informace zpracovávat a hodnotit musí mít potřebné znalosti a vědomosti z pedagogiky a z dalších jejích pomocných disciplín. Pro získání těchto vědomostí a dovedností je důležité a potřebné určité zaškolení či dané studium pro tento obor. (Rys, 1988)

To, že každý, kdo provádí hospitační činnost by měl být vzdělaný a informovaný o dané problematice jsme se již dozvěděli. Je důležité v rámci vzdělanosti uvést požadavky na osobnost ředitele či zástupce ředitele v mateřské škole:

- profesní úroveň, připravenost, znalosti v oblasti metodologie a předškolní pedagogiky,
- důvěra a úcta k ostatním pracovníkům školy,
- být příkladem pro ostatní pedagogy,
- být schopný reflexe a vlastního rozvoje,
- schopnost řešit konflikty,
- vytvářet příjemné pracovní podmínky,
- umět vést lidi, organizační schopnosti,
- mít přirozenou autoritu,
- být komunikativní, rozhodný, spravedlivý. (Bečvářová, 2003)

3.4 Dokumentace materiálů z hospitační činnosti

Hospitační činnost v mateřských školách má velké množství materiálů, které mají pro vedoucí pracovníky důležitý a značný význam. Pro usnadnění a zjednodušení další práce s těmito náročnými a získanými materiály je důležité jejich účelné roztřídění, přehledné uspořádání a následné zdokumentování. Systém a způsob provedení závisí na dané mateřské škole, dále závisí na četnosti provádění hospitačních činností, způsobu řízení atd. jako námět lze uvést průběh a oblasti vzdělávací činnosti, podmínky ke vzdělávání, pedagogičtí pracovníci apod. Složky jednotlivých oblastí je důležité zajistit seznamem, který bude obsahovat školní rok, datum uskutečněné hospitační činnosti, jméno třídy a věkovou skupinu dětí. (Rys, 1988)

3.5 Archivace

V každé mateřské škole by měl být přístup k nahlédnutí do všech hospitačních a kontrolních záznamů a závěrů z hospitační a kontrolní činnosti má pro potřeby řízení a plánování pedagogického procesu a vedení lidí zásadní a důležitý význam. Umožňuje nadále sledovat a následně srovnávat profesionální vývoj jednotlivých pedagogů, zlepšování podmínek pro činnosti s dětmi, odhalovat a předcházet možným rizikovým situacím a problémům. V neposlední řadě usnadňuje zástupcům ředitele a samotným ředitelům mateřské školy rozhodování ve všech oblastech řízení. Způsob archivace není podstatný, záleží na jednotlivých mateřských školách. Na každé škole je místnost, kde se archivují veškeré dokumenty, které stanovují příslušné právní předpisy nebo normy. Zde je možné vyčlenit místo pro založení všech řádně zdokumentovaných materiálů z hospitační a kontrolní činnosti. Přehledné a prostorově méně náročné může být archivování v elektronické podobě. (Rys, 1988)

3.6 Zpřístupnění

Prvním možným krokem, který vede ke zpřístupnění hospitační a kontrolní činnosti v mateřské škole je zapracování plánu hospitaací a kontrol do ročního plánu mateřské školy. Plán je také možné umístit na webové stránky mateřské školy, nebo na všem pedagogickým pracovníkům přístupném místě. Další možností je zpřístupnění nevyplněných záznamových formulářů, archů a tabulek hospitačních činností. Pedagogičtí pracovníci by měli mít možnost k uvedeným dokumentům volný přístup. Veřejné zpřístupnění hospitačních a kontrolních záznamů je velice citlivé téma s ohledem na právní předpisy a etiku práce. Na většině mateřských školách je pravidlem, že hospitovaný obdrží po podpisu záznamu a závěrečného vyhodnocení hospitační činnosti vždy kopii všech těchto dokumentů. Proto není tak úplně nutné nechávat k těmto dokumentům volný přístup, avšak by měl být k nahlédnutí pokaždé na vyžádání pedagogického pracovníka nebo ČŠI. Pokud dojde ke ztrátě záznamu z hospitační činnosti, může vedoucí pracovník na vyžádání pedagoga udělit novou kopii všech dokumentů z hospitační činnosti. (Rys, 1988)

3.7 Chybné kroky při hospitační činnosti

- Určité očekávání od hospitovaného,
- osobní zkušenost hospitujícího,
- „halo efekt“ – vnímáme pedagoga podle předešlého dojmu,
- Hodnocení pod vlivem nemoci či rozčilení,
- Nedostatek času, hodnotíme ve spěchu,
- Nedostatečná příprava na hospitace,
- Není stanovený cíl a záměr hospitace,
- Nahodilá a nesystematická hospitace,
- Nedostatečná kvalifikace hospitujícího,
- Hospitující nepoužívá záznamový arch, nemá přehledné poznámky,
- Hospitující se zaměřuje pouze na záporné stránky či naopak,
- Hospitující neprovede rozhovor po hospitaci,
- Hospitující zasahuje do řízené činnosti pedagoga, hodnotí již během hospitace,
- Hospitující nedá prostor pedagogovi pro sebereflexi,
- Formálnost hospitační činnosti,
- Špatná organizace hospitace,
- Šíření neúspěchu hospitovaného po celé škole.

3.8 Okruhy sledovaných jevů

1. Hodnocení podmínek vzdělávání

Osobnost pedagoga

Co by nemělo pedagogovi chybět:

- být dětem příkladem,
- měl by mít značnou úroveň vystupování a chování,
- být vhodně oblečen,
- měl by se mezi dětmi pohybovat a spolupracovat s nimi,
- měl by být trpělivý a vyrovnaný,

- měl by být schopen zhodnotit svou pedagogickou práci (klady a zápory dané činnosti),
- měl by mít kladný vztah k dětem,
- být empatický, kreativní spolehlivý atd. (Bečvářová, 2003)

Věcné podmínky

Co by měl pedagog zajistit před řízenou činností:

- zajištěné připravené a podnětné prostředí,
- motivující prostředí,
- dostatečná nabídka bezpečných, rozvíjejících a hygienických hraček, pomůcek a materiálů, které by měly odpovídat věku a potřebám dítěte,
- dostatečná nabídka činností (poznávací, výtvarné, pracovní, tvořivé, manipulační, smyslové, pohybové a další činnosti),
- hračky a materiály by měly být uloženy tak, aby je děti viděly a mohly s nimi manipulovat,
- dostatečně vyvětraná místnost, dostatek světla ve třídě, pořádek a osvětlení ve třídě,
- dostatek prostoru ve třídě pro volnou hru dětí, pro relaxaci, ale i pro pohybové aktivity a řízené činnosti,
- čisté a příjemné celkové prostředí třídy. (Bečvářová, 2003)

Životospráva

Co by měl pedagog dětem zajistit během dne:

- pravidelný denní řád,
- dostatek tekutin po dobu celého dne,
- pedagog by měl respektovat individuální stravovací návyky dítěte,
- dostatečný pobyt venku podle možnosti počasí,
- neměl by pedagog děti nutit do spánku, ale pouze doporučit relaxaci a klidový režim.

Psychosociální podmínky

Co by měl pedagog zajistit:

- postupnou adaptaci dětí na nový kolektiv,
- rovnocenné pohlížení na všechny děti,
- respektování dětí i rodičů,
- zajistit klidné a příjemné prostředí dětem,
- zajistit dětem svobodnou volbu hry,
- respektování individuálních zvláštností dítěte,
- přiměřené trvání činností podle věku a možností dětí,
- zamezit vylučování dětí z kolektivu. (Bečvářová, 2003)

Sociodemografické podmínky

Na co by měl pedagog pohlížet:

- pedagog by měl přihlížet na složení dětského kolektivu (věk, pohlaví, zdravotní postižení, děti s SVP a další).

2. Hodnocení realizace výchovně vzdělávacího procesu

Příprava a návaznost

Co by měl pedagog zajistit:

- vhodné pedagogické záměry, cíle a prostředky,
- struktura a obsah dané činnosti by měla odpovídat věku a možnostem dětí,
- vzdělávací obsah by měl na sebe navazovat,
- pedagog by měl využívat své citové prožitky, zkušenosti, dovednosti a vědomosti,
- veškeré činnosti by měly být pro děti nápadité,
- měl by mít dostatek připravených pomůcek, které s danou činností souvisí.

Organizování a metody

Pedagog by měl zajistit:

- správnou organizaci jednotlivých činností vzhledem k věku a možnostem dětí,
- organizace aktivit by měla probíhat v klidu a bez stresu,
- pedagog by měl během činnosti využívat veškeré prostory ve třídě,
- měl by důsledně kontrolovat dodržování pořádku, hygienických zásad a organizaci stolování a oblékání,
- využívat adekvátní metody v činnostech,
- zařazovat takové aktivity a činnosti, kde se děti mohou aktivně zapojovat, experimentovat, objevovat, manipulovat, prožívat radost,
- pedagog by měl pro děti vytvořit prostor pro samostatnost, tvořivost a fantazii,
- měl by vést děti k sebedůvěře a k sebeúctě,
- dále by měl pedagog vést děti k vzájemnému respektu mezi sebou, a i k pedagogům,
- a měl by podporovat kladné postoje a radost dětí z činností a učení. (Bečvářová, 2003)

Motivace a hodnocení

Co by měl pedagog zajistit:

- vhodnou a přiměřenou motivaci dětí,
- motivovat chválou bez negativních komentářů se zapojení průběžné zpětné vazby,
- posilovat samostatnost, sebevědomí a důvěry dětí,
- využívat pravidelné sebereflexe, sebehodnocení i hodnocení ostatních,
- při závěrečném hodnocení napřed využívat negativa, které následně vylepšit pozitivy.

Interakce a komunikace

Čemu by se měl pedagog věnovat:

- věnovat dostatečnou pozornost všem dětem,
- měl s dětmi neustále navazovat kontakt, reagovat na návrhy dětí,
- pedagog by měl být schopen řešit veškeré situace, které mohou během činnosti nastat,

- měl by vést děti k důvěře, toleranci, ohleduplnosti, zdvořilosti, vzájemné pomoci a podpoře, k sebedůvěře,
- pedagog by měl být pro děti správným řečovým vzorem, měl by být spisovný, srozumitelný, měl by neustále pracovat s hlasem, umět komunikovat verbálně i neverbálně, umět gestikulovat a využívat mimiku,
- měl by reagovat na veškeré názory dětí,
- pedagog by měl vytvářet prostor pro vyjadřování dětí,
- měl by rozvíjet vzájemnou komunikaci mezi dětmi, ale i pedagogy. (Bečvářová, 2003)

3. Hodnocení efektivity vzdělávání

Hodnocení přínosu vzdělávacího programu dětem

V této oblasti jde především o posuzování efektivity pedagogického působení vzhledem k cílům:

- rozvoj dětí a jejich učení,
- osvojení základních hodnot,
- získávání samostatnosti a schopnosti se projevat.

Hodnocení aktuálního stavu výsledků

Veškerý průběh výsledků můžeme hodnotit podle různých dovedností, vědomostí, postojů a návyků dětí v určitých oblastech:

- rozvoj jemné motoriky a pohybových dovedností,
- rozvoj sebeobsluhy
- úroveň komunikace a vztahů,
- úroveň řečových dovedností,
- chování dětí,
- spolupráce a přizpůsobení dětí,
- úroveň myšlenkových operací,
- rozvoj představivosti, tvořivosti a fantazie,

- úroveň práce dětí. (Bečvářová, 2003)

Samozřejmě, že hospitace nejsou jediným kontrolním nástrojem, který slouží k hodnocení a sledování pedagogických pracovníků, ale jsou velmi významným kontrolním systémem. Co se týče hospitační činnosti, měla by mít vždy svůj konkrétní cíl, který vychází z dané situace. Je velice nutné při hospitační činnosti dodržovat určitá pravidla a zásady. Hospitační činnost slouží především k porovnání reálné práce pedagoga s plánovaným cílem práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

1. Kvantitativní výzkum

Kvantitativní šetření v pedagogickém výzkumu popisuje zkoumanou skutečnost pomocí proměnných, které lze vyjádřit čísly. Mohou vznikat především škálováním či měření metod a výsledky jsou následně zpracovány pomocí statistických metod. Kvalitativní výzkum je zaměřen především na větší soubory dat a na více respondentů a výsledky jsou spíše reprezentativní a nezávislé na názorech respondentů. Výsledky jsou většinou zaznamenány v tabulkách a grafem. (Chrátka, 2016)

2. Kvalitativní výzkum

Kvalitativní šetření v pedagogickém výzkumu především na jednotlivce nebo malé skupiny a na jejich konkrétní názory na danou problematiku. Tento druh výzkumu nevyužívá statistické metody a techniky a zaměřuje se především na konkrétní pohled subjektů na zkoumaný předmět. Tento druh výzkumu se využívá především při rozhovoru či pozorování. (Chrátka, 2016)

4.1 Cíl výzkumu a stanovení hypotéz

Cílem diplomové práce je zjistit, jaké metody a postupy se využívají při hospitační činnosti ředitelů mateřské školy. Diplomová práce je zaměřena na praktické využití výzkumných metod a postupů, které jsou doporučovány odborníky a odbornou literaturou.

Hlavní výzkumná otázka:

- Využívají vedoucí pracovníci v mateřské škole vždy správné postupy a metody hospitační činnosti?

Dílní výzkumné otázky:

- Využívají se v mateřské škole fáze hospitační činnosti?
- Je důležité věnovat se i vzájemným hospitačním mezi pedagogy?

- Je hospitační činnost přínosná pro chod celé mateřské školy?

Stanovení hypotéz:

H1: Předpokládám, že vedoucí pracovníci nevyužívají vždy správné metody a postupy při realizaci hospitační činnosti.

H2: Předpokládám, že komunikace mezi vedoucími pracovníky a pedagogy je před i po hospitační činnosti důležitá.

4.2 Výzkumné metody

V diplomové práci bylo využito kvantitativní šetření metodami dotazník, rozhovor a obsahovaná analýza pedagogické dokumentace. Ke zjištění odpovědí byly využity tyto techniky:

- Obsahová analýza dokumentů
- Dotazníkové šetření
- Rozhovor s pedagogy a s řediteli mateřské školy

1. Obsahová analýza dokumentů

Obsahová analýza je popisována jako jednoduchá, systematická a adaptabilní výzkumná metoda. Je možné tuto metodu uplatnit na jakýkoliv soubor dat, a to jak v kvantitativním, tak i v kvalitativním výzkumu.

V tomto výzkumném šetření byla metoda obsahové analýzy využita k náhledu dokumentů v mateřských školách. Dokumentace obsahovala především záznamové archy, které slouží z zaznamenání hospitační činnosti.

2. Dotazník

Dotazníkové šetření je jednou z nejčastějších metod získávání dat v pedagogickém výzkumu.

„Dotazník je způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí.“
(Chrástka, 2016, str. 158)

Kladené otázky v dotazníkovém šetření se mohou zaměřovat na vnější jevy (názory pedagogů), nebo na vnitřní jevy (postoje, motivy, citové stavy). Dotazníkové šetření je soustava předem připravovaných a pečlivých formulování otázek, které jsou předem promyšlené a správně seřazeny. Dotazníkové šetření probíhá anonymně, vždy je zapotřebí mít daný jasně stanovený cíl výzkumu a otázky musí být vždy formulovány přesně a jasně a srozumitelně. Otázky v dotazníkovém šetření mohou být uzavřené, kdy jsou odpovědi předem stanoveny k výběru. Dále mohou být otázky otevřené, kdy respondent musí slovem či větou rozepsat odpověď na danou otázku. V neposlední řadě se může využívat tzv. škálování, kdy řadíme odpovědi podle určitých kritérií. (Chrástka, 2016)

Pro realizaci toho výzkumného šetření byly zadávány otázky především uzavřené, ale i otevřené, které sloužily k hlubšímu zjištění daných otázek. Dotazník probíhal elektronicky formou sociálních sítí a emailu, byl zaměřen pouze na vedoucí pracovníky a pedagogy z mateřských škol a byl rozesílán po domluvě s řediteli organizací.

3. Rozhovor

Rozhovor je výzkumná metoda, při které dochází k shromažďování dat o pedagogické realitě a spočívá především ve verbální komunikaci výzkumného pracovníka a respondenta. Největší výhodou této výzkumné metody je, že oproti jiným metodám můžeme s respondentem navázat osobní kontakt, který nám umožňuje proniknout hlouběji do zkoumaného tématu. Během rozhovoru můžeme nadále sledovat chování a reakce respondenta a podle toho rozhovor nadále usměrňovat. Je velmi důležité vytvoření si vzájemně příjemný a uvolněný vztah a navodit tak i příjemnou atmosféru. Takový vztah se v odborné literatuře označuje jako rapport. Rozhovor rozlišujeme na strukturovaný, nestrukturovaný, polostrukturovaný a skupinový. Strukturovaný rozhovor se vyznačuje tím, že má výzkumný pracovník předem stanovené otázky, kterými se při rozhovoru řídí a je přesně určené pořadí otázek. Výhodou strukturovaného rozhovoru je, že máte u všech respondentů stejné podmínky k odpovědím a výsledky se dají dobře zpracovávat. Nestrukturovaný rozhovor se dá jinak popsat jako přirozená komunikace mezi lidmi. Výhodou tohoto rozhovoru je, že se výzkumný pracovník může kdykoliv vrátit k předešlé otázce či k zajímavým bodům, a především umožňuje snadnější navázání

kontaktu. Polostrukturovaný rozhovor můžeme označit jako kompromis mezi výše uvedenými typy rozhovoru. (Chrástka, 2016)

Pravidla pro realizaci rozhovoru:

- vhodná situace,
- časový prostor,
- začít vždy s obecnými otázkami,
- navázání kontaktu,
- přesný záznam průběhu rozhovoru. (Chrástka, 2016)

Při realizaci toho výzkumu byla využita varianta strukturovaného rozhovoru, kde byly předem stanovené otázky. Rozhovor probíhal v zaměstnání respondenta a probíhal po pracovní době.

4.3 Místa výzkumného šetření v rámci rozhovoru

Charakteristika mateřské školy č. 1

Název školy: Základní a mateřská škola Ohradní

Adresa: Ohradní 1366/49, Praha 4 – Michle, 14000

Základní škola Ohradní je fakultní základní školou univerzity Karlovy a patří k ní i Mateřská škola. V základní škole mají 1. i 2. stupeň, školní družinu, která má 7 tříd, vlastní školní jídelnu a hřiště. (MŠ Zahrádka, 2013)

Mateřská škola Zahrádka byla otevřena v září 1987 původně jen se čtyřmi třídami. Od 1.1.2013 je sloučena se Základní školou Ohradní nový název je Základní škola a Mateřská škola Ohradní. Od září 2013 byla ke čtyř třídám přidána ještě pátá třída otevřená v budově Základní školy, ale organizačně patřící k Mateřské škole. Ke škole patří vlastní členitá zahrada vybavená krytými pískovišti, mlhovištěm a různými zahradními prvky. Každá třída má k dispozici třídu, hernu, ložnici, prostorné sociální zázemí, šatnu, botárnu a 2 kabinety. Prostory jsou dostatečné, vhodné ke všem potřebným činnostem. Děti mají k dispozici dále keramickou dílnu vybavenou pecí, tělocvičnu,

pracovnu klinické logopedky. Součástí školy je vlastní školní jídelna a prádelna. Mateřská škola spolupracuje se Základní školou na projektu Školičky Agáty, s klinickou logopedkou Mgr. Renatou Alfonzo, s Pedagogicko-psychologickou poradnou Praha 4 a se spřátelenými školkami na různých akcích pro děti i rodiče. (MŠ Zahrádka, 2013)

Charakteristika školy č. 2

Název školy: Mateřská škola Úsměv

Adresa: 17. listopadu 4708, Chomutov, 43004

Mateřská škola 17. listopadu využívá názvu "ÚSMĚV" a je součástí právního subjektu Mateřské školy Chomutov, příspěvkové organizace. Provoz školy byl zahájen 12.2.1979 jako jesle a MŠ. MŠ je šestitřídní s péčí o děti zdravé a kapacitou 153 míst. Provoz školy je celodenní od 6:00 do 16:30 hodin. Třídy jsou homogenní.

Mateřská škola se nachází uprostřed města v panelové zástavbě na sídlišti Březenecká, která je dobře dostupná. Lze k nám přijet automobilem i městskou hromadnou dopravou. Přímo v areálu mateřské školy nelze parkovat, ale záchytná parkoviště se nacházejí v blízkosti školy. V blízkosti okolí se nachází rozsáhlý les, který mateřská škola využívá k procházkám do přírody, dále je v blízkosti Podkrušnohorský zoopark, který dětem umožňuje využití různých atrakcí s environmentální tematikou a poznávání nejrůznějších živočichů. Nedílnou součástí MŠ je překvapivě velká přírodní zahrada, která dětem umožňuje pobývat venku co nejčastěji a nabízí řadu možností pobytu na čerstvém vzduchu v jakémkoliv ročním období. Budova je panelového typu dvoupodlažní s podzemním podlažím, kde se nacházejí veškeré skladové prostory, sociální zařízení, prádelna, sušárna s mandlem, kancelář vedoucí školního stravování a školní kuchyně. V prvním nadzemním podlaží se nachází vstupní hala, kancelář zástupkyně ředitelky součásti, 1. třída s hernou a stálou ložnicí, 4. třída s hernou a společnou kuchyňkou pro obě třídy, šatny pro děti. Najdete zde i další dvě třídy, které mají svůj vlastní vchod, šatny, hygienické zařízení a kuchyňku pro vydávání jídla. Ve druhém nadzemním podlaží jsou vždy dvě třídy o dvou místnostech pro činnosti dětí, hygienické zařízení. Obě třídy jsou uprostřed propojeny společnou kuchyňkou, kde se

vydávají potraviny. Je zde jedna stálá ložnice a upravená místnost na cvičení. (Mateřská škola Chomutov, 2009)

4.4 Charakteristika výzkumného souboru

V první části této subkapitoly se autorka věnuje kvantitativnímu výzkumu, přesněji dotazníkovému šetření, který bude následně popsán a vyhodnocen v tabulkách a grafem. Druhá část se zaměřuje již na kvantitativní výzkum diplomové práce, přesněji na rozhovor, který je také uveden v tabulkách a následně vyhodnocen v závěru šetření.

4.4.1 Výzkumné šetření – dotazník

Dotazníkového šetření se zúčastnilo přesně 60 respondentů. Byli osloveni pouze pedagogové, zástupci ředitele a ředitelé mateřských školy z měst Chomutov a Praha. Dotazníkové šetření probíhalo pouze elektronicky formou sociálních sítí a emailu, a to vždy po domluvě s vedoucím pracovníkem dané mateřské školy. Dotazník byl anonymní a dobrovolný a právě proto, se ho nechtěli zúčastnit všichni oslovení respondenti. V dotazníkovém šetření bylo položeno celkem 20 otázek, z toho 15 otázek bylo uzavřených s výběrem odpovědi a 5 otázek bylo otevřených, kde respondent mohl napsat odpověď svými slovy.

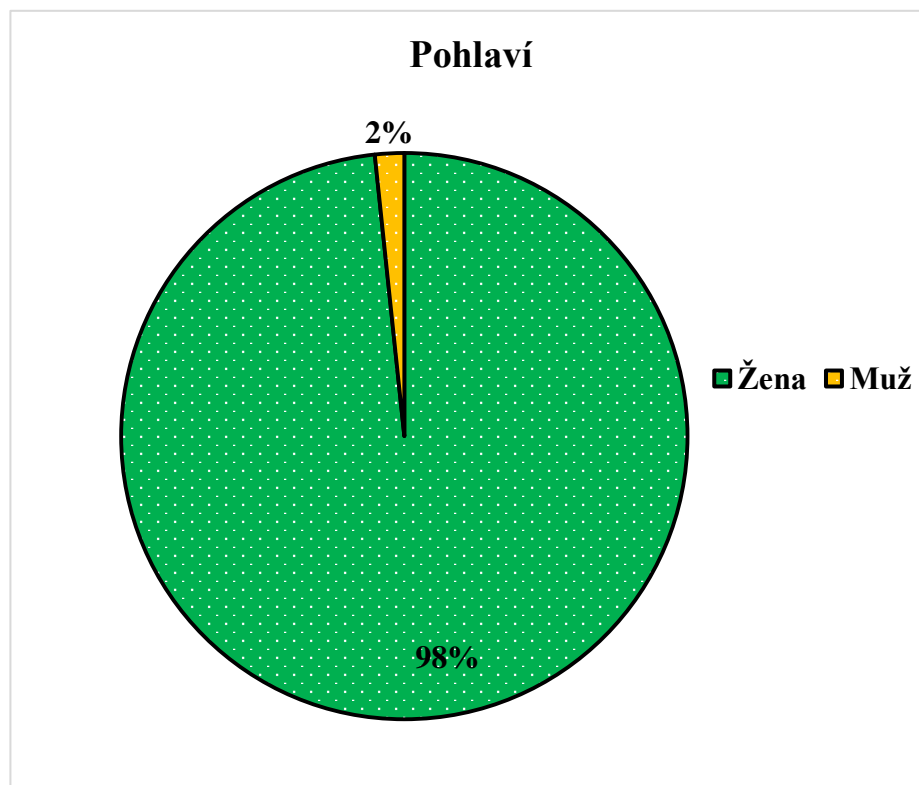
Analýza výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 1: Pohlaví

Pohlaví	Žena	Muž
Výsledek	59	1

Graf 1: Pohlaví

Otázka: Pohlaví?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

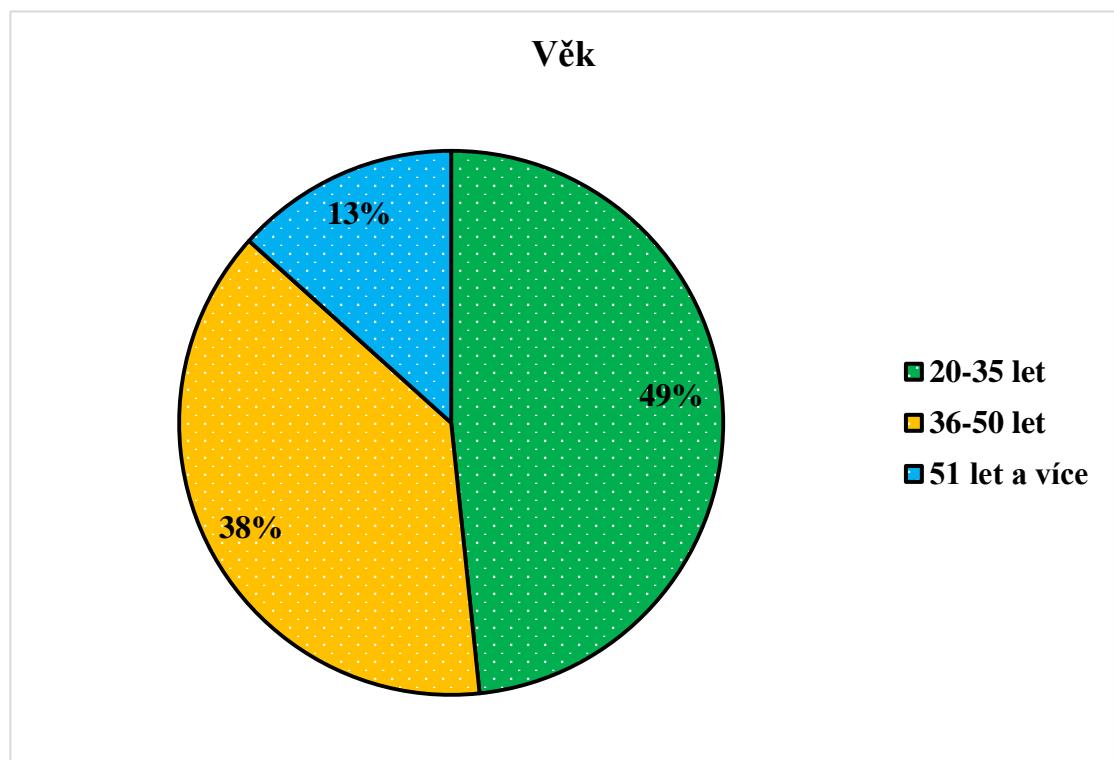
Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo 60 respondentů, z toho 59 bylo žen a pouze 1 byl muž.

Tabulka 2: Věk

Věk	20-35 let	36-50 let	51 let a více
Výsledek	29	23	8

Graf 2: Věk

Otázka? Věk?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

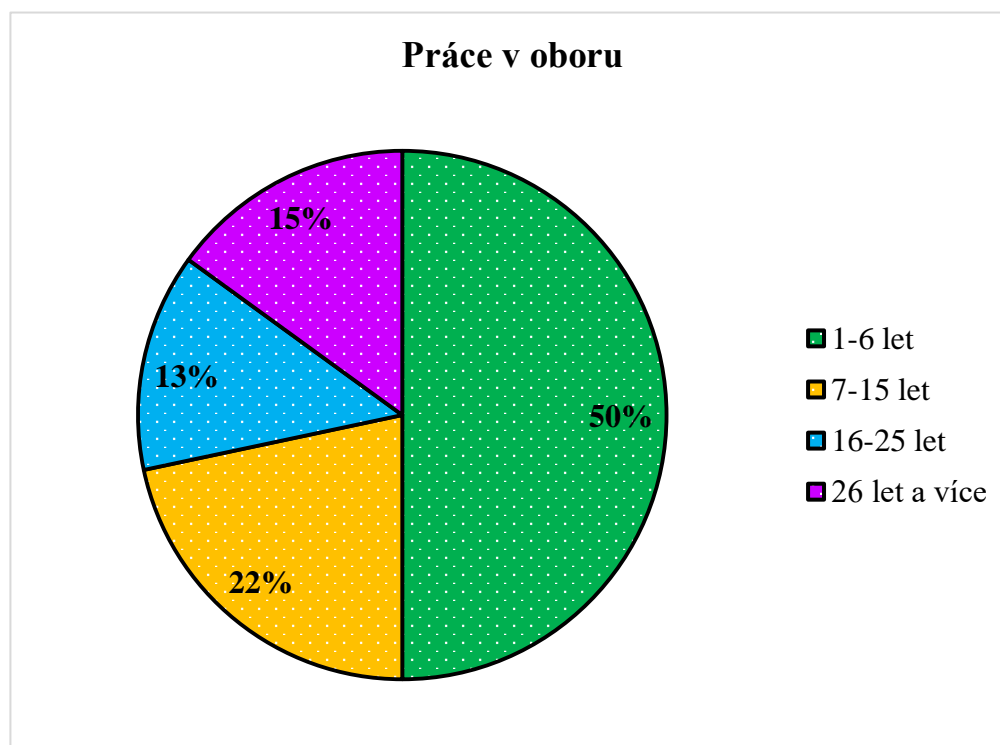
Na tuto otázku opět odpovídalo 60 respondentů, z toho 29 z nich ve věku 20-35 let, dalších 23 respondentů ve věku 36-50 let a v neposlední řadě pouze 8 z nich bylo ve věku 51 let a více. Můžeme tedy říci, že mladší generace pedagogů začíná lehce převládat, ale stále ne tak výrazně.

Tabulka 3: Práce v oboru

Práce v oboru	1-6 let	7-15 let	16-25 let	26 le a více
Výsledek	30	13	8	9

Graf 3: Práce v oboru

Otázka: Jak dlouho pracujete v daném oboru?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

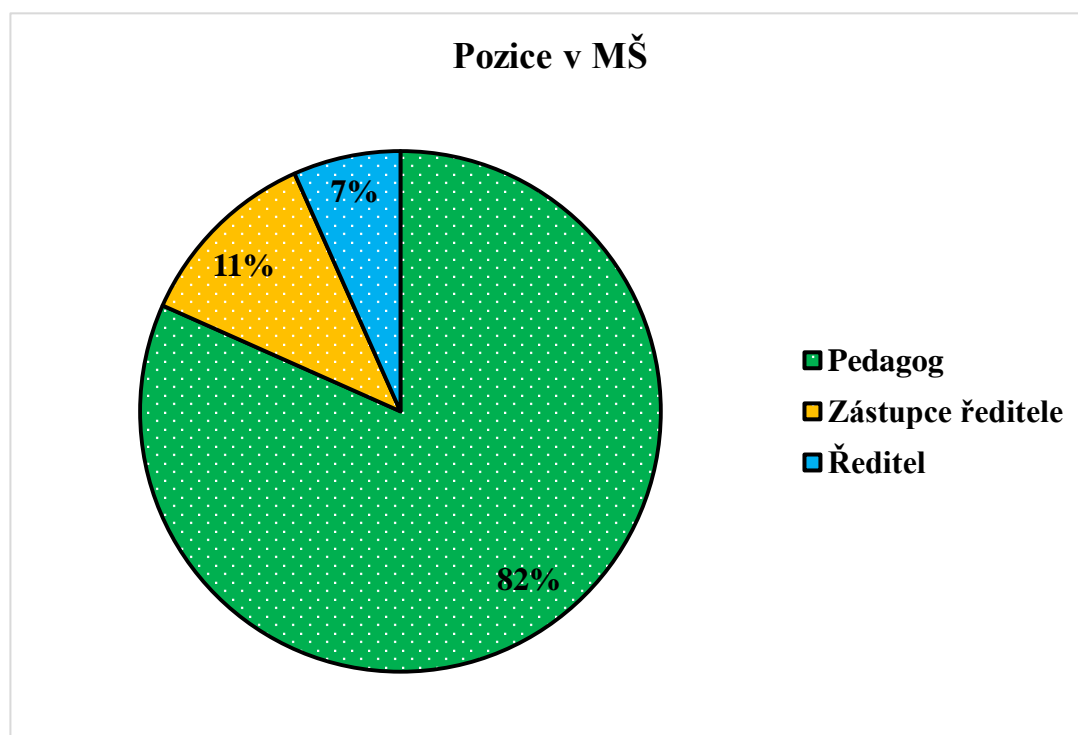
Podle grafu můžeme zjistit, že na dotazníkového šetření se zúčastnili pedagogové. Zástupci ředitele a ředitelé mateřských škol, z nichž polovina má praxi v oboru pouze 1-6 let, tudíž praxe není ještě příliš dlouhá a jejich profesní rozvoj je ještě v začátcích. Dalších 13 respondentů má praxi v oboru 7-15 let, 8 respondentů 16–25 let a posledních 9 má praxi 26 let a více, což jsou převážně kantoři, kteří se blíží ke konci kariéry.

Tabulka 4: Pozice v MŠ

Pozice v MŠ	Pedagog	Zástupce ředitele	Ředitel
Výsledek	49	7	4

Graf 4: Pozice v MŠ

Otázka: Jaká je Vaše pozice v mateřské škole?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

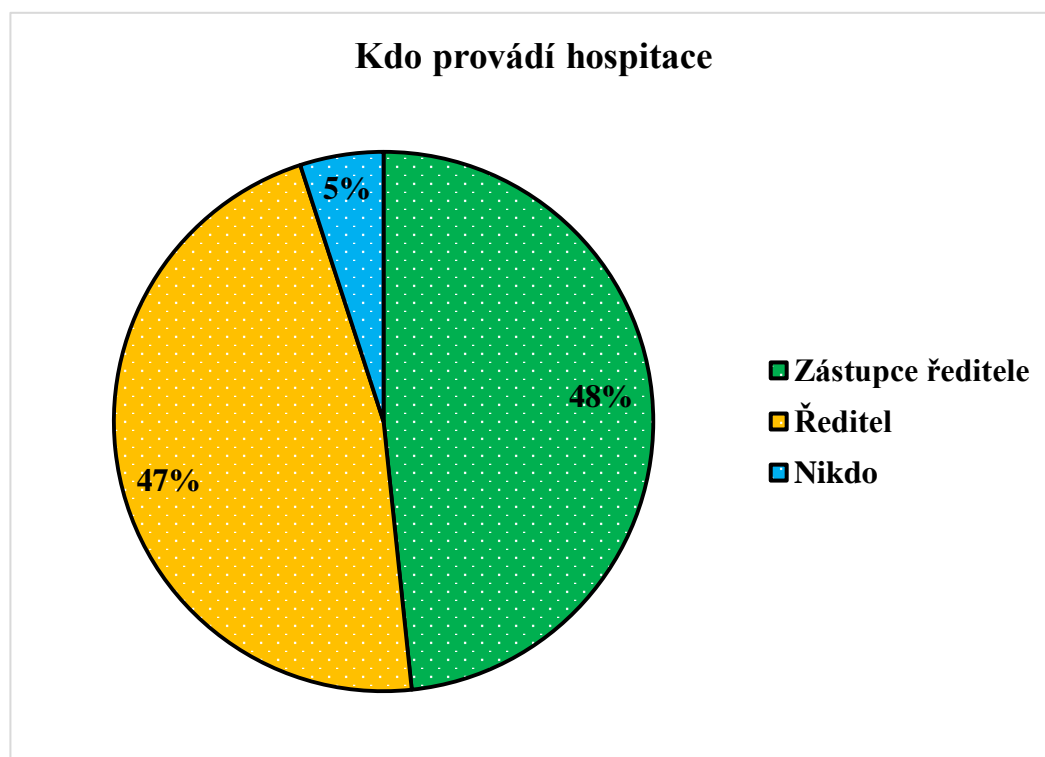
Výsledky z dotazníkového šetření ukazují, že se výzkumu zúčastnili převážně pedagogové mateřských škol a to přesně 49. pouhých 7 bylo zástupců ředitele a 4 ředitelé mateřských škol. E to dané také tím, že výzkum probíhal v mateřských školách v Praze a v Chomutově, kde je sice školek hodně, ale jsou všechny sloučené a mají jednoho ředitele a na každé mateřské škole je povolán jeden zástupce ředitele, který se pod dohledem ředitele stará o chod mateřské školy a zodpovídá za zaměstnance.

Tabulka 5: Kdo provádí hospitace

Kdo provádí hospitace	Zástupce ředitele	Ředitel	Nikdo
Výsledek	29	28	3

Graf 5: Kdo provádí hospitace

Otázka: Kdo ve Vaší mateřské škole provádí hospitační činnost?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

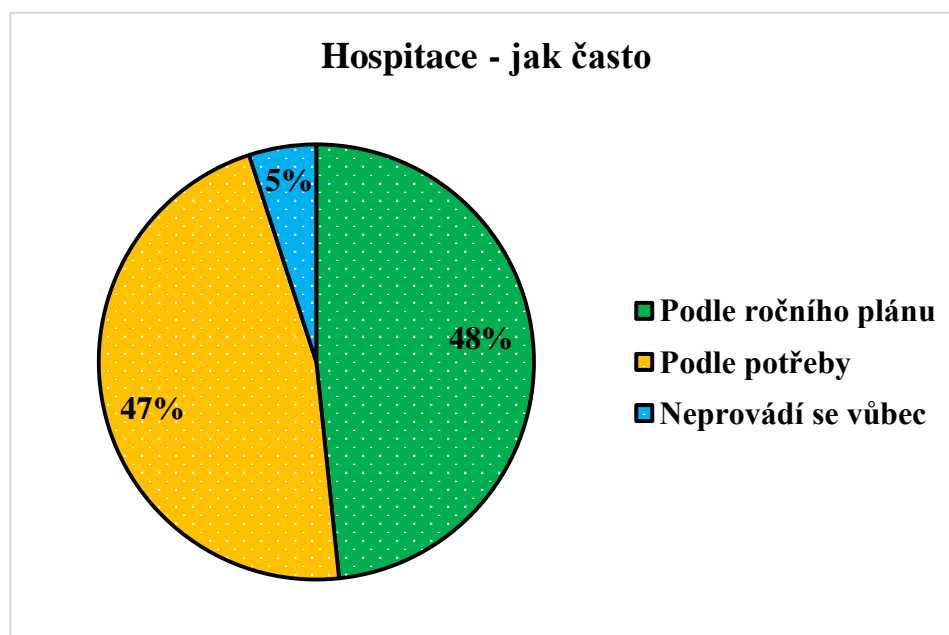
Na základě odpovědí na tuto otázku lze říci, že hospitační činnost v mateřské škole provádějí jak zástupci ředitelů, tak i samotní ředitelé školy. Každá škola to má nastavené jinak a hospitační činnost by měl provádět především takový vedoucí pracovník, který své pedagogické pracovníky zná a hodnotí je i průběžně během roku. Pouze 3 respondenti uvedli, že v jejich mateřské škole hospitace zřejmě vůbec neprobíhá.

Tabulka 6: Hospitace – jak často

Hospitace – jak často	Podle ročního plánu	Podle potřeby	Neprovádí se vůbec
Výsledky	29	28	3

Graf 6: Hospitace – jak často

Otázka: Jak často se ve Vaší mateřské škole provádí hospitační činnost?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

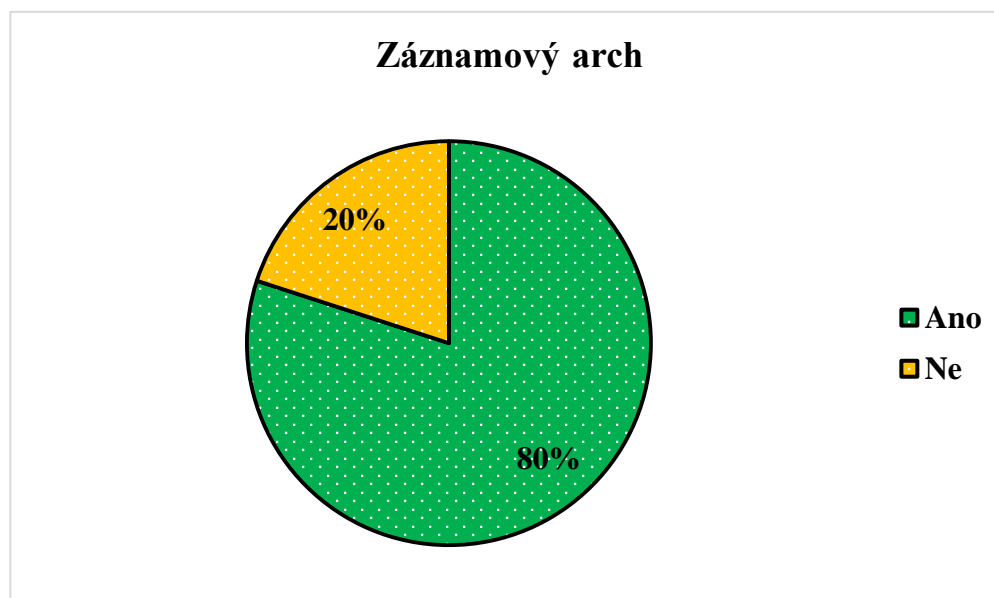
29 respondentů uvedlo, že hospitační činnost v jejich mateřské škole se provádí podle ročního plánu a 28 uvedlo, že hospitace probíhá podle potřeby. Pouze 3 respondenti uvedli, že se hospitace u nich v mateřské škole neprovádí vůbec. Ideální pro kontrolu by měla být hospitace podle ročního plánu u každého pedagoga, ale bohužel tomu tak není. Vzhledem k nemocím a školním akcím během roku může dojít ke komplikacím, a proto se hospitace provádí podle potřeby u konkrétních pedagogů. To, že se hospitace neprovádí u některých pedagogů vůbec je velice špatné, neboť vedoucí pracovník nemá žádný přehled o tom, jak jeho pedagogičtí pracovníci svou práci vykonávají.

Tabulka 7: Záznamový arch

Záznamový arch	Ano	Ne
Výsledky	48	12

Graf 7: Záznamový arch

Otázka: Používá se u Vás v mateřské škole při hospitační činnosti záznamový arch?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

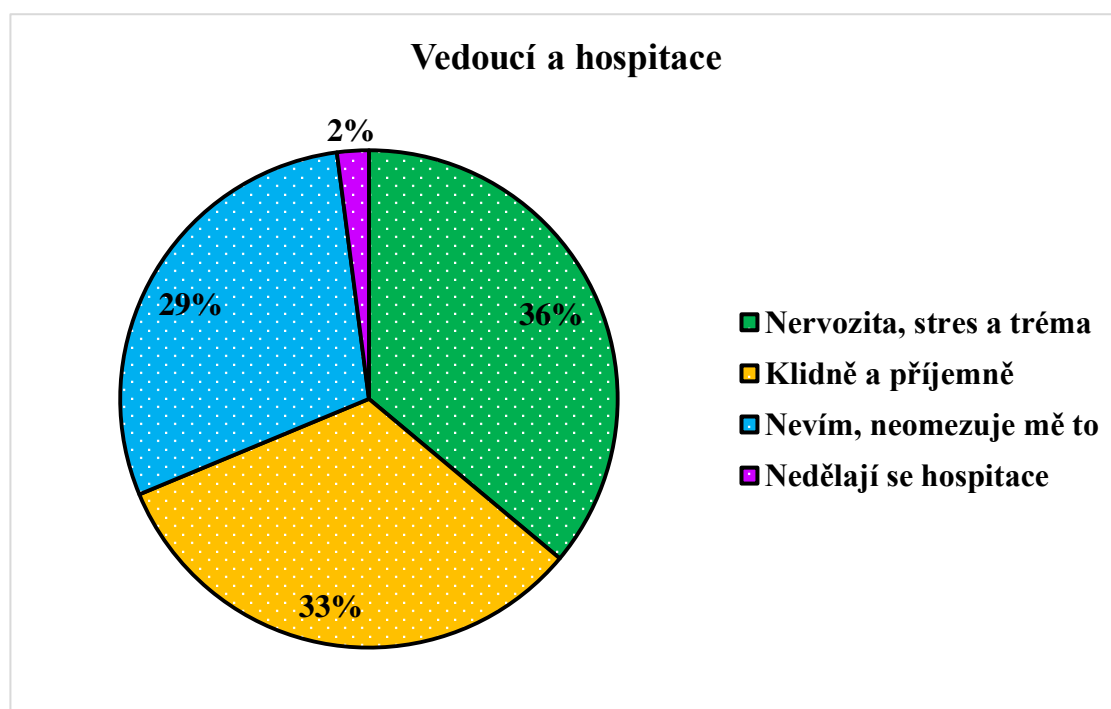
Podle odpovědí na tuto otázku lze říct, že většina respondentů, tedy přesně 48 uvedlo, že jejich vedoucí pracovník používá při hospitační činnosti záznamový arch. Pouhých 12 respondentů odpovědělo, že se záznamový arch v jejich mateřské škole nepoužívá. V této chvíli není ani jedna odpověď správná, neboť každý vykonává hospitaci tak, jak uzná za vhodné. Můžeme, ale říct, že záznamový arch je výbornou pomůckou pro hospitační činnost, neboť jsou záznamy práce mnohem přehlednější jak pro vedoucího pracovníka, tak následně i pro pedagoga.

Tabulka 8: Vedoucí a hospítace

Vedoucí a hospítace	Nervozita, stres a tréma	Příjemně a klidně	Nevím, neomezuje mě to	Hospítace se nedělají
Výsledky	21	19	17	3

Graf 8: Vedoucí a hospítace

Otázka: Jak na Vás působí přítomnost vedoucího pracovníka během hospitační činnosti?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

Tato otázka byla otevřená a každý respondent mohl vyjádřit vlastními slovy, jak na něj působí přítomnost vedoucího pracovníka během hospítace. Respondenti odpovídali různě, ale nemůžeme říct, že by jedna z daných odpovědí nějak převažovala. 21 respondentů odpovědělo, že jsou při přítomnosti vedoucího nervózní a mají trému, dalších 19 se cítí klidně a příjemně, 17 z nich odpovědělo, že je to při práci vlastně vůbec

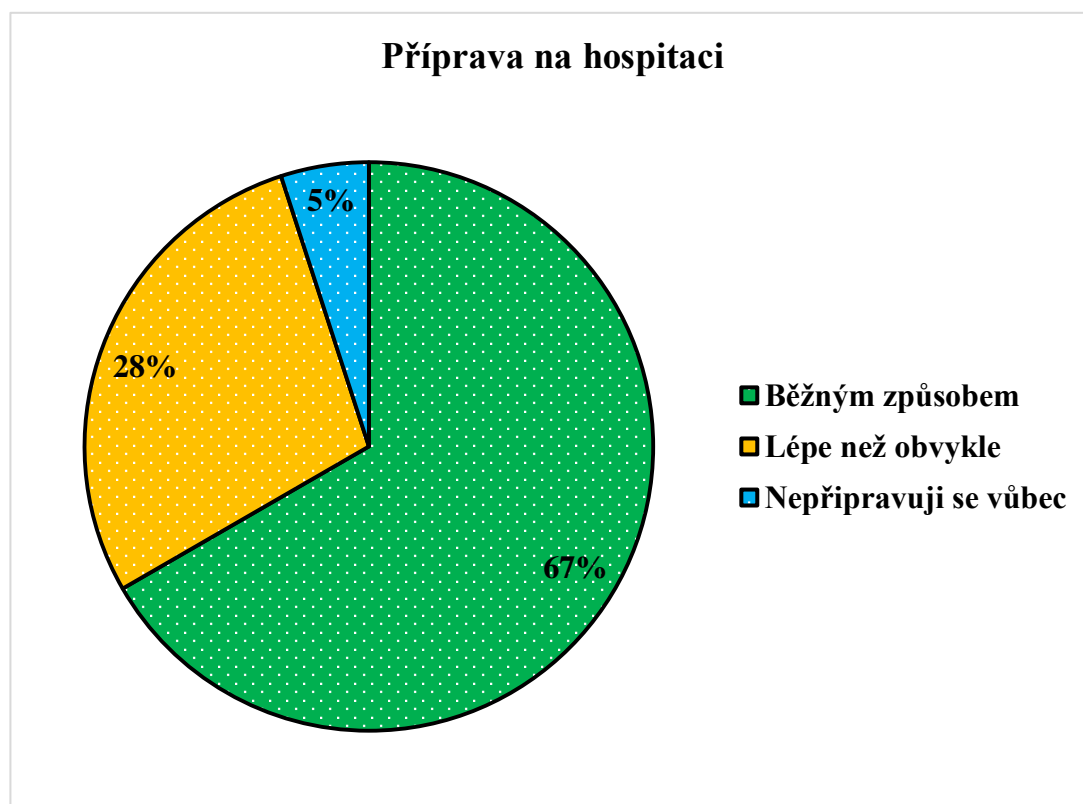
neomezuje a pouze 3 respondenti uvedli, že se u nich v mateřské škole hospitace neprovádí. Podle výsledků lze říct, že vždy záleží na tom, jaké je v mateřské škole klima a vztah mezi ředitelem a pedagogy. Důležitým kritériem je i to, jakým stylem ředitel či zástupce ředitele svou funkci vykonávají a jak na pedagogy působí (autoritativní styl vedení, demokratický styl nebo liberální). Pokaždé, ale nemusí jít pouze o vedoucího pracovníka, ale důležitou roli může hrát také povaha samotného pedagoga. Vždy záleží na tom, jak pedagog určité situace zvládá.

Tabulka 9: Příprava na hospitaci

Příprava na hospitaci	Běžným způsobem	Lépe než obvykle	Nepřipravuji se vůbec
Výsledky	40	17	3

Graf 9: Příprava na hospitaci

Otázka: Jak se připravujete na hospitační činnost?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

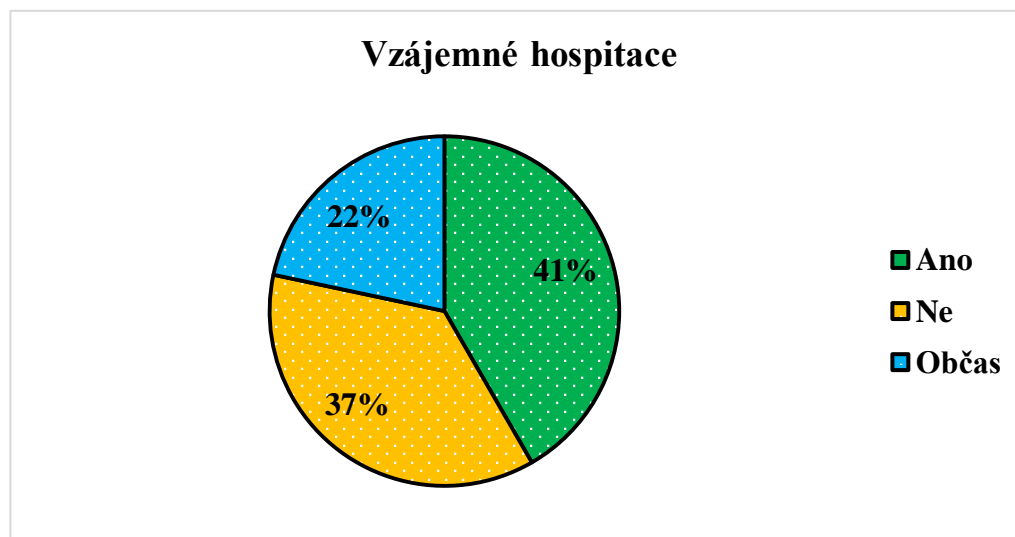
Převážně většina respondentů (40) uvedlo, že se na hospitaci připravuje běžným způsobem, dalších 17 tvrdí, že se připravuje lépe než na obvyklou činnost a 3 z nich se nepřipravují na hospitaci vůbec. Podle mého názoru, by se pedagog měl správně připravovat velmi dobře na každou činnost, a ne pouze pokud přijde na hospitaci vedoucí pracovník. Proto je velmi dobré, že převážně většina respondentů, přesně tak činí.

Tabulka 10: Vzájemné hospitace

Vzájemné hospitace	Ano	Ne	Občas
Výsledky	25	22	13

Graf 10: Vzájemné hospitace

Otázka: Provádí se ve Vaší mateřské škole vzájemné hospitace mezi pedagogy?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

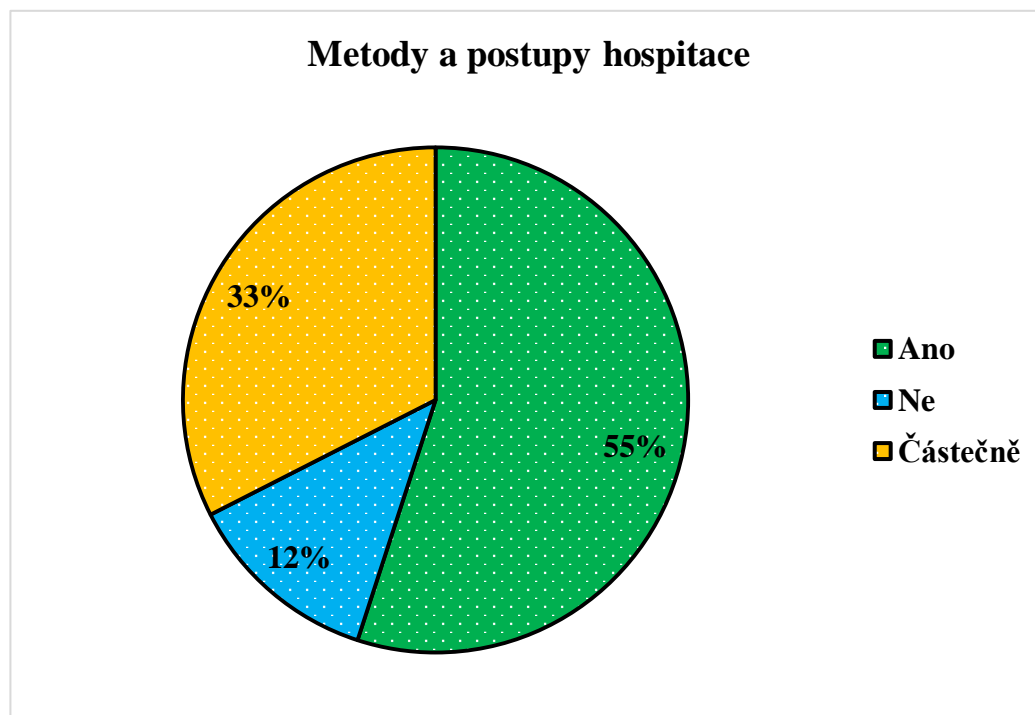
Odpovědi na tuto otázku byly sice různé, ale můžeme říci, že více než polovina respondentů uvedlo, že se v jejich mateřské škole vzájemné hospitace provádí minimálně občasně. Přesněji 25 z nich vzájemné hospitace provádí a 13 z nich jen občas. 22 respondentů tvrdí, že se u nich v mateřské škole neprovádí vzájemné hospitace vůbec. Myslím si, že vzájemné hospitace mezi pedagogy jsou pro práci učitelé taky velmi důležité, neboť každý pedagog může vidět své kolegy, jak s dětmi pracují a zároveň mohou načerpat další zkušenosti a nové poznatky při práci s dětmi, které je mohou v jejich profesi posunout dále. Bohužel v některých mateřských školách tomu tak není, neboť na vzájemné hospitace není prostor, např. směny pedagogů se mohou krýt, nebo je naopak málo pedagogů a neměl by kdo jiný být s dětmi v jiné třídě.

Tabulka 11: Metody a postupy hospítace

Metody a postupy hospítace	Ano	Ne	Částečně
Výsledky	42	5	13

Graf 11: Metody a postupy hospítace

Otázka: Jsou podle Vás využívané metody a postupy hospitační činnosti správné?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

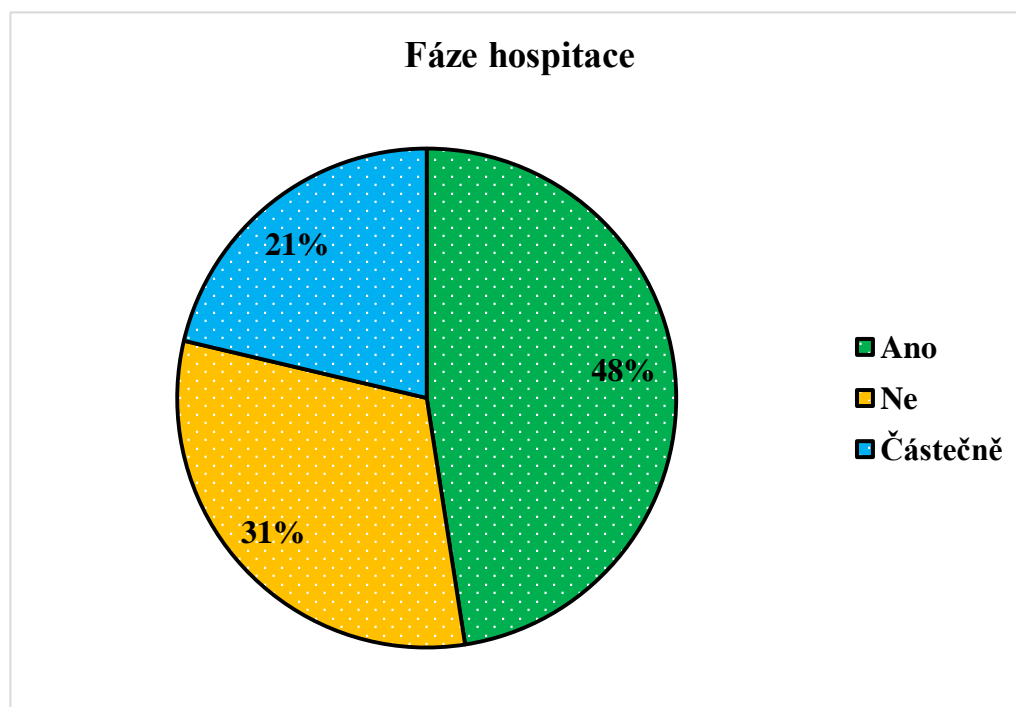
Většina respondentů dalo jako odpověď, že jejich vedoucí pracovník využívá při hospitační činnosti správné metody a postupy (42) nebo je využívá alespoň částečně (13). v obou případech je to velice pěkný výsledek, neboť právě správné metody a postupy hospítace mohou danou činnost velice ovlivnit. Pouhých 5 respondentů uvedlo, že jejich vedoucí pracovník správné metody a postupy při hospitaci nevyužívá, což je velice špatné a mělo by se to v dané mateřské škole velmi rychle vyřešit.

Tabulka 12: Fáze hospitace

Fáze hospitace	Ano	Ne	Částečně
Výsledky	29	19	12

Graf 12: Fáze hospitace

Otázka: Znáte fáze hospitační činnosti, které se mají během hospitační činnosti využívat?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

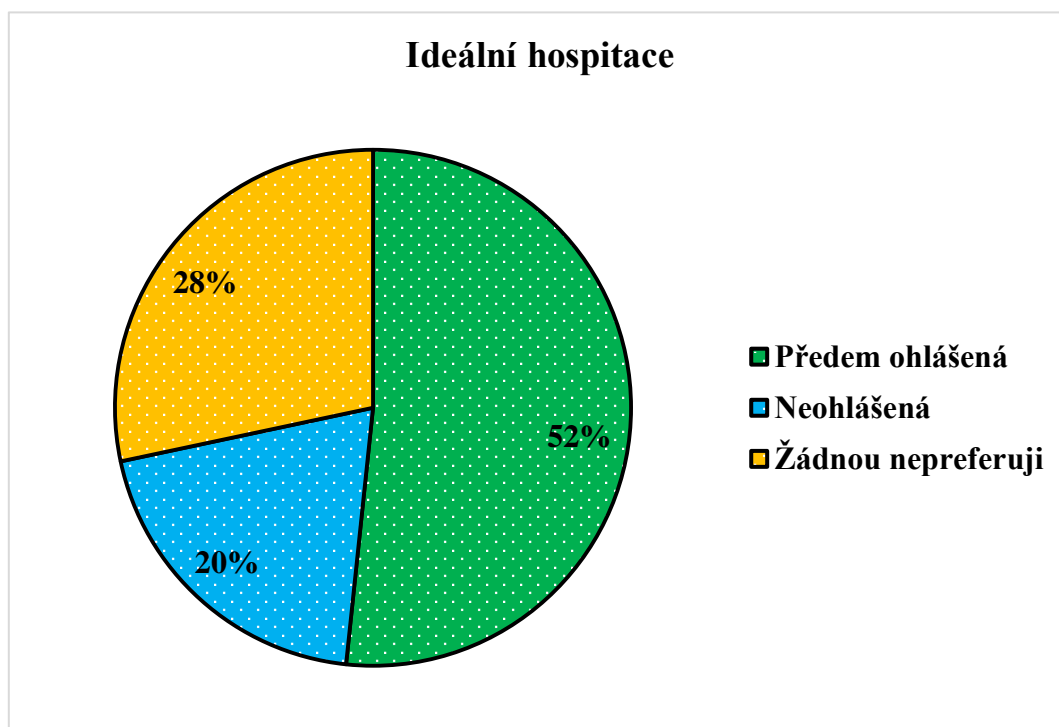
Na tuto výzkumnou otázku odpovědělo 29 respondentů tak, že fáze hospitační činnosti znají, 13 z nich alespoň částečně a 19 respondentů fáze hospitace nezná vůbec. Mnohdy se stává, že fáze všichni znají, akorát neznají přesné názvy, každopádně je velmi důležité, aby fáze hospitace znali především vedoucí pracovníci, kteří hospitaci provádějí. Fáze hospitace můžeme najít jak v literatuře, tak i na internetových stránkách. V této diplomové práci jsou fáze hospitace vysvětleny v teoretické části.

Tabulka 13: Ideální hospitace

Ideální hospitace	Předem ohlášená	Neohlášená	Žádnou nepreferuji
Výsledky	31	12	17

Graf 13: Ideální hospitace

Otázka: Jaká hospitace je podle Vás ideální?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

Na tuto otázku odpovědělo 31 respondentů tak, že preferuje předem ohlášenou hospitační činnost, 12 dalších si myslí, že by hospitace měla být neohlášená a 17 respondentů tvrdí, že žádnou z nich nepreferuje. Žádnou z těchto odpovědí nemůžeme považovat za špatnou, neboť každá z těchto druhů hospitačních má svůj důvod. Předem ohlášená hospitace by měla být, ale nejčastější, protože vedoucí pracovník a pedagog se mohou společně domluvit na daném datu hospitační, vedoucí pracovník si může zjistit předem co se bude v daný den probírat s dětmi, co bude cílem činnosti atd. Dále mohou předem ohlášenou

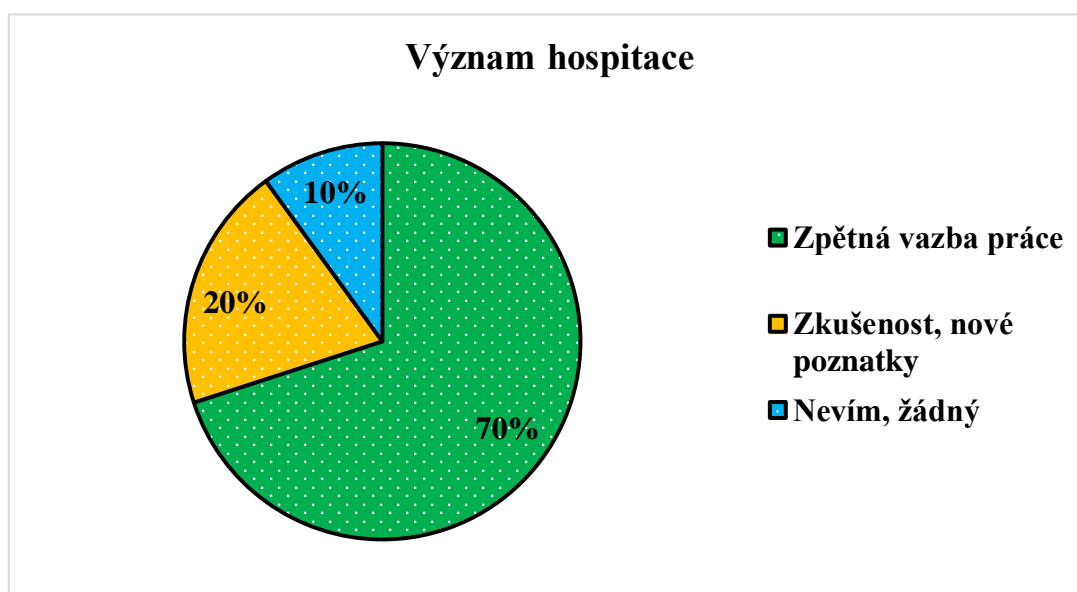
hospitaci využít k předhospitačnímu rozhovoru, který je jednou z fází hospitační činnosti. Neohlášená hospitace by měla probíhat tehdy, pokud jsou na pedagoga hlášeny různé stížnosti jak od rodičů či od kolegů. Právě tento druh hospitace slouží k tomu, aby si vedoucí pracovník mohl zjistit, zda činnosti s dětmi dělá pedagog tak, jak správně má. Zjišťuje se také chování pedagoga k dětem a další podněty k hodnocení.

Tabulka 14: Význam hospitace

Význam hospitace	Zpětná vazba práce	Zkušenost, nové poznatky	Nevím, žádný
Výsledky	42	12	6

Graf 14: Význam hospitace

Otázka: Jakou má pro Vás hospitační činnost význam?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

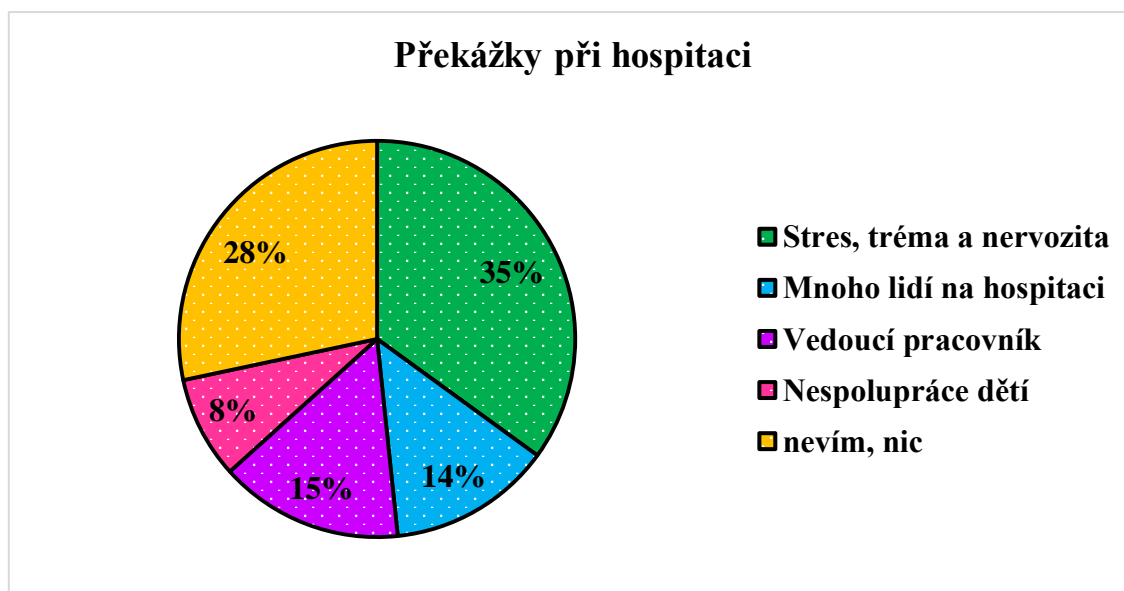
Další otázkou bylo, jaký význam má hospitace pro pedagogy a vedoucí. Více než většina, a to přesně 42 respondentů uvedlo, že pro ně hospitace znamená zpětnou vazbu na jejich práci, což je velice důležité. Každý pedagog má šanci zjistit, jak na tom se svou prací je a zda probíhá vše tak, jak má. Dalším významem respondenti (12) uváděli nové zkušenosti a poznatky. To se týká především těch, kteří hospitaci hodnotí, nebo těch, kteří se na hospitaci přišli podívat. Zkušenosti jsou v této práci také velmi důležitým faktorem pro zlepšování svých kvalit. Pouze 6 respondentů uvedlo, že pro ně hospitace nemá význam žádný.

Tabulka 15: Překážky při hospitaci

Překážky při hospitaci	Stres, tréma a nervozita	Mnoho lidí na hospitaci	Vedoucí pracovník	Nespolupráce dětí	Nevím, nic
Výsledky	21	8	9	5	17

Graf 15: Překážky při hospitaci

Otázka: Co je pro Vás největším překážkou či stresujícím podnětem hospitační činnosti?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

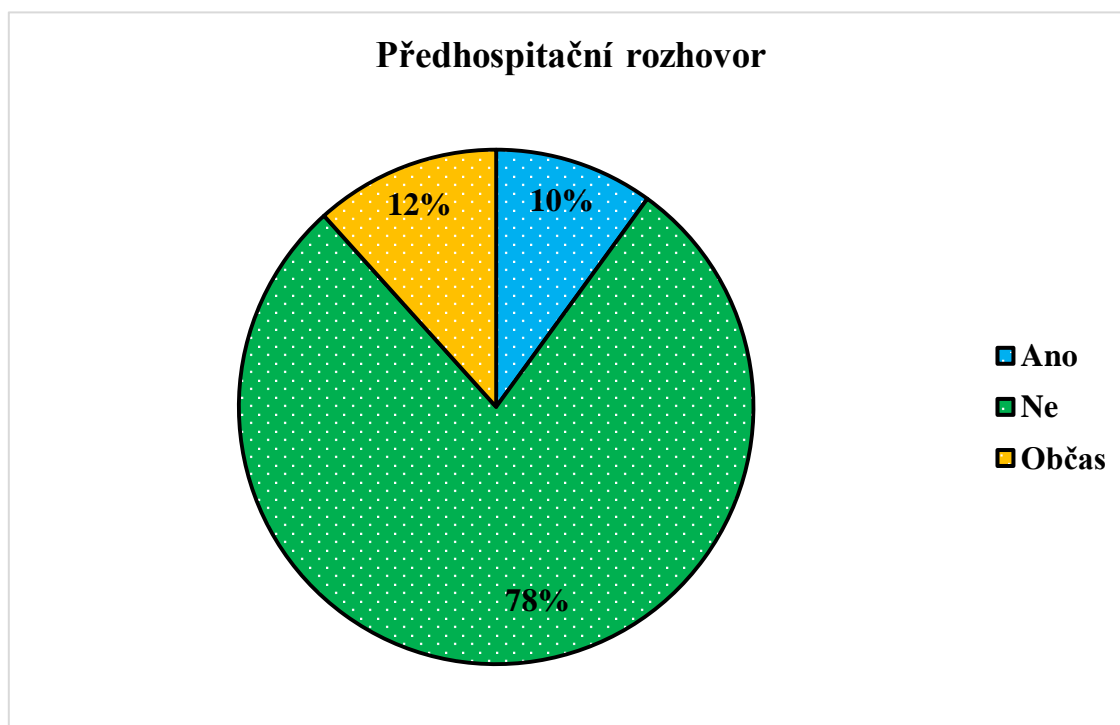
Stres či překážky při hospitaci na každého působí jinak, ale asi nejvíce respondentů (21) se shodlo na tom, že největším nepřítelem během hospitace je právě tréma a nervozita. Dalším faktorem stresující situace během hospitace respondenti (8) uvedli mnoho lidí, kteří na hospitaci jsou. Vedoucí pracovník je dalším stresujícím faktorem při hospitaci a to uvedlo 9 respondentů, 5 z nich tvrdí, že narušení hodiny a nespolupráce dětí může být také velkým problémem. 17 respondentů tvrdí, že je při hospitaci nestresuje vůbec nic, což je velké pozitivum, neboť stresové situace mohou ovlivňovat práci pedagoga.

Tabulka 16: Předhospitační rozhovor

Předhospitační rozhovor	Ano	Ne	Občas
Výsledky	6	47	7

Graf 16: Předhospitační rozhovor

Otázka: Používá se ve Vaší mateřské škole předhospitační rozhovor?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

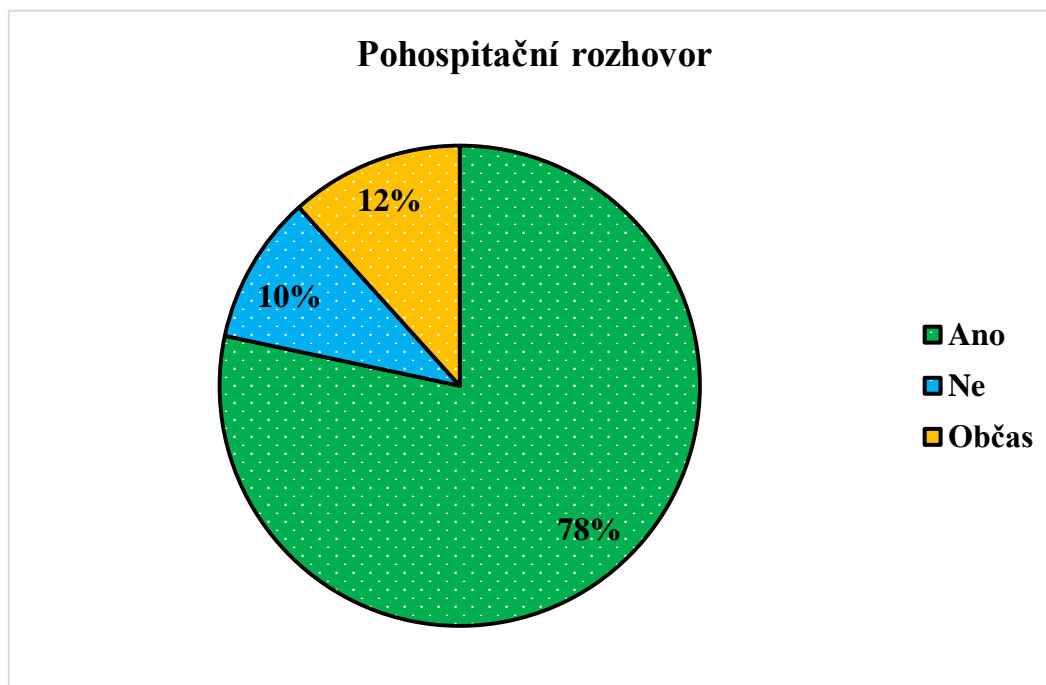
Předhospitační rozhovor je jednou z fází hospitační činnosti, ale ne každý pedagogický pracovník to zná a ve své praxi využívá, a proto více než většina respondentů (47) uvedlo, že předhospitační rozhovor nevyužívá. Dalších 7 respondentů uvedlo, že občas a podlesních 6 tvrdí, že předhospitační rozhovor provádí. Právě tento druh rozhovoru slouží k domluvě podmínek hospitace mezi pedagogem a vedoucím, např. čas a datum hospitace či cíl a téma hospitace. V rámci dobré komunikace je tato metoda také velmi důležitá pro správné provedení hospitační činnosti.

Tabulka 17: Pohospitační rozhovor

Pohospitační rozhovor	Ano	Ne	Občas
Výsledky	47	6	7

Graf 17: Pohospitační rozhovor

Otázka: Používá se ve Vaší mateřské škole pohospitační rozhovor?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

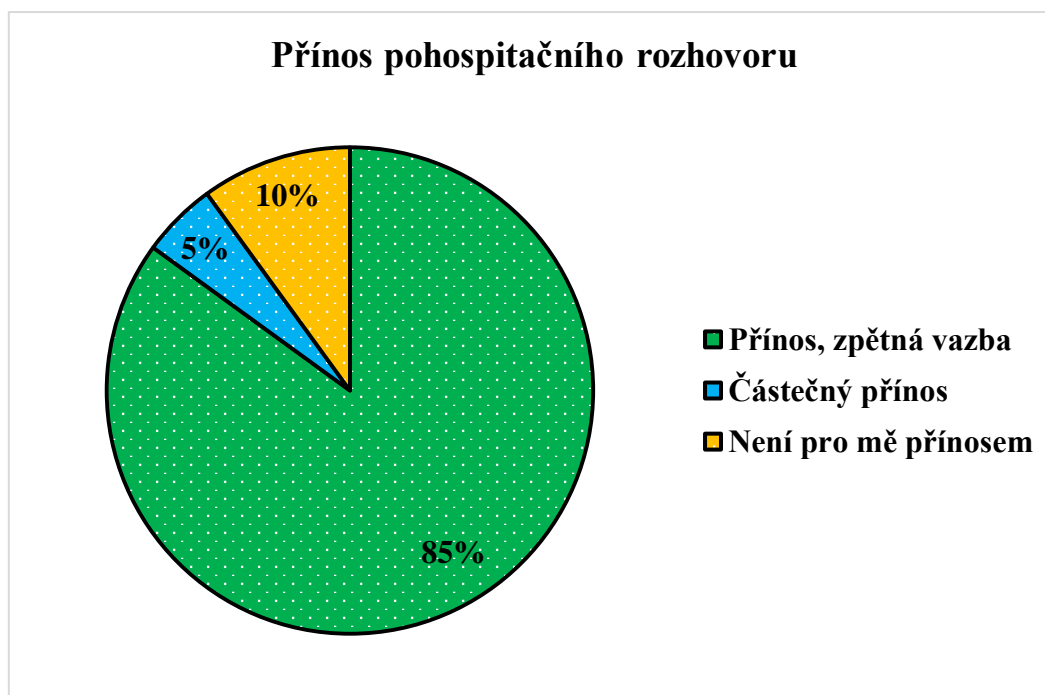
Pohospitační rozhovor je také jednou z fází hospitační činnosti, který ale podle výsledků využívá více pedagogů a vedoucích pracovníků než rozhovor předhospitační. 47 respondentů uvedlo, že pohospitační rozhovor využívá, 7 z nich občas a 6 z nich tvrdí, že pohospitační rozhovor nevyužívá vůbec. Pohospitační rozhovor je velice důležitý pro komunikaci mezi pedagogem a vedoucím pracovníkem a slouží jako zpětná vazba hospitace, která probíhala. Každý by se během rozhovoru měl dozvědět své silné a slabé stránky práce, ale také by měla zaznít kritika následná pochvala.

Tabulka 18: Přínos pohospitačního rozhovoru

Přínos pohospitačního rozhovoru	Přínos, zpětná vazba	Částečný přínos	Není pro mě přínosem
Výsledky	51	3	6

Graf 18: Přínos pohospitačního rozhovoru

Otázka: Co pro Vás znamená pohospitační rozhovor?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

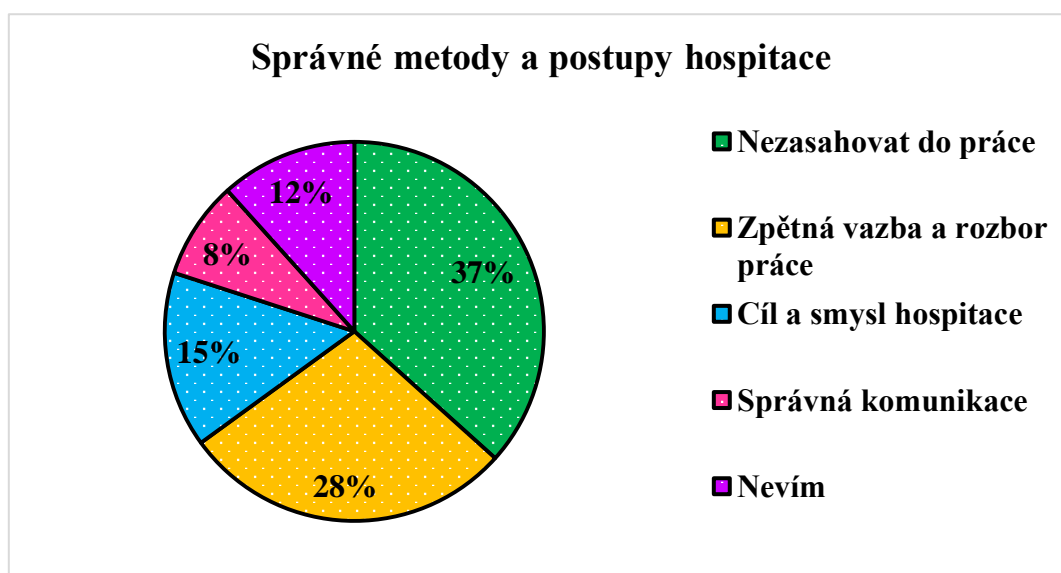
Jak už bylo řečeno v předešlé otázce, pohospitační rozhovor může být pro všechny pedagogy velkým přínosem a zpětnou vazbou práce pedagoga. Právě toto si myslí převážná většina respondentů a to přesně 51. dalších 6 tvrdí, že je pro ně pohospitační rozhovor pouze částečným přínosem a 3 z nich si myslí, že přínosem není vůbec. Je to každého názor, ale určitě správně vedený pohospitační rozhovor by měl vždy vést k tomu, aby byl pro obě strany velkým přínosem a zpětnou vazbou práce pedagoga.

Tabulka 19: Správné metody a postupy hospitace

Správné metody a postupy hospitace	Nezasahovat do práce	Zpětná vazba a rozbor práce	Cíl a smysl a hospitační činnosti	Správná komunikace	Nevím
Výsledky	22	17	9	5	7

Graf 19: Správné metody a postupy hospitace

Otázka: Jaké jsou podle Vás správné metody a postupy hospitační činnosti?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

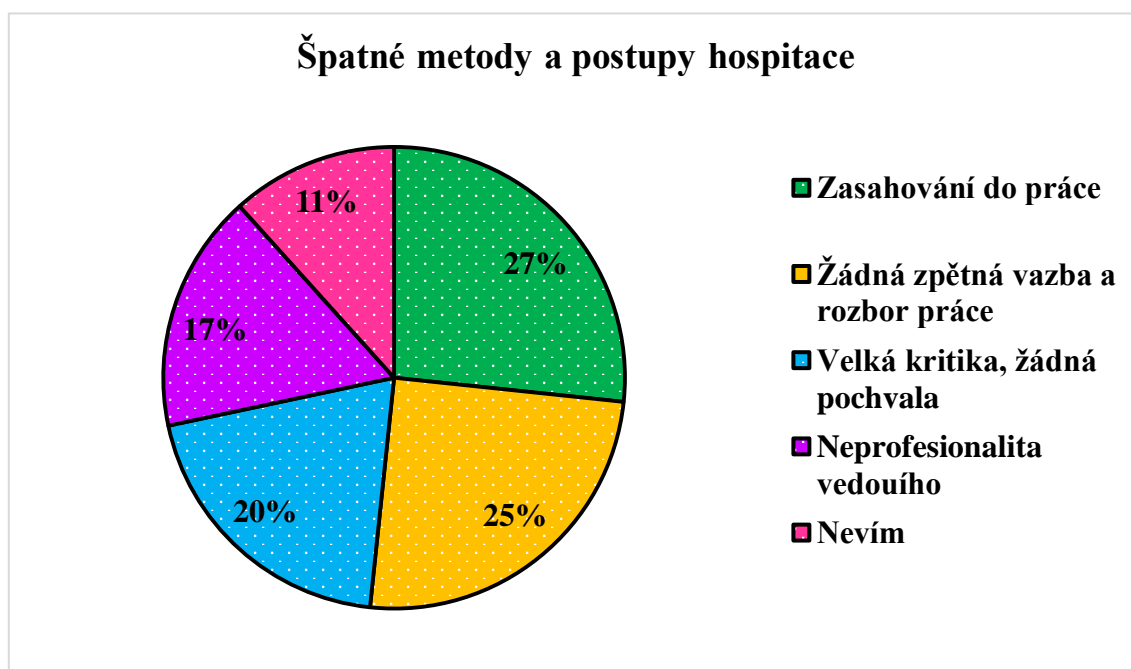
Mezi nejčastější odpovědi respondentů (22) byl uveden důvod nezasahování během činnosti do práce, což je pro správný průběh hospitace velice důležité. Další metodou byl respondenty (17) zvolena zpětná vazba a rozbor práce, 9 respondentů uvedlo jako správnou metodu znát vždy cíl a smysl práce, 5 z nich dále uvádí jako vhodný postup správnou komunikace mezi pedagogem a vedoucím a 7 z nich uvedlo, že neví, co může být správná metoda či postup hospitace. Všechny tyto metody jsou určitě velmi užitečné a správné a jejich nedodržení může ovlivnit celou hospitační činnost.

Tabulka 20: Špatné metody a postupy hospitace

Špatné metody a postupy hospitaci	Zasahování do práce	Žádná zpětná vazba a rozbor práce	Velká kritika a žádná pochvala	Neprofesionalita vedoucího	Nevím
Výsledky	16	15	12	10	7

Graf 20: Špatné metody a postupy hospitace

Otázka: Jaké jsou podle Vás špatné metody a postupy při hospitační činnosti?



Zdroj: vlastní šetření, 2020

Na tuto otázku odpovědělo 16 respondentů, že špatnou metodou hospitace může být zasahování do práce pedagoga, 15 z nich uvedlo jako špatnou metodu žádnou zpětnou vazbu a rozbor práce, 12 respondentů tvrdí, že velká kritika a žádná pochvala může mít špatný vliv na hospitaci. 10 respondentů tvrdí, že dalším faktorem špatné metody může

být neprofesionalita vedoucího a v neposlední řadě 7 z nich uvedlo, že neví c by mohlo být nevhodnou metodou hospitace. Všechny tyto odpovědi jsou přesným opakem předešlé otázky. Špatných metod může být mnoho, ale právě tyto vyjmenované mohou vážně ovlivnit jak celý proces hospitační činnosti, tak i vztah mezi vedoucím pracovníkem a pedagogem. Pokud vedoucí pracovník využívá mnoho špatných metod a postupů během hospitace, může to také ovlivnit jeho pracovní pozici zástupce ředitele či ředitele školy.

4.4.2 Závěry dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo přesně 60 respondentů, kteří pracují v mateřské škole na pozici pedagoga, zástupce ředitele či ředitele školy. Dotazník byl rozdělán do mateřských škol města Prahy a Chomutov. Celkem bylo hodnoceno 20 otázek, z toho 15 bylo uzavřených s výběrem odpovědí a 5 otevřených otázek s možností libovolné odpovědi. Dotazník probíhal pouze elektronicky, neboť to byl nejvhodnější způsob zpracování jak pro autorku práce, tak i pro respondenty. Byly osloveny některé mateřské školy v Praze a v Chomutově formou emailu a sociálních sítí. Výsledky výzkumného šetření jsou vyhodnoceny v tabulkách a v grafem, a proto je možné vyhodnotit hypotézy.

H1: Předpokládám, že vedoucí pracovníci nevyužívají vždy správné metody a postupy při realizaci hospitační činnosti.

Podle výsledků dotazníku bylo zjištěno, že více než většina vedoucích pracovníků využívá správné metody a postupy hospitační činnosti. Podle tabulek a grafů ve výše uvedeném výzkumu odpovědělo přesně 55 % respondentů, že jejich vedoucí využívá vždy správné metody a postupy při hospitační činnosti a 33 % dalších uvedlo, že je využívá alespoň částečně. Je to velmi pozitivní výsledek a je správné, že to ve většině mateřských školách funguje tak, jak má. Hypotéza byla vyvrácena.

H2: Předpokládám, že komunikace mezi vedoucími pracovníky a pedagogy je před i po hospitační činnosti důležitá.

Podle výsledků dotazníkového šetření respondenti uvedli, že rozhovor jak předhospitační, tak i pohospitační je pro realizaci hospitační činnosti velice důležitý. Jedná se tedy především o rozhovor pohospitační, který slouží převážně jako zpětná vazba práce pedagoga. Další pozitivem rozhovoru je i rozvoj vztahu mezi pedagogem a vedoucím pracovníkem a další následná spolupráce. Hypotéza byla potvrzena.

4.4.3 Výzkumné šetření – rozhovor

Jako další metoda výzkumného šetření byl zvolen rozhovor, který byl proveden jak s pedagogem, tak i s vedoucím pracovníkem školy. Pro rozhovor byl zvolen vždy jeden pedagog a jeden vedoucí pracovník z mateřské školy v Chomutově a v Praze. Cílem rozhovoru je zjistit, zda hospitační činnost probíhá v mateřských školách podobně, ačkoliv jsou každá z jiného města. Na konci výzkumného šetření bude vyhodnoceno srovnání těchto dvou mateřských škol a zároveň pohled na dané výsledky výzkumu autorky práce.

1. Rozhovor v mateřské škole v Praze

Rozhovory probíhaly v mateřské škole v Praze, konkrétně v MŠ Zahradka na Praze 4 v Michli. Mateřská škola je sloučena zároveň se základní školou, a tudíž je pouze jeden ředitel. Pí. ředitelka má svou kancelář v základní škole a v MŠ má zaměstnance na starost pí. Zástupkyně. Pro rozhovor autorka oslovila jednu pí. učitelku a pí. zástupkyni a byl proveden v přirozeném prostředí zaměstnanců, a to ve sborovně mateřské školy.

Tabulka 21: Rozhovor s pedagogem v MŠ Praha

Jak dlouho pracujete ve školství?	V mateřské škole pracuji teprve třetím rokem.
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Moje nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské – bakalářské.
Provádí Vaše zástupkyně ředitele v mateřské škole hospitační činnost? Pokud ano, jak často?	Ano, v naší mateřské škole se sice hospitační činnost provádí, ale četnost hospitací je závislá na okolnostech. V posledních třech letech byla hospitační činnost prováděna pouze o nových pedagogických pracovnících.

<p>Myslíte si, že Vaše zástupkyně ředitele využívá při hospitační činnosti správné metody a postupy? Pokud ano, jaké to mohou být?</p>	<p>Ano, myslím si, že využívá správné metody i postupy. Nejprve se pí. Zástupkyně seznámí s daným tématem a dílčími cíli činností, do práce nikdy nezasahuje a vždy jen pozoruje mou práci a práci dětí a zaznamenává si poznatky a v neposlední řadě následují reflexe a hodnocení práce pedagoga.</p>
<p>Zdá se Vám, že Vaše zástupkyně ředitele dělá při hospitační činnosti chyby, které mohou ovlivnit činnost pedagoga? Pokud ano, jaké to jsou?</p>	<p>Zatím jsem nezaznamenala žádné chyby, které by mou práci s dětmi mohly ovlivnit.</p>
<p>Je ve Vaší mateřské škole hospitační činnost vždy ohlášena předem? Pokud ano, myslíte si, že je to tak správné a proč?</p>	<p>Ano, pí. zástupkyně vždy oznámí hospitaci předem. Myslím si, že je to tak správné, neboť se pedagog může na hospitaci lépe připravit a utužuje to i důvěru mezi pedagogem a vedoucím.</p>
<p>Dělají se ve Vaší mateřské škole vzájemné hospitace mezi pedagogy? Pokud ano, myslíte si, že je to tak správné a proč?</p>	<p>Na každou hospitaci, která probíhá má možnost přijít i každý pedagog. Bohužel v posledních letech tomu tak moc často není, ale podle mého názoru je to určitě správné. Ostatní pedagogové mohou načerpat od ostatních nové zkušenosti a inspiraci pro práci s dětmi.</p>
<p>Myslíte si, že je ve Vaší mateřské škole pozitivní a příjemné klima mezi pedagogickými pracovníky a vedením školy?</p>	<p>Ano, myslím si, že v posledních letech se vztah mezi pedagogy a vedením velice zlepšil.</p>

<p>Je podle Vás hospitační činnost ve školství důležitá? Pokud ano, proč?</p>	<p>Ano, určitě je důležitá. Pedagog i vedení může efektivně posoudit kvalitu vzdělávacího procesu, ale zároveň i své vlastní chyby. Dále se mohou načerpat nové zkušenosti a poznatky.</p>
<p>Myslíte si, že Vaše zástupkyně ředitele pracuje ve své funkci správně a proč?</p>	<p>Těžko říct. Jsou věci, se kterými souhlasím a myslím si, že je pí. Zástupkyně dělá nejlépe jak umí, ale také jsou některé věci, které podceňuje a mohou v průběhu let ovlivnit její kvalitu práce v dané funkci.</p>

Zdroj: vlastní šetření, 2020

Pro tento výzkum byl využit strukturovaný rozhovor, který probíhal ve sborovně v dané mateřské škole.

Paní učitelka pracuje ve školství teprve třetím rokem, tudíž ještě nemá mnoho praxe s dětmi. To, že se v této mateřské škole v posledních letech provádí hospitační činnost pouze u nových pedagogů, může mít mnoho důvodů, ale to vždy záleží na rozhodnutí ředitele školy, ale také na daných okolnostech. Podle rozhovoru lze říci, že paní zástupkyně při hospitační činnosti využívá správné metody a postupy, snaží se spolupracovat s pedagogy a dochází i ke zpětné vazbě a reflexím po hospitaci. Dalším velkým pozitivem je, že pedagogové a vedení má mezi sebou pozitivní a kladný vztah, který je pro jakoukoliv spolupráci velice důležitý. Jsou, ale i věci, které by se podle paní učitelky mohly zlepšit k lepšímu. Jedná se především o vzájemné hospitace mezi pedagogy, které mohou být velkým přínosem pro všechny, kdy mohou načerpat všichni nové zkušenosti a poznatky pro práci s dětmi. Bylo by tedy vhodné, aby v této oblasti mohlo dojít ke změnám, pokud to půjde.

Tabulka 22: Rozhovor se zástupcem ředitele v MŠ Praha

<p>Jak dlouho pracujete ve školství a jak dlouho ve funkci zástupce ředitele mateřské školy?</p>	<p>Ve školství pracuji 38 let a ve funkci zástupce ředitele 10 let.</p>
<p>Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?</p>	<p>Moje nejvyšší dosažené vzdělání je střední odborné s maturitou, samozřejmě pedagogická škola.</p>
<p>Provádíte ve Vaší mateřské škole hospitační činnost? Pokud ano, jak často?</p>	<p>Ano, hospitační činnost se u nás v MŠ provádí. Dříve jsme hospitace dělaly podle ročního plánu vždy u každého pedagoga minimálně 1x za rok a následně podle potřeby, ale bohužel v posledních letech se provádí pouze podle potřeby. Nejčastěji tedy u nových pedagogů. Důvodem je, že v posledních letech bylo mnoho pedagogů vážně nemocných a nepovedlo se nám termíny hospitačních vždy dodržet.</p>
<p>Jaké metody a postupy využíváte při hospitační činnosti a jak hospitační činnost u Vás v MŠ probíhá?</p>	<p>Samozřejmě se snažím využívat všechny fáze a metody hospitace, ale asi největší zásadou hospitace je nezasahovat pedagogovi do práce, zjistit si veškeré potřebné věci o dané činnosti, tzn cíle a smysl hospitace a zda se shodují s cíli, které má pedagog ve svém TVP. V neposlední řadě je pro mě velice důležité hodnocení neboli zpětná vazba, kterou společně probíráme na</p>

	pedagogické radě a seznámím tak s hospitací i ostatní pedagogy.
Jaký typ hospitační činnosti ve Vaší mateřské škole využíváte a proč? (předem ohlášená, neohlášená)	U nás se vždy jedná o hospitaci, která je ohlášená předem. Myslím si, že je to nejlepší volba pro správnou spolupráci mezi pedagogem a vedením.
Jaké metody a postupy jsou podle Vás při hospitační činnosti důležité a proč?	Nejdůležitější metodou je podle mě zpětná vazba práce, protože i sám pedagog by měl vědět, jak si při hospitaci vedl a mohou se společně probrat silné i slabé stránky a následná doporučení.
Jaké metody a postupy jsou podle Vás špatné a mohou narušit průběh hospitační činnosti?	Nejhorší možnou metodou je zasahování do práce pedagogovi, neboť to naruší práci nejen samotnému pedagogovi, ale i dětem, který jsou hlavními aktéry hospitační činnosti.
Provádějí se ve Vaší mateřské škole vzájemné hospitace mezi pedagogy? Pokud ano, proč?	V naší mateřské škole se konkrétně vzájemné hospitace nekonají, ale každý pedagog se může vždy přijít podívat na práci jiného pedagoga a načerpat tak nové zkušenosti. Je to dobrovolné.
Myslíte si, že je ve Vaší mateřské škole pozitivní a příjemné klima mezi pedagogickými pracovníky a vedením školy?	Myslím si, že ano, snažíme se ve všem pracovat společně.
Je podle Vás hospitační činnost ve školství důležitá? Pokud ano, proč?	Podle mě je hospitační činnost velice důležitá, protože je to forma hodnocení práce pedagoga a každý vedoucí by měl

mít přehled o tom, jak jeho pedagogičtí pracovníci s dětmi pracují.

Zdroj: vlastní šetření, 2020

Pro tento výzkum byl využit strukturovaný rozhovor, který probíhal v ředitelně dané mateřské škole.

Paní zástupkyně pracuje ve školství 38 let a ve funkci zástupkyně ředitele 10 let, tudíž má velmi mnoho let zkušeností v práci s dětmi, ale i v nynější funkci. Jako největší problém, co se týče hospitační činnosti v této mateřské škole je, že probíhá pouze u nových pedagogů. Bohužel důvody, které paní zástupkyně uvedla, jsou velice zásadní a pokud v zaměstnání stále někdo chybí, musí paní zástupkyně často zaskakovat u dětí a není příliš času na plánované hospitace. Dalším důvodem může být i mnoho akcí pro děti, které se musí několik týdnů předem připravovat a pedagogický personál je tím hodně vytížen. Ale i v rámci těchto akcí může vedoucí pracovník pozorovat aktivitu jednotlivých pedagogů při akcích MŠ a podle toho hodnotit. Dalším menším problémem jsou vzájemné hospitace, které se v této škole provádějí pouze dobrovolně. Každý pedagog by se měl dále rozvíjet a učit se novým věcem, a právě vzájemné hospitace by mohly vést k tomu, aby ke zlepšování práce mezi pedagogy docházelo. Bylo by tedy vhodné si o těchto problémech společně promluvit a vymyslet, zda by nebylo dobré se těmito aktivitám v průběhu let začít více věnovat.

Shrnutí obou rozhovorů

Podle výsledků rozhovor jak pedagoga, tak i zástupce ředitele by bylo vhodné srovnat, zda se jejich názory na jednotlivé plusy a mínusy hospitační činnosti shodují či rozcházejí. Když srovnáme odpovědi na rozhovor, můžeme vidět, že jsou odpovědi víceméně velice podobné a obě strany vidí hlavní problémy hospitace stejně. Bylo by tedy vhodné se společně nad těmito problémy zamyslet a vymyslet vhodné řešení. Co je, ale nejdůležitější, že v této mateřské škole hospitační činnost funguje, zástupkyně ředitele využívá správné metody a postupy, které vyhovují všem zúčastněným. Je vhodné poznamenat, že ani jedna strana se nezmínila o tom, zda považují za správný postup i rozhovor před danou hospitací. Mnoho pedagogů a ředitelů se k tomuto rozhovoru

nevěnují, ačkoliv je velice důležitý. Během rozhovoru před hospitací dochází k tomu, že pedagog seznámí vedoucí pracovníka s jednotlivými činnostmi, které bude vykonávat, zároveň si domluví přesný den a čas hospitace, aby se na ní mohly obě strany řádně připravit. Podle rozhovoru s pí. učitelkou a s pí. zástupkyní k tomuto rozhovoru nedochází, neboť pí. zástupkyně předem není seznámena s aktivitami pedagoga a kontroluje to až během hospitace, zda dílčí cíle se shodují s těmi, které jsou napsané v TVP. Bylo by vhodné tuto metodu zařadit mezi své metody a postupy hospitační činnosti.

2. Rozhovor v mateřské škole v Chomutově

Rozhovory probíhaly v mateřské škole v Chomutově, konkrétně v MŠ Úsměv. Mateřské školy v Chomutově jsou sloučeny do jedné organizace, která je pod vedením jedné pí. ředitelky. Každá mateřská škola má svého zástupce ředitele, který se věnuje organizačním věcem dané MŠ a samozřejmě se stará i o pedagogické pracovníky, tudíž hospitační činnost provádí právě daný zástupce ředitele. Pro rozhovor autorka oslovila jednu pí. učitelku a pí. zástupkyni a byl proveden v přirozeném prostředí zaměstnanců, a to ve sborovně mateřské školy.

Tabulka 23: Rozhovor s pedagogem v MŠ Chomutov

Jak dlouho pracujete ve školství?	V mateřské škole pracuji 4 roky.
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Moje nejvyšší dosažené vzdělání je vyšší odborné. Přesně škola Vyšší odborná pedagogická.
Provádí Vaše zástupkyně ředitele v mateřské škole hospitační činnost? Pokud ano, jak často?	Ano, hospitační činnost se provádí 2X'x ročně u každého pedagoga podle ročního plánu.
Myslíte si, že Vaše zástupkyně ředitele využívá správné metody a postupy při	Ano využívá vždy správné metody a postupy. Jedná se o přípravu, kde se

hospitační činnosti? Pokud ano, jaké to jsou?	společně domluvíme, kdy se bude hospitace konat a jaké bude téma, dále se jedná o pozorování a nezasahování do práce a v neposlední řadě rozhovor po hospitaci, kdy dochází ke zpětné vazbě.
Zdá se Vám, že Vaše zástupkyně ředitele dělá při hospitační činnosti chyby, které mohou ovlivnit činnost pedagoga? Pokud ano, jaké to jsou?	Ne, myslím si, že dělá vše správně.
Je ve Vaší mateřské škole hospitační činnost vždy ohlášena předem? Pokud ano, myslíte si, že je to tak správné a proč?	Ano vždy je ohlášená předem a myslím si, že je to tak správně, neboť mám k vedoucí větší důvěru, žádné psychické vypjetí, protože se můžu na hospitaci připravit předem a rozmyslet si, jak bude činnost probíhat.
Dělají se ve Vaší mateřské škole vzájemné hospitace mezi pedagogy? Pokud ano, myslíte si, že je to tak správné a proč?	Ano, vzájemné hospitace děláme. Je to určitě velice správné, neboť se od ostatních pedagogů mohu naučit novým poznatkům a získat více zkušeností v práci s dětmi.
Myslíte si, že je ve Vaší mateřské škole pozitivní a příjemné klima mezi pedagogickými pracovníky a vedením školy?	Ano, myslím si, že jsme velmi dobrý kolektiv.
Je podle Vás hospitační činnost ve školství důležitá? Pokud ano, proč?	Ano, protože slouží jako zpětná vazba práce pedagoga.
Myslíte si, že Vaše zástupkyně ředitele pracuje ve své funkci správně a proč?	Ano, myslím si, že zástupkyně je výborná, protože je ve všem spravedlivá, snaží se

každému pomoci a v celé mateřské škole tvoří příjemné klima.
--

Zdroj: vlastní šetření, 2020

Pro tento výzkum byl využit strukturovaný rozhovor s pedagogem z mateřské školy v Chomutově, který byl uskutečněn v přirozeném prostředí zaměstnance, a to ve sborovně dané mateřské školy.

Podle odpovědi z rozhovoru lze uznat, že takto má vypadat ideální zástupce ředitele podle pedagoga, neboť nebyl shledán žádný problém v jeho funkci. Ale je to tvrzení pouze jednoho pedagoga a je možné, že ostatní zaměstnanci mají i jiné názory. Každopádně pro tento výzkum je důležité zjištění, že zástupce ředitele v této mateřské škole využívá správné metody a postupy při hospitační činnosti a tím pádem není hospitace nijak narušována. Podle odpovědi můžeme usoudit, že v MŠ probíhají všechny fáze hospitační činnosti. Dále je velké pozitivum využití vzájemných hospitací mezi pedagogy, protože pedagogové čerpají od ostatních nové poznatky a informace o problematice práce s dětmi.

Tabulka 24: Rozhovor se zástupcem ředitele v MŠ Chomutov

Jak dlouho pracujete ve školství a jak dlouho ve funkci zástupce ředitele mateřské školy?	Ve školství pracuji 20 let a v pozici zástupce ředitele 5 let.
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Moje nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské magisterské.
Provádíte ve Vaší mateřské škole hospitační činnost? Pokud ano, jak často?	Ano, v naší mateřské škole děláme hospitace, a to 2x ročně, v 1. pololetí a v 2. pololetí.

<p>Jaké metody a postupy využíváte při hospitační činnosti a jak hospitační činnost u Vás v MŠ probíhá?</p>	<p>Snažím se využívat všechny fáze hospitační činnosti, tudíž doufám, že metody a postupy, které využívám jsou snad správné. Nejdůležitější je správná komunikace s pedagogy, profesionální přístup k celé činnosti a vhodná příprava na hospitaci, protože i ta je velice důležitá jak pro pedagoga, tak i pro vedoucího.</p>
<p>Jaký typ hospitační činnosti ve Vaší mateřské škole využíváte a proč? (předem ohlášená, neohlášená)</p>	<p>Vždy se jedná o hospitace, které jsou předem ohlášené. V rámci předhospitačního rozhovoru se s pedagogem domluvíme termín hospitace, který vyhovuje všem.</p>
<p>Jaké metody a postupy jsou podle Vás při hospitační činnosti důležité a proč?</p>	<p>Nejdůležitější je správný rozhovor s pedagogem jak před, tak i po hospitaci, který slouží jako zpětná vazba práce s dětmi.</p>
<p>Jaké metody a postupy jsou podle Vás špatné a mohou narušit průběh hospitační činnosti?</p>	<p>Za velmi špatnou metodu hospitace bych označila zasahování do práce pedagoga, protože to narušuje práci celé třídy a může to ovlivnit výsledky celé hospitační činnosti.</p>
<p>Provádějí se ve Vaší mateřské škole vzájemné hospitace mezi pedagogy? Pokud ano, proč?</p>	<p>Ano provádějí, a myslím si, že je to velice přínosné. Pedagogové mezi sebou čerpají různé zkušenosti, a především mají všichni přehled o tom, jak každý pedagog s dětmi pracuje.</p>

Myslíte si, že je ve Vaší mateřské škole pozitivní a příjemné klima mezi pedagogickými pracovníky a vedením školy?	Ano, myslím si, že vztahy mezi pedagogy a vedením jsou velice pozitivní a na přátelské úrovni.
Je podle Vás hospitační činnost ve školství důležitá? Pokud ano, proč?	Ano, neboť je to forma hodnocení pedagoga.

Zdroj: vlastní šetření, 2020

Pro tento výzkum byl využit strukturovaný rozhovor s předem stanovenými otázkami, který se konal v mateřské škole v Chomutově, a to v ředitelně školy.

Podle odpovědí daného rozhovoru lze usoudit, že pí. zástupkyně má jasný přehled o tom, jak správně postupovat při hospitační činnosti. Správné metody a postupy hospitace jsou základ pro správné fungování hodnocení pedagogických pracovníků. Při rozhovoru byla pí. zástupkyně velice příjemná a profesionální a šlo poznat, že hospitační činnost přijímá jako poslání své funkce a je pro chod celé mateřské školy velice důležitá.

Srovnání obou rozhovorů

Odpovědi pedagoga a zástupce z této mateřské školy se shodují, tudíž je vidět, že hospitační činnost funguje správně a nejsou shledány žádné velké chyby při provádění hospitace. Činnost vyhovuje všem aktérům, a tak by to mělo být. Dodržování správných postupů a metod při hospitaci je nejdůležitější zásadou pro správné fungování a zároveň dochází ke zkvalitňování vztahu mezi pedagogem a vedením školy. Je tedy velice pozitivní vidět, že jsou zde mateřské školy, ve kterých fungují věci tak, jak správně mají. Bylo by, ale vhodné, aby pí. zástupkyně se o danou problematiku nadále zajímala a prohlubovala své znalosti a zkušenosti a zlepšovala celkový přístup k hospitační činnosti.

4.4.4 Závěry ze šetření rozhovoru

V první řadě je důležité srovnat výsledky rozhovoru obou mateřských škol z Chomutova a Prahy. Je možné si v tabulkách, kde jsou zobrazeny odpovědi během rozhovoru všimnout, že každá mateřská škola funguje trochu jinak. Což je pro tento výzkum zajímavé, neboť lze porovnat co v jaké škole je plus, a naopak co mínus.

Co se týká mateřské školy v Praze, lze usoudit, že hospitační činnost není příkladem správného fungování. Hospitace se zde provádí pouze podle potřeby, a to nejčastěji u nově přijatých pedagogických pracovníků, a to je velice špatný přístup. Tato metoda v MŠ Praha funguje minimálně 3 roky, tudíž někteří pedagogové nebyli minimálně po tuto dobu hodnoceni. Tato metoda bohužel snižuje kvalitu chodu mateřské školy a bylo by vhodné se zaměřit na zlepšení přístupu k hospitační činnosti. Dalším možným problémem v této mateřské škole lze uvést vzájemné hospitace, které jsou tedy pouze dobrovolné. Každý pedagogický pracovník by se měl nadále rozvíjet a k tomu vzájemné hospitace patří, neboť právě praxí a pozorováním lze získat mnoho nových zkušeností a poznatků, jak pracovat s dětmi, inspirace a kreativita je v mateřské škole velice důležitá. Posledním menším problémem, který je důležité zmínit je, že podle pedagoga jejich zástupce ředitele ve své funkci nefunguje tak jak má a není příkladem pro ostatní pedagogické pracovníky. Každý vedoucí pracovník musí být příkladem pro své zaměstnance a měl by se starat o celý chod MŠ a motivovat pedagogy, bylo by vhodné se na toto téma také zaměřit a promluvit si společně o možných změnách a zlepšeních.

Co se týče mateřské školy v Chomutově. Tato mateřská škola podle odpovědí z rozhovoru s pedagogem i zástupcem ředitelem funguje tak jak má. V MŠ panuje velice příjemné a klidné prostředí a jde vidět, že jsou pedagogičtí pracovníci se svým zástupcem velice spokojeni. Hospitační činnost probíhá, jak nejlépe může, využívají se zde všechny fáze hospitace, což o mateřské škole v Praze říct nelze. Hospitace zde probíhají dokonce 2x ročně, což je velice pozitivní a určitě jedna z nejlepších možností, neboť vedoucí pracovník má přehled o tom, jak pedagogové s dětmi pracují, což je zpětná vazba jak pro zástupce ředitele, tak i pro pedagoga. Je to tedy přínosné pro obě strany. Vzájemné hospitace zde probíhají také 2x ročně s tím, že každý pedagog má možnost navštívit své kolegy kdykoliv a spolupráce funguje na vysoké úrovni. Pedagogové tedy během roku

získávají mnoho dalších zkušeností, které prohlubují a nadále se vzdělávají. Tato mateřská škola by mohla jít příkladem mnoha dalším.

Podle odpovědí a výsledků šetření rozhovoru můžeme ověřit stanovené hypotézy:

H1: Předpokládám, že vedoucí pracovníci nevyužívají vždy správné metody a postupy při realizaci hospitační činnosti.

Tak jak již bylo několikrát řečeno, bohužel ne v každé mateřské škole se chodí tak, jak má a jsou tomu důkazem i odpovědi z rozhovoru. Podle odpovědí pedagoga a vedoucího pracovníka z mateřské školy Praha lze uvést, že se nevyužívají správné metody a postupy při hospitační činnosti, pouze částečně, zatímco v mateřské škole v Chomutově se správné metody a postupy při hospitační činnosti používají. Hypotéza byla potvrzena pouze částečně, ale musí být vyhodnocena jako vyvrácena.

H2: Předpokládám, že komunikace mezi vedoucími pracovníky a pedagogy je před i po hospitační činnosti důležitá.

Tato hypotéza by se dala také označit za potvrzenou, neboť se všichni pedagogové i vedoucí shodli na tom, že komunikace před i po hospitaci je velice důležitá. Avšak problémem nadále zůstává, že v mateřské škole v Praze bohužel vedoucí pracovník komunikaci před hospitací nevyužívá, a proto je tedy hypotéza označena za vyvrácenou.

Z výsledků kvalitativního šetření rozhovoru mohou být nyní zpracovány odpovědi na hlavní a dílčí cíle výzkumné otázky.

Hlavní výzkumná otázka: Využívají vedoucí pracovníci v mateřské škole vždy správné postupy a metody při realizaci hospitační činnosti?

Co se týče mateřské školy v Praze, zde podle výsledků rozhovorů se téměř pokaždé využívají správné postupy a metody hospitační činnosti. Je, ale velkým problémem, že se neprovádí hospitační činnost běžně, ale pouze dle potřeby, a to by mělo být důležitým bodem k řešení, neboť to snižuje kvalitu práce a chodu mateřské školy. Mezi správné postupy se dá jistě zařadit i četnost hospitační činnosti za rok a ta by měla probíhat minimálně 1x za rok u každého pedagoga. Samozřejmě záleží na okolnostech, které mohou k vykonání hospitační činnosti bránit, ale určitě by mělo dojít k odstranění problému.

Ve druhé mateřské škole v Chomutově se podle výsledků dá určit, že se využívají při hospitaci vždy správné metody a postupy, tudíž funguje i chod celé mateřské školy, kde panuje velice klidné a pozitivní klima. Správné metody jsou důležité a velmi pozitivní je, že v této MŠ probíhá tato činnost dokonce 2x ročně, což je velmi přínosné pro všechny pedagogy a vedoucí pracovníky. Mateřská škola v Chomutově by mohla být příkladem pro to, jak má správná hospitační činnost probíhat.

Dílčí otázka č. 1: Využívají se v každé mateřské škole fáze hospitační činnosti?

S jistotou lze říct, že se v každé mateřské škole nevyužívají všechny fáze hospitační činnosti a může to být i důvodem neznalosti těchto fází. Ačkoliv každý vedoucí pracovník by měl vědět, jaké fáze hospitační činnosti se využívat mají, bohužel to tak není.

V mateřské škole v Praze lze s jistotou určit, že fáze hospitace nejsou využívány tak, jak by měly. Jedná se především o předhospitační rozhovor, který se využívá k tomu, aby si pedagog a vedoucí pracovník domluvili podmínky hospitační činnosti, kdy a kde bude hospitace probíhat, jaké bude téma a cíle činnosti atd. V rámci předhospitačního rozhovoru se již navazuje kontakt mezi pedagogem a vedoucím pracovníkem, který je pro následující hospitace důležitým krokem. Předhospitační rozhovor může navodit předem příjemnou atmosféru, spolupráci a zároveň dokáže navodit psychickou pohodu pedagoga. Bylo by vhodné, aby mateřská škola Praha se na tuto fázi hospitace více zaměřila.

Mateřská škola v Chomutově se podle výsledků rozhovoru věnuje všem fázím hospitace. Podle zjištěných informací právě správné postupy a využívané fáze hospitace navozují i lepší a příjemnější vztah mezi pedagogem a vedoucím pracovníkem a spolupráce v této škole je na podstatně lepší úrovni než na škole v Praze.

Dílčí otázka č. 2: Je důležité věnovat se i vzájemným hospitacím mezi pedagogy?

Mateřská škola v Praze se vzájemným hospitacím téměř vůbec nevěnuje a náslechy mezi pedagogy fungují pouze dobrovolně. Toto je, ale další problém k zamyšlení, neboť právě vzájemná hospitace vede ke zlepšení vztahů a spolupráce mezi pedagogy, a především k získávání nových poznatků a zkušeností při práci s dětmi a ke zkvalitňování

daného procesu. Bylo by tedy vhodné zamyslet se nad tím, zda se na vzájemné hospitace nezaměřit více.

Mateřská škola v Chomutově naopak vzájemné hospitace využívá, a to 2x ročně. Výsledky rozhovoru s pedagogem a zástupcem ředitele školy také dávají najevo, že vzájemné hospitace všem pedagogům velice prospívají a pedagogičtí pracovníci mají mezi sebou lepší a pozitivnější vztah, který vede ke spolupráci a vzájemnému respektu k jejich práci s dětmi.

Dílčí otázka č. 3: Je hospitační činnost přínosná pro chod celé mateřské školy?

Podle výsledků z výzkumného šetření rozhovoru se obě mateřské školy shodly, že hospitační činnost je velice důležitá pro celý chod školy. Hospitační činnost funguje jako zpětná vazba pro pedagogy, kteří by měli mít přehled o své práci s dětmi a možnost odstranění chyb, které při práci dělají. Zároveň je hospitace důležitá i pro samotné vedoucí pracovníky, kteří mají přehled o práci pedagogických pracovníků a funguje jako hodnocení zaměstnanců, které patří k funkci zástupce ředitele či samotného ředitele školy.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na kontrolní a hospitační činnost ředitele v mateřské škole. Hospitační činnost jako taková je nedílnou součástí práce ředitele školy. Ačkoliv se jedná o výzkum hospitační činnosti ředitele školy, neznamená to však, že hospitaci nemohou vést i jiné vedoucí pracovníci jako je zástupce ředitele či vedoucí učitel. V dnešní době je mnoho odborných článků a literatury, jak se správně hospitační činnosti věnovat, ale bohužel nemůžeme říct, že by každý vedoucí pracovník věděl, jak správně vést hospitaci. Proto byla práce zaměřena na výzkum, který vede ke zjištění nedostatků, které mohou hospitační činnost ovlivnit.

Hlavním cílem teoretické části bylo seznámení se základními pojmy, které se týkají celé diplomové práce. Dále je teoretická část zaměřena na obecný popis kontrolní činnosti a v neposlední řadě na popis hospitační činnosti, její druhy, funkce a fáze a také seznámení s chybnými kroky, kterých se můžeme při hospitační činnosti dopustit.

Praktická část se byla zaměřena jak na kvantitativní výzkum, tak i kvalitativní. V rámci kvantitativního výzkumu byl využit dotazník a bylo osloveno 60 respondentů, kteří pracují v mateřské škole jako pedagogové, zástupci ředitele či ředitelé školy. V rámci dotazníkového šetření byly stanoveny dvě hypotézy, které byly předem stanoveny. Jejich výsledky lze vidět v závěru dotazníkového šetření s tím, že první hypotéza byla vyvrácena a druhá hypotéza byla potvrzena.

V rámci kvalitativního šetření byl využit strukturovaný rozhovor, který byl uskutečněn ve dvou mateřských školách, a to v MŠ Praha a v MŠ Chomutov. Byl osloven vždy jeden pedagog a jeden zástupce ředitele z každé mateřské školy. Hlavním cílem kvalitativního šetření bylo zjistit, zda se v daných mateřských školách využívají vždy správné metody a postupy. Dále byly stanoveny 3 dílčí cíle. Prvním dílčím cílem bylo zjistit, zda se v daných mateřských školách využívají všechny fáze hospitační činnosti. Druhým dílčím cílem bylo zjistit, zda je důležité věnovat se vzájemným hospitacím mezi pedagogy. Posledním třetím dílčím cílem bylo zjistit, zda je hospitační činnost přínosná pro chod mateřské školy. Výsledky tohoto šetření jsou uvedeny v závěru šetření rozhovoru. Výsledky jsou různorodé a lze říct, že každá hospitační činnost probíhá v každé škole jinak. Nejdůležitější je vždy spolupráce mezi vedením a pedagogickým

sborem a klidné a příjemné klima celé mateřské školy. Vždy záleží na řediteli školy a jeho přístupu k tomuto tématu. Také je důležité zmínit, že kvalita hospitační činnosti může ovlivnit celý chod mateřské školy a zároveň ukazuje, jak ředitel či zástupce ředitele ve své funkci pracuje. Nikdo není dokonalý a vždy je třeba něco zlepšovat. Každý ředitel nebo jiný vedoucí pracovník by se měl nadále vzdělávat a zjišťovat si nové poznatky a získávat nové zkušenosti v rámci odborné literatury či seminářů a kurzů, které se hospitační a kontrolní činnosti týkají.

V teoretické části diplomové práce bylo popsáno především jaké kompetence vedoucí pracovník má a jak by je měl využívat. Mnoho autorů se shodne na tom, že vedoucí pracovník či ředitel školy by měl být pro své pracovníky vždy vzorem a měl by mít svou přirozenou autoritu. Bohužel během výzkumu, a to především během rozhovoru bylo zjištěno, že tomu tak vždy není, což je největší problém, neboť se chybné vedení ředitele školy většinou odráží i na ostatních aktivitách, a především klimatu celé mateřské školy.

Dále se v teoretické části podle různých autorů uvádí několik možných druhů a fází hospitační činnosti. Všechny tyto teoretické poznatky by si měl přečíst nejen každý ředitel školy a vedoucí pracovník, ale také i běžný pedagog, aby měl pojem o tom, co jeho nadřízený má ve svém popisu práce a jak by měla daná hospitace nadále probíhat. Bohužel také se během výzkumného šetření můžeme dozvědět, že nejsou všichni ředitelé poučení o tom, jak by se měla hospitační činnost vést, neboť mnoho z nich nezná fáze ani druhy hospitace a v mnohých mateřských školách neprobíhá hospitace vůbec, což je asi ta nejhorší možná varianta, neboť neprobíhá zpětná vazba ani pro vedoucího pracovníka a ani pro samotného pedagoga. Bylo by vhodné, aby každý pedagogický i vedoucí pracovník si přečetl různé teoretické poznatky na toto téma.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEČVÁŘOVÁ, Z., *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 8071785377.

HANSEN ČECHOVÁ, B. *Nápady pro rozvoj a hodnocení klíčových kompetencí žáků*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-388-8.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8

PRŮCHA, J., KOŽÁTKOVÁ, S. *Předškolní pedagogika: učebnice pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0495-4.

RYS, S. *Hospitace v pedagogické praxi*. Praha: SPN, 1988. ISBN 14-619-68.

SMOLÍKOVÁ, K. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2016. ISBN 80-87000-00-5.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9.

SYSLOVÁ, Z. *Proměna mateřské školy v učící se organizaci*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-113-2.

ŠMELOVÁ, E. *Mateřská škola: teorie a praxe I*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004. ISBN 80-244-0945-3.

TROJANOVÁ, I., TROJAN V., KITZBERGER J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-747-8539-9.

VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 3. Přeložil LISÁ, D. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

DESIGNEO. *Mateřská škola Zahrádka* [online]. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <http://mszahradka.cz/>

EUROPEAN COMMISSION: *Supporting teacher competence development* [online]. 2013 [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/assets/eac/education/experts-groups/2011-2013/teacher/teachercomp_en.pdf?fbclid=IwAR06gADTV3cCMxYq90h-o72apzdFxSIYBkGxGb3ihL5rnAQYIa-olmxNSek

Zákon č. 561/2004 Sb. Školský zákon In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2019, Dostupné z: <file:///C:/Users/spurn/Downloads/skolskyzakon-k15.2.2019.pdf>

WEBDESIGN SIXTA. *Mateřská škola Úsměv* [online]. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <http://www.mscv.cz/?id=10>

SEZNAM ZKRATEK

DVPP – Další vzdělávání pedagogických pracovníků

FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb

IVP – Individuální vzdělávací plán

MŠ – Mateřská škola

ONIV – Náklady na učební a materiální pomůcky

RVP PV – Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání

ŠVP – Školní vzdělávací plán

TVP – Třídní vzdělávací plán

ZŠ – Základní škola

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví	54
Tabulka 2: Věk	55
Tabulka 3: Práce v oboru	56
Tabulka 4: Pozice v MŠ	57
Tabulka 5: Kdo provádí hospitace	58
Tabulka 6: Hospitace – jak často	59
Tabulka 7: Záznamový arch	60
Tabulka 8: Vedoucí a hospitace	61
Tabulka 9: Příprava na hospitaci	63
Tabulka 10: Vzájemné hospitace	64
Tabulka 11: Metody a postupy hospitace	65
Tabulka 12: Fáze hospitace	66
Tabulka 13: Ideální hospitace	67
Tabulka 14: Význam hospitace	69
Tabulka 15: Překážky při hospitaci	70
Tabulka 16: Předhospitační rozhovor	71
Tabulka 17: Pohospitační rozhovor	72
Tabulka 18: Přínos pohospitačního rozhovoru	73

Tabulka 19: Správné metody a postupy hospitace	74
Tabulka 20: Špatné metody a postupy hospitace	75
Tabulka 21: Rozhovor s pedagogem v MŠ Praha	78
Tabulka 22: Rozhovor se zástupcem ředitele v MŠ Praha	81
Tabulka 23: Rozhovor s pedagogem v MŠ Chomutov	84
Tabulka 24: Rozhovor se zástupcem ředitele v MŠ Chomutov	86

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví	54
Graf 2: Věk	55
Graf 3: Práce v oboru	56
Graf 4: Pozice v MŠ	57
Graf 5: Kdo provádí hospitace	58
Graf 6: Hospitace – jak často	59
Graf 7: Záznamový arch	60
Graf 8: Vedoucí a hospitace	61
Graf 9: Příprava na hospitaci	63
Graf 10: Vzájemné hospitace	64
Graf 11: Metody a postupy hospitace	65
Graf 12: Fáze hospitace	66
Graf 13: Ideální hospitace	67

Graf 14: Význam hospitace	69
Graf 15: Překážky při hospitaci	70
Graf 16: Předhospitační rozhovor	71
Graf 17: Pohospitační rozhovor	72
Graf 18: Přínos pohospitačního rozhovoru	73
Graf 19: Správné metody a postupy hospitace	74
Graf 20: Špatné metody a postupy hospitace	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

věnujte prosím pár minut svého času k vyplnění mého dotazníku, který slouží jako výzkum diplomové práce. Dotazník je určen pouze pro pedagogy, zástupce ředitele a ředitele mateřských škol. Předem děkuji za Váš čas.

1. Pohlaví?

- Ano
- Ne

2. Věk?

- 20–35 let
- 36-50 let
- 51 let a více

3. Jak dlouho pracujete v oboru?

- 1-6 let
- 7-15 let
- 16-25 let
- 26 let a více

4. Jaká je Vaše pozice v mateřské škole?

- Pedagog
- Zástupce ředitele
- Ředitel

5. Kdo ve Vaší mateřské škole provádí hospitační činnost?

- Zástupce ředitele
- Ředitel
- Nikdo

6. Jak často se ve Vaší mateřské škole provádí hospitační činnost?
- Podle ročního plánu
 - Podle potřeby
 - Neprovádí se vůbec
7. Používá se u Vás v mateřské škole při hospitační činnosti záznamový arch?
- Ano
 - Ne
8. Jak na Vás působí přítomnost vedoucího pracovníka během hospitační činnosti?
9. Jak se připravujete na hospitační činnost?
- Běžným způsobem
 - Lépe než obvykle
 - Nepřipravuji se vůbec
10. Provádí se ve Vaší mateřské škole vzájemné hospitace mezi pedagogy?
- Ano
 - Ne
 - Občas
11. Jsou podle Vás využívané metody a postupy hospitační činnosti správné?
- Ano
 - Ne
 - Částečně
12. Znáte fáze hospitační činnosti, které se mají během hospitační činnosti využívat?
- Ano
 - Ne
 - Částečně

13. Jaká hospitace je podle Vás ideální?

- Předem ohlášená
- Neohlášená
- Žádnou nepreferuji

14. Jakou má pro Vás hospitační činnost význam?

15. Co je pro Vás největším překážkou či stresujícím podnětem hospitační činnosti?

16. Používá se ve Vaší mateřské škole předhospitační rozhovor?

- Ano
- Ne
- Občas

17. Používáte se ve Vaší mateřské škole pohospitační rozhovor?

- Ano
- Ne
- Občas

18. Co pro Vás znamená pohospitační rozhovor?

- Přínos, zpětná vazba
- Částečný přínos
- Není pro mě přínosem

19. Jaké jsou podle Vás správné metody a postupy hospitační činnosti

20. Jaké jsou podle Vás špatné metody a postupy hospitační činnosti

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Klára Spurná

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Kontrolní a hospitační činnost ředitele mateřské školy

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 86

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Alice Bosáková