

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

**HOSPITAČNÍ ČINNOST NA MALOTŘÍDNÍCH
ŠKOLÁCH VE SROVNÁNÍ SE ŠKOLAMI PLNĚ
ORGANIZOVANÝMI**

Rok 2013

Mgr. MILUŠE VANÍKOVÁ

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Mgr. Miluše Vaníková

**Hospitační činnost na malotřídních školách ve srovnání se školami
plně organizovanými**

**Inspection observation at small-class-schools in comparison to
fully organised schools**

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce/školitele samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Teplicích, 30.9. 2013

Mgr. Miluše Vaníková

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce.

Mgr. Miluše Vaníková

ABSTRAKT

Cílem celé mé práce bylo zmapovat možnosti a prostředky pro hospitační činnost na malotřídních školách ve srovnání se školami plně organizovanými.

Cílem výzkumu pak bylo zjistit, jak přistupují vedoucí pracovníci k hospitacím na jednotlivých typech škol, kdy hospitace jsou součástí jejich kontrolní činnosti. Pomocí komparace hospitačních protokolů jsem určila, co je předmětem hospitací, které oblasti se shodují a které se naopak odlišují.

Klíčová slova: Hospitace, hospitující, hodnocení, hospitační protokol, respondent, dotazník, malotřídní škola, plně organizovaná škola, řídicí pracovník

ABSTRACT

The aim of my work was to map out the possibilities and means of inspection activities at the small-class- school in comparison with schools fully organized.

The aim of the research was to find out how to access the hospitacím executives at different types of schools, when classroom observations are part of their inspection activities. Using the comparison of inspection protocols I to determine what is the subject of inspections, which areas are the same and vice versa.

Key words: classroom observation, evaluation, inspection protocol, the respondent, a questionnaire, small-class-schools, fully organised school, the management work

Obsah

Úvod	1
1 TEORETICKÁ ČÁST	3
1.1 Kontrolní činnost	3
1.2 Kontrolní činnost výchovně vzdělávacího procesu	4
1.3 Hospitace	4
1.4 Cíle hospitace	6
1.5 Funkce hospitací	6
1.6 Hospitace v pedagogické diagnostice	8
1.7 Druhy hospitace	9
1.7.1 Hospitace podle osoby, která hospitaci provádí	9
1.7.2 Hospitace podle sledovaných oblastí	10
1.7.3 Hospitace podle místa uskutečnění	11
1.7.4 Hospitace ohlášená předem	11
1.7.5 Hospitace neohlášená předem	11
1.8 Plánování hospitační činnosti	11
1.9 Předhospitační rozhovor	12
2 MALOTŘÍDNÍ ŠKOLY	14
2.1 Historie malotřídních škol	14
2.2 Specifika malotřídních škol	17
3 VÝZKUMNÁ ČÁST	20
3.1 Cíl výzkumu	20
3.2 Metodika	20
3.3 Dotazník	21
3.4 Vyhodnocení získaných dat	22
4 VÝZKUMNÉ ZJIŠTĚNÍ	35
4.1 Výsledky a přínos práce	38
5 ZÁVĚR	42
6 LITERATURA	45
7 PŘÍLOHY	47
7.1 Dotazník pro vedoucí pracovníky školy provádějící hospitace	47

Úvod

Vedoucí pracovník školy, ředitel, manažer či učitel?

Ano, tím vším musí být v dnešní době ředitel školy. Těžko říci, která oblast by měla převládat, nicméně pravdou zůstává, že všechny oblasti musí zvládat stejně dobře a zodpovědně. Ekonomika nemůže převládat nad učitelstvím a naopak. Ale odkud kam až sahají jeho kompetence? Co vše musí zvládnout, obsáhnout a rozhodnout? A jakou roli v tom všem hraje hospitace? Kolik ji věnuje času? Provádí hospitace sám, či převede kompetence na své zástupce? A jak je to na jednotlivých typech škol?

Ředitel školy, mimo nesčetné množství jiných povinností, provádí kontrolní činnost v různých oblastech, kam mimo jiné spadá právě hospitační činnost, která je nedílnou součástí práce každého ředitele školy.

„Hospitace je návštěva vyučovací hodiny, přednášky apod. s cílem poznání stavu a úrovně výchovné a vzdělávací práce. Za účelem kontrolním ji vykonávají školní inspektoři a ředitelé škol, za účelem studijním a poznávacím učitelé, studující aj.“¹⁾

V širším smyslu lze hospitaci chápat jako návštěvu kolegů, rodičů, vedení školy, případně nadřízených orgánů ve vyučovací jednotce.

Hospitace je: „Důležitý prostředek získávání informací o činnosti lektora (učitele), ale i účastníků. Při hospitaci se hodnotí realizace cílů, obsahu i celková organizace a průběh vzdělávací akce. Hospitace by měly být formalizované, aby mohly poskytnout srovnávací informace (srovnání úrovně lektorů i porovnání práce lektora v časovém odstupu). Základními metodami hospitace jsou pozorování, rozhovor s lektorem, rozhovor s účastníky, rozbor dokumentace, rozbor organizační a pedagogické úrovně. Po ukončení hospitace se sepisuje hospitační záznam, který je následně podkladem pro hospitační rozhovor s lektorem, ve kterém by měla být rozebrána všechna hospitační zjištění. Hospitací bývá nazývána i návštěva učitelů, lektorů nebo studujících motivovaná zájmem poznávacím či studijním. Zde by se měl spíše používat pojem náslech.“²⁾

Hospitace je jedním z důležitých hodnotících nástrojů školy, kvalitně provedená hospitace přináší zpětnou vazbu a posouzení kvality a efektivity celého vzdělávacího procesu.

Nutno nastavit jasná pravidla každé hospitace tak, aby měla jasný cíl. Nelze jít na hospitaci jen z důvodu, že zde ještě hospitace nebyla provedena.

Každý zodpovědný ředitel si v tomto směru klade stejné otázky. Jak realizovat hospitace? Jak nejlépe provádět tato pozorování, aby měla co největší výpovědní hodnotu? Jak vyhodnocovat hospitace a jak promítat jejich výsledky do hodnocení učitele? Jak zajistit jejich objektivitu? Jak realizovat pohospitační rozhovor, aby byl hospitovaným vnímán jeho pozitivní význam? To a mnohé další by mělo být prvořadé při vykonávání hospitací.

Ve své práci jsem se zaměřila na hospitace ve vyučovacích hodinách učitele, které jsou uskutečňovány pracovníkem školy, tedy ředitelem, případně jeho zástupcem. Na rozdíl od hospitace pracovníků ČŠI, která je v tomto kontextu jen orgánem hodnotícím, má ředitel školy možnost a povinnost se získanými skutečnostmi z hospitací s učitelem dál pracovat a sledovat jeho činnost v delším časovém období.

Dále jsem se ve své práci zaměřila na porovnání hospitací na různých typech škol. Předmětem teoretické části bylo zmapování této oblasti z pohledů ředitelů různých škol, předmětem empirické části bylo šetření konkrétních hospitačních činností a následné porovnání.

¹)Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. Pedagogický slovník. Portál Praha 1995, str. 78

²) Palán, Z. Lidské zdroje – výkladový slovník. Praha, Academia 2002

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Kontrolní činnost

Východiskem pro každou kontrolní činnost je roční plán kontrolní činnosti školy.

„Kontrolní procesy mají charakter informačních procesů pro zhodnocení či změření kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. V zásadě jde o porovnání záměrů a reality. Existuje řada účelových klasifikací kontrolních procesů. Obvykle jde o členění podle:

1. Obsahové náplně – jde o kontrolní procesy, které se zaměřují na zhodnocení úrovně kvality provádění různých činností organizace.
2. Úrovně řízení – určuje, zda jde o kontrolu na vrcholové úrovni řízení, anebo na nižších úrovních řízení.
3. Charakteru provádění – ty bývají obvykle klasifikovány takto:
 - pravidelné a nepravidelné
 - interní a externí
 - preventivní
 - průběžné
 - následné

Každá z kontrol zařazených podle určitého klasifikačního znaku může být doplněna i označena podle dalších klasifikací. Předpokladem efektivní kontroly je, aby měla jasně stanovené cíle, záměry a postup. Osvědčuje se plán, který stanoví nejen cíle kontrolního procesu, ale předpokládá i účinné zhodnocení kontrolní práce.“³⁾

Je tedy zřejmé, že kontrolní činnost musí pokrývat veškeré aktivity školy. Většinou jsou kontrolní činnosti plánované, ale pokud se vyskytne problém, je potřeba realizovat kontrolní činnost operativní, která je okamžitou reakcí na nastalou situaci.

³⁾ Vodáček, L., Vodáčková, O. Management. Teorie a praxe v informační společnosti vyd. Praha: Management Press, 2005.

1.2 Kontrolní činnost výchovně vzdělávacího procesu

Zde se již dostáváme ke kontrolní činnosti, kterou provádí ředitel školy sám, či ji deleguje na své zástupce.

Před počátkem každé kontroly je nezbytně nutné, aby všichni pracovníci byli náležitě a srozumitelně seznámeni s tím, jaká mají práva a povinnosti. Musí být seznámeni s předpisy, řády a směrnicemi, musí vědět, co mohou a co naopak nesmějí. Je nutno toto doložit podepsaným formulářem o seznámení s konkrétními předpisy, kde nesmí chybět podpis poučeného pracovníka. Způsob tohoto seznámení záleží již na řediteli školy. Je jedno, zda zvolí písemnou či ústní formu.

Až po důkladném proškolení je možno provádět kontrolu.

Do kontrolní činnosti výchovně vzdělávacího procesu spadá mimo jiné i hospitační činnost, kterou bych uvedla na prvním místě, a dále bych se jí věnovala.

1.3 Hospitace

Hospitace patří k nejdůležitějším nástrojům, které slouží k hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání, a dále jako prostředek pro kontrolu přímé pedagogické činnosti pedagoga. Budeme-li vycházet z latinského slova „hospito“, znamenajícího návštěvu, případně hostování, znamená to v našem případě účast vedoucího pracovníka ve vyučovací hodině za účelem získání informací. Tím, že probíhá formou pozorování, je v podstatě nenáročná a dokáže zachytit zpětnou vazbu mezi učitelem a žáky v průběhu pozorovacího procesu. Jejím prostřednictvím můžeme také zachytit vzdělávací potřeby učitele a žáků.

Ve většině případů hospitace probíhá v průběhu jedné vyučovací hodiny či vyučovacího bloku. Pozorování definujeme jako soustavné, plánované a cílené, je potřeba si uvědomit, že se zde jedná o extrospekci čili pozorování ostatních. Dle druhu uskutečněné hospitace je potřeba ještě rozlišit, zda půjde o pozorování individuální, nebo skupinové, a zda je systematické (ředitel se vrací do hodin za konkrétním účelem) nebo je příležitostné. Lze také sledovat co nejvíce jevů, nebo se zaměřit jen na některé.

„Jako hospitační činnost můžeme označit veškerou činnost, která přímo souvisí s přípravou, realizací a vyhodnocením hospitace. Hospitační činnost není jen pouhou součástí kontrolní činnosti. Pro ředitele školy je i jedinečnou příležitostí pro jinou klíčovou oblast řízení – pro vedení lidí. Hlavním účelem hospitační činnosti ředitele školy je pak především pomoci učitelům lépe překlenout problémy, se kterými se při své práci setkávají. Naprostá většina učitelů přijímá hospitace negativně. Někteří je zcela odmítají, neboť je vnímají jako projev nedůvěry k jejich práci, jiní je berou jako „nutné zlo“. Je zapotřebí vysvětlit „pravidla hry“. K tomu nejlépe poslouží některá z prvních pracovních schůzek s pedagogy na začátku nového školního roku. Objasněte pedagogům pravý smysl a podstatu hospitací. Zdůrazněte, že kontrola a hodnocení jejich práce jsou až na druhém místě za hlavním účelem hospitace, kterým je „pomoc učitelům.“⁴⁾

Než dojde k samotné hospitaci, je třeba mít vypracovaný plán hospitací. Po hospitaci by mělo následovat hodnocení, zpětná vazba. Hospitace není jediným měřítkem pro hodnocení práce pedagoga, nicméně patří mezi nedílnou součást vyučovacího procesu. Neboť během hospitované hodiny se dá sledovat velké množství oblastí během krátkého časového úseku. Pozor také na různé, momentální vlivy, které mohou hospitační hodinu velmi ovlivnit a to ať v kladném slova smyslu či naopak záporném.

V každém případě hospitace vždy ovlivní průběh pozorovaných jevů. A to jak v negativním, tak i pozitivním smyslu. V pozitivním smyslu může dojít ke zvýšení aktivity, touze se předvést v co nejlepším světle a zanechat dojem.

Primárním problémem při hospitaci je též její autentičnost. Přítomnost hospitujícího v hodině výrazně ovlivňuje výkon. A to jak výkon vyučujícího, tak i výkon žáků. Hospitace v danou chvíli výrazně mění klima dané hodiny, a to oboustranně, jak v pozitivním, tak i v negativním smyslu. Samozřejmě, že zkušeného pedagoga by hospitace neměla nijak zásadně ovlivnit. Naproti tomu aktivita žáků je velmi často přítomností hospitujícího výrazně ovlivněna. A to v obou směrech. Jak negativním, tak i pozitivním smyslu.

Proto by se hospitace vždy měla stát běžnou, standardní záležitostí, která by neměla výrazně ovlivňovat průběh a kvalitu vzdělávání.

4) Jiříčka, M., Štoček, M. Ředitel školy a vnitřní kontrola. Nový Bydžov: aTre, 2004

1.4 Cíle hospitace

Každá hospitace musí mít předem stanovený cíl, je důležité vědět, co a proč potřebuje řídící pracovník zjistit.

Cíle hospitace se mohou různit, nicméně v podstatě lze jmenovat tyto oblasti, u kterých je nutno, aby byly cíle dosaženy:

- formy a metody práce učitele
- kvalita výkonu učitele
- zda jsou naplňovány kompetence žáků v praxi
- klima třídy
- plnění ŠVP
- soulad ŠVP a RVP
- vzdělávací potřeby učitelů
- sledování efektivity dalšího vzdělávání učitelů
- poskytování zpětné vazby učitelům
- vztah mezi učitelem a žáky

Cílem mých hospitací v navštívených školách bylo zejména:

- seznámit se se strukturou a pracovními postupy při hospitacích na jednotlivých typech škol
- nahlédnout do práce řídících pracovníků při hospitaci
- získat možnost klást otázky přímo v konkrétní situaci
- navázat osobní kontakt s kolegy
- vzájemně si vyměnit odborné zkušenosti
- získat podklady pro svou práci

1.5 Funkce hospitací

Funkce hospitace se mohou různit, dle Obsta mezi nezákladnějších šest funkcí hospitace patří tyto:

- Hospitace jako prostředek kontroly.
- Hospitace jako prostředek diagnostiky vzdělávacích potřeb učitelů.

- Hospitace jako prostředek vzdělávání.
- Hospitace jako prostředek diagnostiky efektivity dalšího vzdělávání.
- Hospitace jako součást personální práce.
- Hospitace jako nástroj sebereflexe a sebe rozvoje učitele“. 5)

- Hospitace jako prostředek kontroly přímé pedagogické práce učitele.

V tomto pojetí je hospitace nejčastěji vnímána pedagogy, ale i řídicími pracovníky. Je posuzována kvalita a efektivita celého pedagogického procesu. Je důležité si uvědomit, k čemu má taková kontrola sloužit a čeho má být docíleno. To je věc především řídicího pracovníka. Musí vycházet vždy ze současného a skutečného stavu školy, přihlížet ke specifikům dané školy a podle toho také formulovat cíle a sestavení celého hospitačního protokolu.

- Hospitace jako prostředek diagnostiky vzdělávacích potřeb učitelů.

Pokud usilujeme o změnu kvality práce pedagogů, je nutno výchozí stav diagnostikovat. Zjistit úroveň kvality ve všech oblastech. Pokud je zjištěn nedostatek, jeho změna se musí naplánovat. A od teoretické přípravy až po zavedení do praxe. Zde také důležitou úlohu zastává pedagog – jeho motivace, přesvědčení o nutnosti změny. Hospitace jako nástroj zjištění potřeby změny je nenahraditelná. I ve smyslu následné implementace.

- Hospitace jako prostředek vzdělávání.

Je jedním z nejosvědčenějších a nejdostupnějších prostředků dalšího vzdělávání. Tato forma dalšího rozvoje vzdělávání je velmi účinná a bohužel v posledních letech i opomíjená. Často pramení ze strachu, že by kolega zjistil know-how. Z toho vyplývá malý zájem pedagogů o podělení se o své zkušenosti se svými kolegy. Ovšem je třeba si uvědomit, že obava ze ztráty konkurenceschopnosti zde není na místě a není třeba ve školství uplatňovat principy tržní ekonomiky.

- Hospitace jako prostředek diagnostiky efektivity dalšího vzdělávání.

Z této funkce vyplývá, že další vzdělávání pedagogů je nezbytné. Ale je také nutná následná práce s pedagogem. Nelze jen zajistit další vzdělávání a dále se nezajímat. Jsou vynakládány nemalé částky na vzdělávání a zpětná vazba je nulová. Pedagog se nepodělí o získané informace a tyto nabyté informace škole unikají. Bylo by dobré zajistit krátké seznámení kolegů s průběhem školení, poskytnout informace, zapůjčit shromážděné materiály, podat zprávu a informace využít v praxi.

- Hospitace jako součást personální práce.

Hospitace v této funkci je nezastupitelná při poznávání a zavádění nových nebo začínajících pedagogů do praxe. Přináší velké množství informací o způsobu jejich práce, o vzorcích chování. Proto je v tomto ohledu hospitace velmi důležitá a nesmí být podceňována, neboť zde může být mnohé odhaleno a zjištěno hned v prvopočátku.

- Hospitace jako nástroj sebereflexe a seberozvoje učitele.

Nesmírně důležitá funkce, neboť přináší pedagogům pocit sebejistoty a vědomí, že u hospitace obstál a byl hodnocen kladně, je obrovským motivačním faktorem a impulsem pro jeho další kvalitní práci.

Všechny tyto funkce nelze chápat odděleně a samostatně, ale je nutné si uvědomit, že se vzájemně prolínají, navazují na sebe a nelze je ve výčtu srovnat od nejdůležitějších až po nejméně důležité. Přesto bych funkce vedoucí ke změnám a inovacím oproti jiným vyzdvihla.

⁵⁾ OBST, O. Hospitace v práci ředitele školy. [online]. Dostupné na WWW: http://www.scv.upol.cz/cms_dokumenty/Hospitace.doc

1.6 Hospitace v pedagogické diagnostice

Hospitace je též jedním z nástrojů pedagogické diagnostiky, neboť je při ní využívána metoda pozorování.

„Pozorování je sledování smyslově vnímatelných jevů, zejména chování osob, průběhu dějů aj. Předmětem pozorování může být pozorovatel sám, jiní lidé, objekty, jevy. Podle míry záměrnosti a formalizovanosti průběhu pozorování rozlišujeme pozorování standardizované, polostandardizované a nestandardizované.“ ⁶⁾

Pozorovací metoda je metodou velmi subjektivní, proto by k ní vedoucí pracovník měl přistupovat velmi zodpovědně, snažit se oprostit od osobních názorů, předsudků a prvních dojmů. Pozorování musí být vždy objektivní, nestranné a předem připravené. Aby se vedoucí pracovník vyhnul subjektivním závěrům, měl by mít

připravený pozorovací protokol, který od počátku povede vedoucího pracovníka vytyčeným směrem, nebude odvádět jeho pozornost jinam a soustředí se na požadované oblasti.

„Diagnostická činnost je proces, který má několik kroků:

vstupní diagnózu (zjištění stavu), prognózu (co je třeba udělat, čeho je třeba dosáhnout), edukaci (realizace záměrů, vzdělávání), závěrečnou diagnózu, která může být vstupní diagnózou pro pokračování celého procesu.

Hospitace by měla být začátkem takového procesu, který na základě vstupní diagnózy povede k žádoucím změnám pozorovaného subjektu.

Hospitací by tedy nemělo něco končit, ale naopak začínat. Pak má také smysl.“⁷⁾

⁶⁾ Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. Pedagogický slovník. Portál Praha 1995, str. 164

⁷⁾ OBST, O. Hospitace v práci ředitele školy. [online]. Dostupné na WWW: http://www.scv.upol.cz/cms_dokumenty/Hospitace.doc.

1.7 Druhy hospitace

Hospitace jsou vždy určitou formou pozorování. Jejich druhy by se daly dělit jistě podle mnoha kritérií.

Zde jsou uvedeny některé z možností:

- hospitace podle osoby, která hospitaci provádí,
- hospitace podle sledovaných oblastí,
- hospitace podle místa, kde k ní dochází,
- hospitace podle toho, zda s ní byli hospitovaní učitelé předem seznámeni či nikoli

1.7.1 Hospitace podle osoby, která hospitaci provádí

- Hospitace prováděná vedoucím pracovníkem školy.

Nejrozšířenější druh hospitace na školách, zahrnuje v sobě celou škálu funkcí, přináší zpětnou vazbu.

- Hospitace prováděná pracovníky ČŠI.

Jedná se o hospitace prováděné pověřeným pracovníkem ČŠI.

- Hospitace prováděné vedoucím metodického sdružení.

Hospitace vedená vedoucím metodického sdružení, která je zaměřena na ucelený pohled na daný předmět.

- Vzájemná hospitace pedagogů.

Jak již bylo řečeno výše, tento druh hospitace je velmi často opomíjen a nevyužíván. Při svém výzkumu jsem se s tímto druhem hospitace vůbec nesetkala.

- Hospitace absolventa VŠ či nově nastupujícího pedagoga (tzv. náslech).

Také velmi často opomíjený druh hospitace, při výzkumu jsem zjistila také nulový výskyt funkce zavádějící učitel, který by se o svého nezkušeného kolegu staral.

- Hospitace studentů z pedagogických fakult

Jedná se o tzv. cvičné školy, které má každá pedagogická fakulta zřízeny, a kde se uskutečňují hospitace. Při svém výzkumu jsem se setkala se školou Masarykova ZŠ a MŠ Krupka, která se v tomto roce stala školou spolupracující s PF UJEP Ústí nad Labem, již sama nabídla své služby.

- Hospitace pracovníků PPP

Jedná se o hospitace pracovníků PPP, pod jejíž šetření spadají děti z různých škol. S touto hospitací jsem se při výzkumu setkala několikrát.

- Hospitace zákonných zástupců

Tento druh hospitací školy většinou nabízí v rámci „Dne otevřených dveří“, zákonní zástupci mohou vidět své děti při práci, zjistit, jak se chovají ve školním prostředí, jak reagují na pokyny učitele.

1.7.2 Hospitace podle sledovaných oblastí

- Hospitace, při které je sledována pouze jedna oblast.

Tyto hospitace většinou provádějí pracovníci ČŠI, kteří se zaměřují právě na jednu sledovanou oblast v dané škole.

- Hospitace, která je zaměřená na vyučovací jednotku jako celek.

Hospitace probíhá jako pozorování celku, kdy je nutno mít připravený hospitační protokol. Tato hospitace je náročná na osobu, která hospitaci provádí, neboť je nutno se objektivně zaměřit na všechny sledované oblasti.

1.7.3 Hospitace podle místa uskutečnění

- Hospitace ve vyučovací hodině.

Nejčastější místo hospitace, neboť zde lze pozorovat nejpodstatnější část výchovně vzdělávacího procesu v co nejpřirozenějším prostředí.

- Hospitace ve školní družině.

Na výchovně vzdělávací proces ve výuce následně navazuje výchovně vzdělávací proces ve školní družině.

- Hospitace při dozorech.

Vedoucí pracovník má možnost sledovat chování učitele k žákům a naopak mimo výchovně vzdělávací proces.

- Hospitace mimo školní budovu.

I přestože jsou tyto hospitace velmi obohacující, jsou zcela ojedinělé. Pokud k nim však dojde, lze vypožorovat vzájemné vztahy mezi pedagogem a žáky. Při svém výzkumu jsem se s tímto druhem hospitace nesešla ani v jediném případě.

1.7.4 Hospitace ohlášená předem.

Tato hospitace spočívá v tom, že se vedoucí pracovník ohlásí předem. Při výzkumu jsem se setkala s oznámením hospitace nejdéle 14 dní předem, nejméně o přestávce předcházející hospitované hodině. U delších časových oznámení v některých případech předcházela předhospitační rozbor.

1.7.5 Hospitace neohlášená předem.

Tato hospitace je bez ohlášení, vedoucí pracovník vstupuje se zazvoněním do vyučovací hodiny. Při svém výzkumu jsem se s touto hospitací setkala v jediném případě. A to při řešení stížnosti ze strany rodičů, že žáci dostatečně neprobírají učivo v hodinách, chybějí zápisy v sešitech a je malá úroveň znalostí žáků.

1.8 Plánování hospitační činnosti

Plánování hospitační činnosti zpracovává obvykle řídicí pracovník školy jako součást plánu kontrolní činnosti vedení školy. Tento plán vychází ze situační analýzy, sleduje určité

záměry, z nichž poté stanovuje priority a na ně staví konkrétní termíny hospitací u jednotlivých vyučujících.

Základem samotné hospitace je pak pozorování činností učitele a činností žáků ve vyučovací hodině. V rámci tohoto pozorování je nutno postihnout výkon učitele a znalosti žáků. Je také důležité zjistit a zhodnotit, jak bylo navázáno na činnosti a výsledky z předcházejících hodin a jak bude možné navázat na výsledky sledované hodiny v hodinách následujících.

Aby hospitace přinášely opravdu reálný a skutečný obraz, nesmí se odehrávat namátkově, ale musí být vždy pečlivě naplánovány.

Vedoucí pracovník vytváří plán většinou ještě před začátkem školního roku a pak se podle něj řídí. Plán by měl být srozumitelný, stručný, přehledný, s jasně definovanými a formulovanými cíli a postupy, pomocí kterých je možné těchto cílů dosáhnout.

Tohoto plánu není nutné se striktně držet, lze ho v průběhu školního roku operativně měnit, přizpůsobovat a doplňovat podle momentální, konkrétní situace. Nicméně plán by měl být kvalitní, pevně ukotvený s jasnými, předem stanovenými pravidly.

„Zpravidla jako součást plánu kontrolní činnosti zpracovává ředitel školy plán hospitační činnosti. Tento plán vychází z určité situační analýzy, sleduje určité záměry, na jejich základě stanovuje priority, z nich odvozuje konkrétní termíny hospitací u konkrétních osob atd.

Plán by měl zohlednit kvalitu práce jednotlivých učitelů, jejich kvalifikovanost a potřebu jejich vedení.“⁸⁾

⁸⁾ Jiříčka, M., Štoček, M. Ředitel školy a vnitřní kontrola. Nový Bydžov: aTre, v.o.s., 2004, s. 44 – 45.

1.9 Předhospitační rozhovor

Nedílnou součástí hospitace by měl být i předhospitační rozhovor. Slouží jako prvotní informace pro vyučujícího, že k němu přijde řídicí pracovník školy vykonat hospitaci. Tento rozhovor se provádí většinou 1 až 2 dny před plánovanou hospitací. Pedagog je seznámen s tím, při které vyučovací hodině proběhne hospitace. Zároveň může následovat projednání podrobností. Může se jednat o tyto podrobnosti:

- cíl vyučovací hodiny

- jaká oblast bude převážně sledována
- zda bude hospitující požadovat něco konkrétního (opakování, nácvik nového učiva...)
- způsob vstupu hospitujícího do vyučovací hodiny
- kdo a zda seznámí žáky s hospitací
- zda hospitující promluví v závěru hodiny
- zda bude následovat pohospitační rozhovor okamžitě, či s delším časovým odstupem

Lze k tomuto rozhovoru přinést s sebou i materiály týkající se výchovně vzdělávacího procesu (učební plány, třídní kniha, klasifikační záznamy, aktuální učebnice, pracovní listy...)

2 MALOTŘÍDNÍ ŠKOLY

2.1 Historie malotřídních škol

Informace o tom, kolik je malotřídních škol, kde se nachází, jak fungují, jsou velmi kusé. A co se týče malotřídních škol z pohledu historického, jsou tyto informace přímo mlhavé.

„První elementární školy zřizované na našem území i v okolní Evropě v důsledku zavedení povinné školní docházky byly v podstatě všechny školy organizovány jako školy malotřídní. Na našem území byla ustanovena šestiletá povinná školní docházka v roce 1774 přijetím reformního návrhu Ignaze von Felbigera. Za účelem jeho plnění byly zřízeny tři typy škol: triviální (1-2třídní), hlavní (3třídní) a normální (4třídní). Žádná z nich neměla tolik tříd, kolik měla ročníků. To znamená, že celé elementární školství bylo organizováno jako malotřídní.

Tato skutečnost byla podmíněna i normativem žáků připadajících na jednoho učitele. Při celodenním vyučování mohlo být v jedné učebně až 80 dětí na jednoho učitele. Další třída se mohla otevřít až tehdy, vzrostl-li jejich počet nad 100, pak se mohla otevřít další třída a učitel dostal pomocníka.

V této době se tedy ještě rozlišovaly pojmy škola plně organizovaná (kdy pro každý ročník devítileté základní školy musí být samostatně vytvořena třída) a pojem škola neúplně organizovaná. Samotný pojem malotřídní škola se vyskytuje až ve školském zákoně z roku 1869. Jde tedy o výuku ve spojených ročnících a lze ji provozovat ve dvou modelech:

1. Historicky starší malotřídky vznikají proto, že v dané zemi je síť škol nedostatečná, poměrně řídká a zpravidla existuje i nedostatek učitelů. Třídy těchto malotřídek bývají velmi početné a stává se, že ve škole funguje pouze jedna nebo dvě třídy. Taková situace byla v 19. a první polovině 20. století v Evropě, kdy se vytvářela síť elementárních škol. V současnosti tento typ malotřídek existuje zejména v tzv. ekonomicky méně vyspělých zemích a mohou se vyskytovat nejen na venkově, ale i ve městech.
2. Historicky mladší malotřídky se nacházejí zejména v místech, kde žije ve školním obvodu méně dětí, takže dochází k tomu, že počet dětí

některého z ročníků nedosáhne státem stanoveného minima pro vytvoření samostatného ročníku a je třeba dané ročníky spojit a vyučovat společně. V takových třídách bývá spíše málo dětí. Obvykle se tento typ malotřídek vyskytuje ve školství ekonomicky rozvinutějších zemí a tyto školy bývají na venkově.“⁹⁾

Práce na malotřídní škole musela být v té době velmi náročná, neboť ve třídě byl velký počet žáků. Později do systému malotřídních škol výrazněji zasáhl tzv. Malý školský zákon z r. 1922, který zlepšil podmínky pro výuku na malotřídních školách snížením maximálního počtu žáků ve třídě a to postupně v rozmezí let 1922 až 1933 na počet 80 žáků, poté 60 a naposledy v roce 1933 na 50 žáků ve třídě.

„I nadále byly pro malotřídky vydávány zvláštní učební osnovy, v nichž byl krácen vyučovací obsah. Ten byl stanoven nikoliv pro ročníky, ale pro oddělení, do nichž byly řazeny děti nejbližšího věku. Skladba oddělení byla stále předepsána učebními osnovami, přičemž se primárně osamostatňovaly nižší ročníky a spojovaly se vyšší. Učivo bylo zúženo ze dvou nebo tří postupných ročníků do oddělení a s dětmi postupně probráno. Malotřídkám tak zůstal připsán „cejch“ škol, které poskytují méně kvalitní vzdělání.“¹⁰⁾

„Nedá se jednoznačně říci, že by děti, které přišly z venkovské malotřídky do „městské měšťanky“, vždy zaostávaly za dětmi z plně organizovaných škol. V některých dovednostech a znalostech naopak předčily tyto žáky – šlo zejména o kvalitu a množství tichého čtení nebo o základy pravopisu a počtů.“¹¹⁾

Dalším výrazným mezníkem pro malotřídní školy byl rok 1948, kdy byl vydán nový školský zákon. „Podle nového školského zákona měl každý ročník malotřídní školy tvořit samostatné oddělení a platily pro něj stejné neredukované osnovy jako pro plně organizované národní školy. Šlo o historicky velmi významné opatření, které z hlediska obsahu vyučování postavilo na stejnou úroveň všechny obecné školy. Pojem malotřídní škola byl z osnov vypuštěn a nahrazen termínem škola s menším počtem tříd, který měl naznačit, že se jedná o rovnocennou národní školu.“¹²⁾

V druhé polovině 50. let se v oblasti školství začaly dávat do poměru počty malotřídních škol s počty žáků, kteří je navštěvovali, a náklady na jejich provoz. Ke konci 60. let bylo rozhodnuto, že se nadále bude podporovat pouze výstavba plně

organizovaných škol. „Začala první vlna rušení malotřídních škol, a jak se postupně stavěly školní budovy ve městech a přizpůsobovala se i veřejná doprava, s rušením malotřídek se pokračovalo. Celý proces měl skončit na sklonku 80. let. Přestože byla ideálem doby plně organizovaná základní škola, počítalo se se zachováním alespoň některých malotřídek, nejméně však se dvěma třídami.“¹³⁾

Po změně politické situace po roce 1989 se pak mohly obce stát nově zřizovatelem škol. V těchto letech vzniklo 308 nových základních škol, přičemž 84% z nich tvořily školy malotřídní.

V roce 2005, vešel v platnost nový školský zákon (zákon č. 561/2004 Sb.), který za pomoci vyhlášky č. 48/2005 Sb. stanovil v jejím § 4 minimální počty žáků ve třídách 1. stupně takto:

- škola s jednou třídou – 10 žáků v průměru na třídu
- škola se dvěma třídami – 12 žáků v průměru na třídu
- škola se třemi třídami – 14 žáků v průměru na třídu
- škola se čtyřmi a více třídami – 15 žáků v průměru na třídu

„Zřizovatel školy může povolit výjimku do 4 dětí, žáků a studentů z počtu stanoveného prováděcím právním předpisem a do 20 % z počtu stanoveného v § 14 odst. 2 a 3 a § 47 odst. 1, a to za předpokladu, že v případě nižšího počtu žáků uhradí zvýšené výdaje na vzdělávací činnost školy, v případě vyššího počtu za předpokladu, že zvýšení počtu dětí, žáků a studentů není na újmu kvalitě vzdělávací činnosti školy a jsou splněny podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví.“¹⁴⁾

⁹⁾, ¹⁰⁾, ¹²⁾, ¹³⁾ Trnková, K., Knotková, D., Chaloupková L. Malotřídní školy v České republice, Paido, 2010

¹¹⁾ Příhoda, V. Problém malotřídní školy. Komenský, 64, 1936/37

¹⁴⁾ www.msmt.cz/ministerstvo/novy-skolsky-zakon

2.2 Specifika malotřídních škol

„Málotřídky tvoří stále významnou část počtu našich základních škol. Přesto se vlivem uplynulých let staly velmi diskutovaným tématem jak pro pedagogickou, tak pro politickou veřejnost. Souvisí to i s postavením venkova v této době, který musí o uspokojování vlastních potřeb tvrdě usilovat.“¹⁵⁾

Situace na malotřídních školách se vyznačuje velmi specifickým charakterem. Dá se říci, že se jedná jednoznačně o vesnický fenomén, neboť se vždy vyskytují v obcích s počtem do 2000 obyvatel. Při svém výzkumu jsem se nesetkala s tím, že by v obci s více než 2 000 obyvatel byla malotřídní škola. Vždy na tomto typu školy působí úzký pedagogický sbor, kde provázanost a spolupráce je nezbytnou nutností. Nejde jen o provázanost uvnitř školy, ale i vně školy. Jelikož se v drtivé většině jedná o školy venkovské, naprosto zde chybí anonymita sídlištních škol. Dalším aspektem je skutečnost, že téměř všichni rodiče tuto školu navštěvovali, mají tedy ke škole citový vztah.

„Prostředí malotřídek připomíná řadou rysů širší rodinu: dobrá vzájemná znalost žáků, pravidelný kontakt starších a mladších dětí, několik známých dospělých, dlouhodobé intenzivní vztahy atd. Starší děti získávají při pomoci mladším pocit odpovědnosti a vlastní důležitosti a současně plní náročnější úkoly a povinnosti. Mladší děti mohou částečně využít nápodoby přirozených vzorů, lépe chápou, proč jsou učební i jiné úkoly diferencovány apod., a všichni se zde lépe učí přirozeně respektovat právo každého jednotlivce na klid k práci.“¹⁶⁾

Nemalým problémem je získání kvalitního pedagogického sboru, zvláště pokud je ztížena dostupnost školy. A nároky na učitele se podstatně liší od nároků na učitele plně organizované školy. Učitel na malotřídní škole vyučuje každý den téměř ve všech ročnících všem předmětům. Musí mít neustále promyšleno i několik cílů najednou v rámci jedné vyučovací hodiny. Cíle musí vždy odpovídat jednotlivým ročníkům. Musí zvládnout diferenciaci mezi jednotlivými cíli, mezi vyučovacími metodami, a to vše napříč všemi ročníky. Nejen z těchto důvodů je personální obsazení malotřídních škol složité. Velmi často jsou úvazky kombinované na více úvazků např.: učitelka – vychovatelka, vychovatelka – uklízečka. Dále je třeba mít i preventisty, jazykáře, koordinátory, poradce atd. Nejde ale jen o odborné znalosti a všestrannost, ale vystupuje zde výrazně do popředí pracovitost, ochota udělat práci

nad rámec svých pracovních povinností. Velmi častá je angažovanost pedagogů malotřídních škol v organizování aktivit pro děti mimo vyučování. „Zájmové kroužky v odpoledních hodinách organizují na 91,4 % malotřídek, návštěvy kulturních akcí zajišťuje dětem mimo vyučování 68,9 % malotřídek, akce typu maškarní ples organizuje 47,7 malotřídek.“¹⁷⁾

Je tedy naprosto běžné, že se pedagogové věnují mimoškolní práci s dětmi v různých kroužcích. Jde vlastně o suplování zájmových organizací, které se v malých obcích nevyskytují. Tato aktivita je vítána jak ze strany obce, tak ze strany rodičů.

Výrazným specifikem malotřídních škol je neustálý boj o naplnění ročníků dostatečným počtem žáků. Na to je totiž, bohužel vázán rozpočet školy. Nemluvě o nutnosti hledání dalších finančních zdrojů, zajišťování materiálního a technického vybavení a mnoho a mnoho dalších drobných specifíků, které leží právě na jediné osobě a tou je ředitel školy, což je rozdíl ve srovnání se školou plně organizovanou, kde lze využívat manažerského vedení, zejména delegování pravomocí.

Ředitel malotřídní školy se musí přizpůsobit omezeným prostředkům a vlastně se soustředit na dva směry. Musí být manažerem a zároveň pedagogem s mnohdy velkým úvazkem. Při výzkumu jsem se na malotřídní škole setkala i s úvazkem 23 hodin týdně, přičemž nadúvazkové hodiny ředitel vykonával zdarma, bez nároku na plat. A poté, kdy doučil, zasedl k administrativě, aby do pozdních hodin vyřizoval faktury a příkazy, vyplňoval tabulky, řešil provozní problémy a také vypracovával přípravy na další vyučovací den. Přičemž na dotaz, čemu podle svého názoru věnuje více hodin týdně, vždy odpověděl, že administrativě.

Na druhou stranu jsou zde i nesporné klady malotřídních škol. Formální vedení a řízení ze strany vedoucího pracovníka zde v podstatě neexistuje. Používá se i jiný typ komunikace, než je tomu na školách plně organizovaných. Proto tedy i personální řízení se řídí jinými pravidly. Ředitel malotřídky je členem týmu a svůj tým musí řídit zevnitř. Jde tedy skutečně o vztah kolegiální než o vztah nadřízeného a podřízeného. Je také těžké někdy určit míru vztahu se svými podřízenými kolegy tak, aby role členů týmu odpovídaly skutečnosti.

Domácí prostředí také přináší snadnější komunikaci, rychlejší průběh porad, které víceméně probíhají neustále a po celý den, a skutečné porady pak jsou neformální, svolávané dle aktuálních potřeb. Každý dělá vše, nelze práci rozdělit mezi pedagogy.

„Z dotazníkového šetření Czesha servisu realizovaného v roce 2000 na 156 málotřídních školách v České republice vyplývá, že role ředitele s sebou nese nejčastěji výkon těchto činností:

- spravování administrativy a ekonomické agendy školy společně a tzv. sekretářskou prací,
- management školy,
- realizace výchovně-vzdělávacích aktivit spojených s rolí učitele (třídního učitele)
- organizátora volnočasových aktivit,
- zajišťování materiálně-technického provozu školy.“¹⁸⁾

Velké obtíže rovněž představuje samostatné zajištění hospitací, neboť se v malém kolektivu jen obtížně zajišťuje náhrada za ředitele konajícího hospitaci, chybí v dané chvíli pracovní síla. I samotná hospitace má zde svá specifika. Nemůže se jednat o akt nadřazenosti, ale spíše sounáležitosti, sdílení a kolegiality.

Během výzkumu jsem zjistila, že si ředitelé škol často stěžovali na jistou odtrženost a izolovanost se svými problémy, nemožnost konzultace se zástupci. Nemohou monitorovat změny ve škole, setkávat se s kolegy, neboť ti jsou také velmi vytížení.

Proto také asi na malotřídních školách následovala vždy navazující konzultace, probrání celé hospitace.

^{15),17)} Trnková, K., Knotková, D., Chaloupková L. Malotřídní školy v České republice, Paido, 2010

¹⁶⁾ PRŮCHA, J. *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004.

¹⁸⁾ KRATOCHVÍLOVÁ, J. a kol. *Problematika málotřídních a neúplných škol*. Projekt. CZESHA- servis s.r.o., 2000.

3 VÝZKUMNÁ ČÁST

3.1 Cíl výzkumu

Cíl BP: Cílem bylo podrobně prozkoumat rozdíl v hospitační činnosti na malotřídních školách ve srovnání se školami plně organizovanými.

Dílčími cíli bylo zjistit:

1. jakým způsobem vedoucí pracovníci přistupují k hospitačním
2. jak mnoho času věnují jejich přípravě a následnému zpracování a využití k další práci
3. získání poznatků o kvalitě hospitační činnosti na zmiňovaných typech škol

3.2 Metodika

Metodická část je založena na integraci a analýze vlastních pracovních zkušeností na malotřídní i běžné ZŠ.

Pro naplnění cílů bylo potřeba:

- prostudování školské legislativy
- studium odborné literatury
- sběr a analýza sekundárních dat z oblasti hospitační činnosti na malotřídních a plně organizovaných základních školách
- deskripce současného stavu hospitační činnosti na malotřídní škole a na plně organizované škole
- využití vlastních praktických zkušeností z pozice učitele na malotřídní i běžné základní škole

Metody výzkumu: dotazování, pozorování, analýza školních dokumentů

Zhodnocení výsledků: porovnání hospitační činnosti na malotřídních a plně organizovaných základních školách.

3.3 Dotazník

Pro výzkum byl použit nestandardizovaný dotazník, který obsahoval patnáct položek. Údaje takto zjišťované zůstaly anonymní. Ve většině případů jsem se zúčastnila samotné hospitace, nebo vedla s vedoucím pracovníkem dané školy rozhovor. Také jsem měla možnost prostudovat hospitační protokoly a dokumenty týkající se hospitací. U pozorování i rozhovoru byla předem daná struktura, měla jsem připravený pozorovací protokol.

První část dotazníku obsahovala uzavřené otázky, které se týkaly samotného respondenta a kde jsem u respondenta zjišťovala pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, délku praxe ve školství, délku praxe ve vedoucí funkci a typ školy, na jaké respondent pracuje.

Druhá část dotazníku se vztahovala již k samotné hospitační činnosti. Tato část měla za úkol zjistit, jakým způsobem respondenti provádějí hospitační činnost, jaká je frekvence jejich hospitační činnosti, zda ji vykonává přímo řídicí pracovník či jeho zástupce, zda a kým byl vytvořený používaný hospitační protokol, kolik času věnují pohospitačnímu rozboru (a zda je vůbec veden), zda jsou z hospitační činnosti vyvozovány důsledky, jakým způsobem se toto projeví v hodnocení pracovníka.

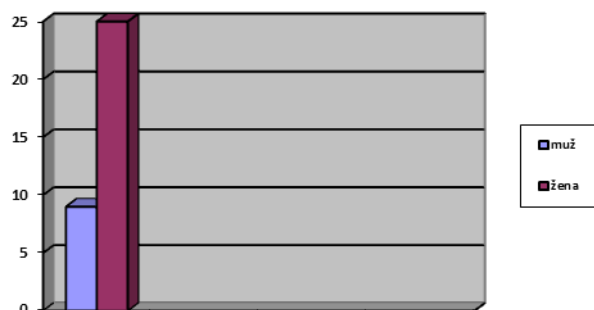
Prázdné dotazníky jsem rozesílala po školách Ústeckého a Středočeského kraje, a to elektronickou poštou. Asi v deseti případech jsem využila možnosti osobní návštěvy ve škole k doručení dotazníku, a po domluvě jsem vykonala i následnou návštěvu samotné hospitace. Z přibližně 200 obeslaných škol se mi vrátilo 26 vyplněných dotazníků, k tomu je nutno připočítat osm osobních návštěv a vyplněných dotazníků. Dohromady jsem tedy získala 34 vyplněných dotazníků.

3.4 Vyhodnocení získaných dat

Výzkumu se zúčastnilo 34 respondentů, k jejichž charakteristice sloužilo prvních pět položek dotazníku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

muž	žena
9	25



Z celkového počtu 34 respondentů na dotazník odpovídalo 9 mužů a 25 žen.

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

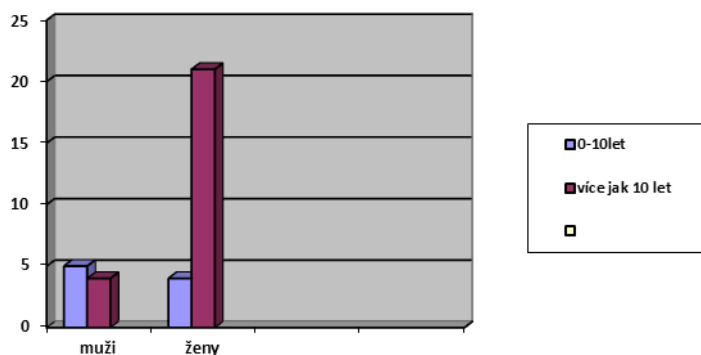
VŠ	jiné
34	-



Všichni respondenti uvedli jako nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské.

3. Délka Vaší praxe ve školství?

	muži	ženy
0-10	5	4
více jak 10	4	21



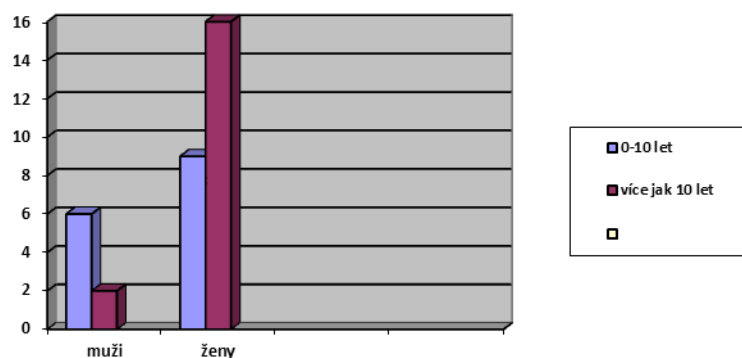
Délku praxe 0 až 10 let uvedlo 5 mužů z 9 a 4 ženy z 25. Délku praxe delší než 10 let uvedli 4 muži z 9 a 21 žen z 25.

4. Délka Vaší praxe ve vedoucí funkci?

o 0-10 let

o více jak 10 let

	muži	ženy
0-10	6	9
více jak 10	3	16



Délku praxe ve vedoucí funkci v rozmezí 0 až 10 let uvedlo 6 mužů z 9 a 9 žen z 25.

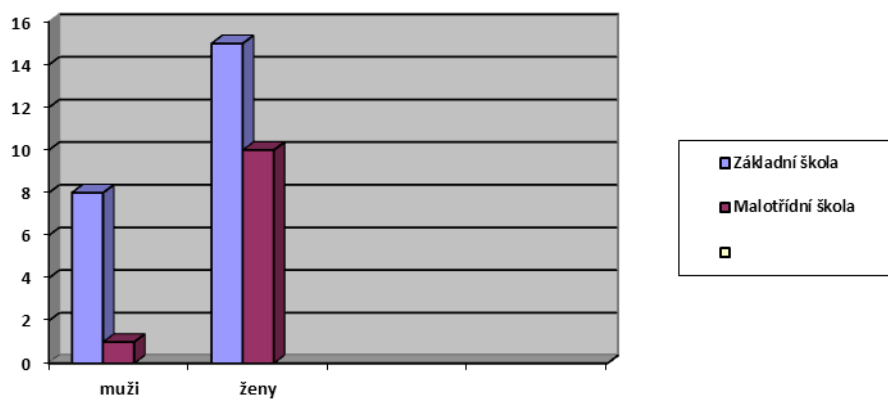
Délku praxe ve vedoucí funkci delší než 10 let uvedli 3 muži z 9 a 16 žen z 25.

5. Typ školy na jaké pracujete?

o základní škola

o malotřídní škola

	muži	ženy
Základní školy	8	15
Malotřídní školy	1	10



Na malotřídní škole pracuje 1 muž z 9 a 10 žen z 25. Na základní škole pracuje 8 mužů z 9 a 15 žen z 25.

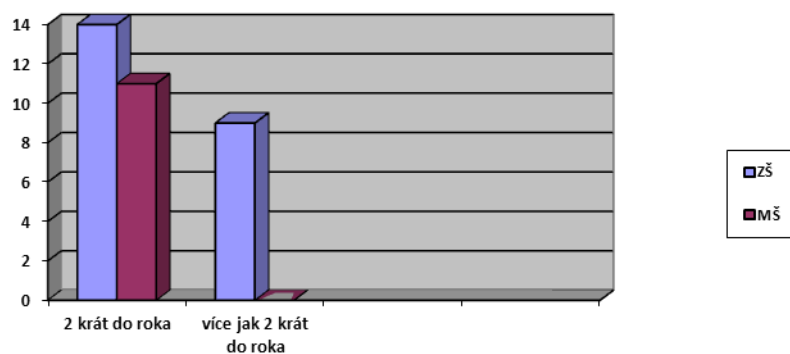
Ostatní položky z dotazníku se týkaly samotné hospitační činnosti.

6. Jaká je frekvence hospitační činnosti na Vaší škole?

o dvakrát do roka

o více než dvakrát do roka

	dvakrát do roka	Více než dvakrát do roka
ZŠ	14	9
MŠ	11	0



U této položky jsem se většinou nesečkala s tím, že by řídicí pracovník na malotřídní škole vykonával hospitaci více jak dvakrát do roka. Vícekrát do roka se provádí hospitace na běžných základních školách plně organizovaných.

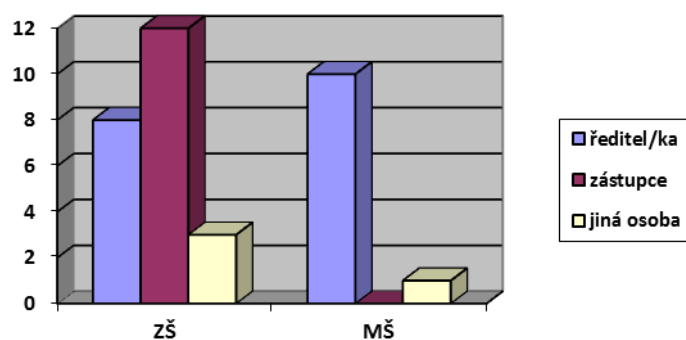
7. Kdo hospitace vykonává?

o ředitel/ka

o zástupce ředitele/ky

o jiná osoba

	ZŠ	MŠ
ředitel/ka	8	10
zástupce ředitele/ky	12	0
jiná osoba	3	1



Na malotřídních školách z 11 respondentů uvedlo 10 respondentů jako hospitujícího řídicího pracovníka, pouze 1 respondent uvedl jinou osobu, zástupce ředitele neuvedlo žádný respondent.

Na běžných základních školách z 23 respondentů uvedlo 8 respondentů jako hospitujícího řídicího pracovníka, 3 respondenti uvedli jinou osobu, zástupce ředitele uvedlo 12 respondentů.

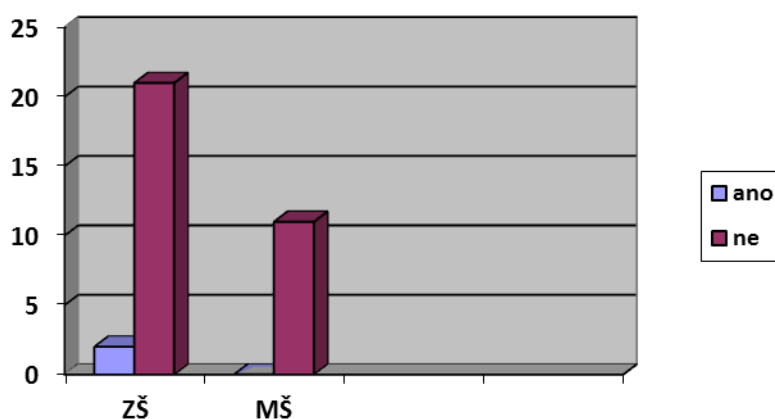
8. Zabírají hospitace nejvíce času ve Vaší kontrolní činnosti?

o ano

o ne

Pokud ne, které jiné kontrolní činnosti věnujete nejvíce času?

	ZŠ	MŠ
ano	2	0
ne	21	11



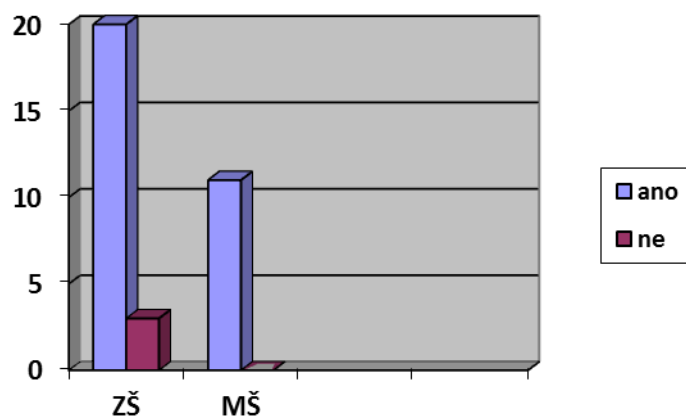
Hospitace na malotřídních školách nezabírají nejvíce času z kontrolní činnosti. Dva respondenti z běžné základní školy uvedli kladnou odpověď. Jako jiná činnost, která zabírá většinu času z kontrolní činnosti, je uváděna administrativa. U dotazníků z běžných základních škol 5 respondentů z 21 na odpověď o jakou jinou činnost se jedná, neodpověděli, na malotřídních školách všech 11 respondentů uvedlo administrativu či kontrolu školních dokumentů.

9. Máte vytvořený hospitační protokol?

o ano

o ne

	ZŠ	MŠ
ano	20	11
ne	3	0



Všech 11 respondentů na malotřídní škole používá hospitační protokol, na běžné základní škole 3 respondenti z počtu 23 respondentů hospitační protokol nepoužívají.

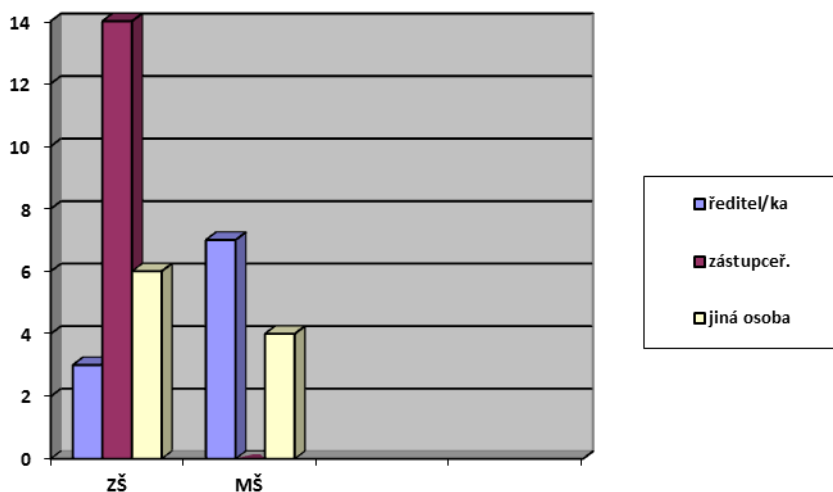
10. Kdo tento protokol vytvořil?

o ředitel/ka

o zástupce ředitele/ky

o jiná osoba

	ZŠ	MŠ
ředitel/ka	3	7
zástupce ředitele/ky	14	0
jiná osoba	6	4



Při výzkumu jsem zjistila, že velká část vedoucích pracovníků používá hospitační protokol, který byl získán již vypracovaný, nejčastěji z internetového zdroje. Tyto hospitační protokoly měly stejnou základní strukturu, jen byly upraveny pro konkrétní podmínky dané školy.

11. Jaké druhy hospitací provádíte nejčastěji:

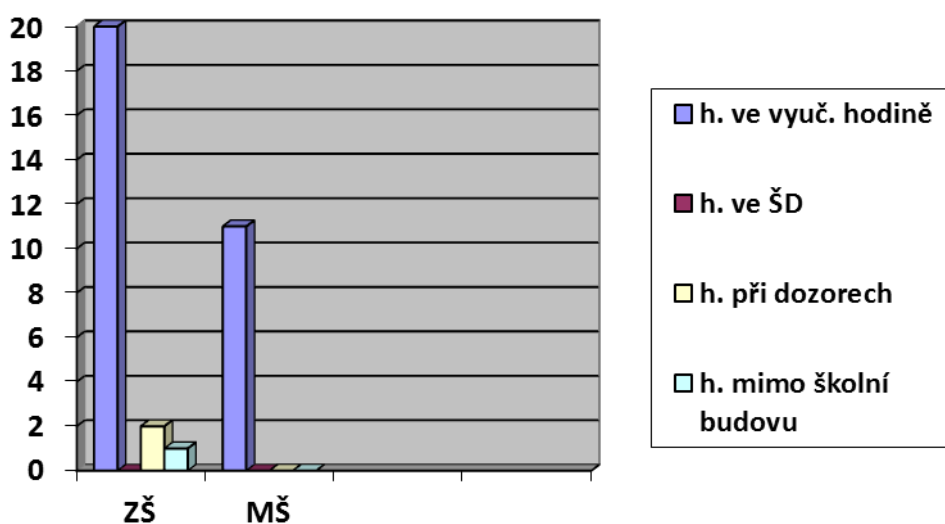
o hospitace ve vyučovací hodině

o hospitace ve školní družině

o hospitace při dozorech

o hospitace mimo školní budovu

	ZŠ	MŠ
h. ve vyučovací hodině	20	11
h. ve školní družině	0	0
h. při dozorech	2	0
h. mimo školní budovu	1	0



U této otázky měli respondenti možnost uvést více než jednu odpověď. Jako nejčastěji prováděný druh hospitace byl uváděn náhled ve vyučovací hodině.

12. Které druhy kontrolních činností vykonáváte?

o hospitační činnost

o kontrola vedení žákovské dokumentace

o kontrola sešitů

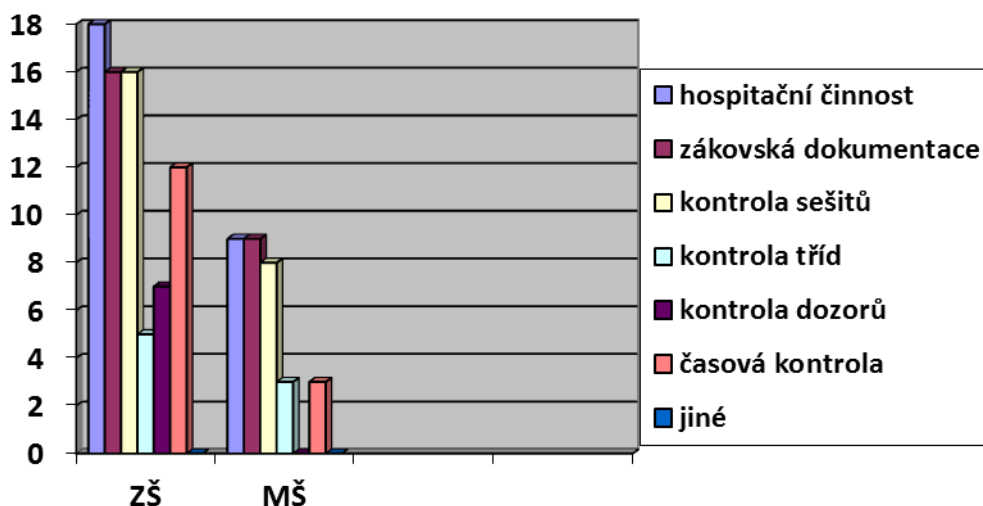
o kontrola tříd

o kontrola dozorů

o časová kontrola (dodržování délky vyučovací hodiny, včasný příchod)

o jiné, uveďte:

	ZŠ	MŠ
hospitační činnost	18	9
kontrola vedení žákovské dokumentace	16	9
kontrola sešitů	16	8
kontrola tříd	5	3
kontrola dozorů	7	0
časová kontrola	12	3
Jiné	0	0



Respondenti ve všech dotaznících uvedli vždy více kontrolních činností, které vykonávají, nicméně nejvíce dotazovaných uvedlo hospitační činnost. Jako jiné možnosti uváděli respondenti tyto oblasti kontroly: kontrola zápisů z porad, kontrola tematických plánů, kontrola třídních knih, kontrola práce žáků (písemky, projekty), kontrola plnění individuálních vzdělávacích plánů, kontrola integrace, vedení a náplň kroužků, domácí příprava na vyučování.

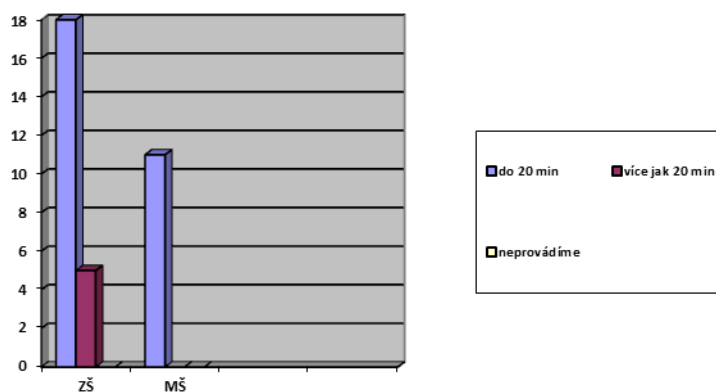
13. Kolik věnujete času pohospitačnímu pohovoru?

o do 20 minut

o více jak 20 minut

o neprovádíme pohospitační rozhovor

	ZŠ	MŠ
do 20 min	23	10
více jak 20 min	0	1
neprovádíme	0	0



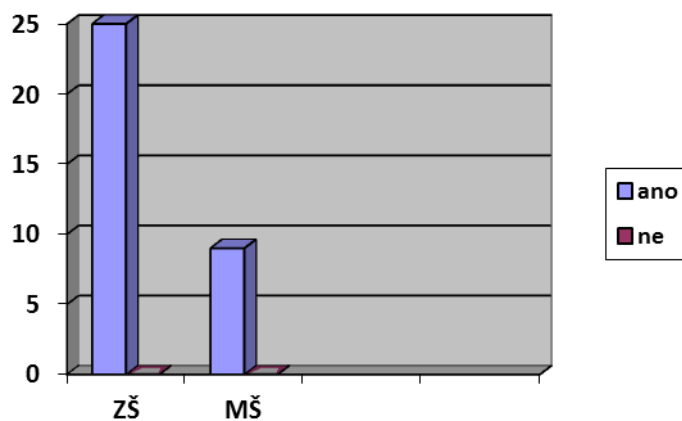
Na běžných základních školách dle dotazníku nikdo neprovádí pohospitační rozhovor déle než 20 min. A paradoxně, na malotřídní škole, kde času je určitě méně, jeden respondent odpověděl, že pohospitační rozhovor provádí déle než 20 min. Odpověď třetí, že pohospitační rozhovor není prováděn, neoznačil žádný respondent.

14. Vyvozujete z negativních poznatků hospitační činnosti důsledky?

ano

ne

	ZŠ	MŠ
ano	25	9
ne	0	0

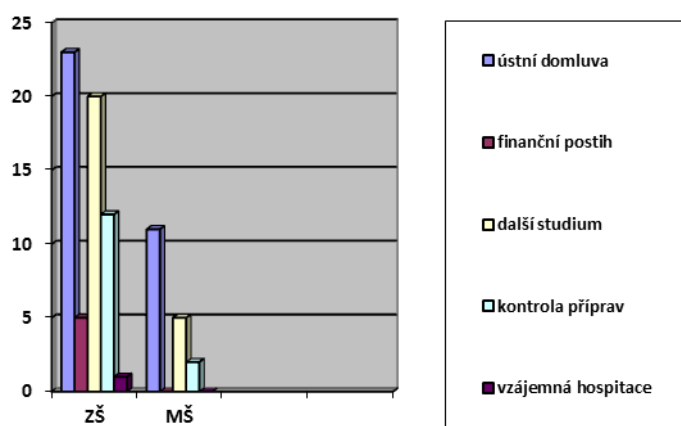


U této položky jsem se zaměřila pouze na negativní poznatky hospitační činnosti a následné řešení u otázky č. 15.

15. Jakým způsobem se to projeví v hodnocení pracovníka?

- o ústní domluva
- o finanční postih
- o další studium (literatury, DVPP)
- o kontrola příprav
- o vzájemná hospitace
- o jinak

	ZŠ	MŠ
ústní domluva	23	11
finanční postih	5	0
další studium (literatury, DVPP)	20	5
kontrola příprav	12	2
vzájemná hospitace	1	0
Jinak	0	0



U této otázky všichni respondenti označili jako řešení ústní domluvu a poté vždy nějaký běžný postih. Finanční postih se na malotřídních školách neobjevil v žádném dotazníku, na běžných základních školách finanční postih označilo 5 respondentů. Ve většině případů následuje další studium, kontrola příprav a výjimečně vzájemná hospitace.

Jako jiný způsob postihu při negativních zjištěních hospitace byla uváděna v 6 odpovědích následná hospitace.

4 VÝZKUMNÉ ZJIŠTĚNÍ

Kontrolní a hospitační činnost se v obou typech navštívených škol zaměřovala na to, zda všichni pedagogové plní základní povinnosti v souladu s pracovním řádem. Hospitace byly vykonávány formou přímého pozorování a kontrolou příslušné dokumentace. Hospitační činnost se ve všech případech řídila celoročním plánem hospitací ředitele školy, který byl ve všech navštívených institucích (základních i malotřídních školách) zpracován. Byly v nich také stanoveny frekvence a konkrétní oblasti kontroly i s náležitou zodpovědností. Stanovené cíle byly v souladu s věkovými a vývojovými zvláštnostmi žáků, zejména na malotřídních školách, a to díky nízkému počtu žáků ve třídě, takže je dostatek prostoru pro promyšlenou výchovně-vzdělávací práci.

Jako významná, specifická a jedinečná součást práce na malotřídní škole byla zjištěna i samostatná práce žáků. Úkoly pro samostatnou práci byly voleny četněji než na běžných základních školách, a to tak, aby byli žáci schopni samostatně, bez dalšího upřesnění, zadaný úkol zvládnout. To je zásadní rozdíl v porovnání škol, když na běžných základních školách je více prostoru na dotazy a upřesnění. Na malotřídních školách je dán dostatečný prostor na vypracování, nikoliv na doplňující otázky. Nezanedbatelným poznatkem je i osobnější a vlídnější přístup učitelů, vytvoření přátelské až rodinné atmosféry.

Na dotazník odpovídalo 34 respondentů, žen bylo více než mužů (mužů 9, žen 25), což odpovídá současné situaci ve školách, kdy profesi učitele vykonává doposud více žen než mužů. Všichni respondenti uvedli vysokoškolské vzdělání. Většina respondentů pracuje ve školství více než 10 let, 4 muži z 9 mají praxi ve školství více jak 10 let, žen s více jak desetiletou praxí ve školství je 21 z 25. Co se týkalo praxe ve vedoucí funkci, více jak 10let uvedlo 15 respondentů a to v rozložení 6 mužů a 9 žen.

Další výzkum se již zaměřil na samotné porovnávání hospitací mezi běžnou základní školou a malotřídní školou. Na malotřídní škole pracuje 11 respondentů, na běžné základní škole pracuje 23 respondentů. Frekvenci hospitací dvakrát do roka na malotřídní škole uvedlo všech 11 respondentů, více jak dvakrát do roka neuvedl žádný respondent. Na základní škole frekvenci hospitací dvakrát do roka uvedlo 14 respondentů, více jak dvakrát do roka neuvedlo 9 respondentů. U této položky jsem

se nesešla s tím, že by řídicí pracovník na malotřídní škole vykonával hospitaci více jak dvakrát do roka. Vícekrát do roka se provádí hospitace na běžných základních školách. Což je podstatný rozdíl, který způsobuje nízký počet pracovníků na malotřídních školách, ztížená možnost suplování za řídicího pracovníka a s tím související nedostatečný počet vykonaných hospitací. Na tuto problematiku poukazuje i další položka v dotazníku, kdy na malotřídních školách 10 respondentů z 11 odpovědělo, že hospitační činnost vykonává sám řídicí pracovník a pouze v jednom případě jiná osoba. (Učitelka prováděla hospitaci v ŠD). Na běžné základní škole řídicí pracovník vykonává hospitační činnost podle 8 respondentů osobně, 12 respondentů uvádí jako hospitujícího zástupce ředitele a ve třech odpovědích se objevila jiná osoba (vedoucí předmětových komisí). Hospitace na malotřídních školách nezabírají nejvíce času z kontrolní činnosti ani na jedné z oslovených škol. Na běžných základních školách na tuto otázku odpověděli kladně 2 respondenti z 23 respondentů. Jako jinou činnost, která zabírá řídicím pracovníkům většinu času, uváděli respondenti administrativu a vedení školní dokumentace. Na malotřídních školách mají všichni z oslovených řídicích pracovníků vytvořený hospitační protokol, který dává hospitacím jasná pravidla. Hospitační protokol provede řídicího pracovníka celou hodinou, usnadňuje mu práci, řídicí pracovník ví, kterou oblast chce právě sledovat a i následné zpracování takto získaných poznatků je snazší a rychlejší. Tak to alespoň vyplynulo nejen ze získaných dotazníků, ale i z osobního setkání, kdy řídicí pracovníci na malotřídní škole potvrdili, že nemají dostatek času na to, aby jen náhodně navštívili vyučovací hodinu, aniž by měli s sebou pečlivě vypracovaný hospitační protokol, z něhož by poté vyvodili patřičný závěr. S tímto postupem jsem se setkala u 3 respondentů (z toho dvakrát při osobním setkání). Řídicí pracovník uvedl, že bez přípravy a ohlášení navštívil vyučovací hodinu, aniž by vyvodil závěry (pokud se ovšem neshledal s problémem). Dále jsem zjistila, že velká část vedoucích pracovníků používá již vypracovaný hospitační protokol, který byl získán nejspíše z internetového zdroje. Tyto hospitační protokoly měly stejnou strukturu, jen byly upraveny pro konkrétní podmínky dané školy. Na malotřídních školách odpovědělo, že hospitační protokol vytvořil sám řídicí pracovník školy, 7 respondentů z 11, na běžné základní škole hospitační protokol vytvořil řídicí pracovník jen ve 3 případech z 21. Což zase ukazuje na nedostatek pracovních sil na malotřídních školách, kdy řídicí pracovníci provádí veškerou administrativu osobně.

Na malotřídních školách všichni respondenti provádí hospitace pouze ve vyučovací hodině, na běžné základní škole provádí hospitace pouze ve vyučovací hodině 20 respondentů. Zde se ještě objevila odpověď 2krát při dozorech a 1krát mimo školní budovu. Důvodem je nedostatek času a hlavně vzájemná provázanost na malotřídních školách, kdy řídící pracovník ví, co se kde děje, a velmi často supluje ve školní družině.

U druhů kontrolních činností respondenti ve všech dotaznících uvedli vždy více kontrolních činností, které vykonávají, nicméně nejvíce dotazovaných uvedlo hospitační činnost. Jako jiné možnosti uváděli respondenti tyto oblasti kontroly: kontrola zápisů z porad, kontrola tematických plánů, kontrola třídních knih, kontrola práce žáků (písemky, projekty), kontrola plnění individuálních vzdělávacích plánů, kontrola integrace, kontrola vedení a náplně kroužků, domácí přípravy na vyučování. Pohospitačnímu rozhovoru se většinou věnuje tolik času, kolik vyžaduje konkrétní hospitace. Při kladném hodnocení hodiny není určitě potřeba tolik času na pohospitační rozhovor. Na malotřídních školách dle dotazníku nikdo neprovádí pohospitační rozhovor déle než 20 minut. A na běžných základních školách tři respondenti odpověděli, že pohospitační rozhovor provádí déle než 20 minut. Odpověď třetí, že pohospitační rozhovor není prováděn, neoznačil žádný respondent. Dále jsem se zaměřila na negativní hodnocení výuky při hospitaci, a zda jsou z něho vyvozeny důsledky. A pokud ano, jaké nejčastěji. Zde se vždy objevilo více odpovědí. Všichni respondenti uvedli ústní domluvu, na běžné základní škole 5 respondentů uvedlo finanční postih. Ten naopak není vůbec zmiňován na malotřídní škole. To je pravděpodobně způsobeno úzkým kolektivem, rodinnou atmosférou a přístupem. Doporučení (nařízení) dalšího studia volí 20 respondentů na běžné základní škole a 5 respondentů na malotřídní škole. Rozdíl ve volbě je způsoben malým počtem pracovníků na malotřídní škole a nedostatkem času, protože vznikají problémy se zastupováním. Stejně tak je časově náročné pro řídící pracovníky malotřídních škol kontrolovat přípravy na hodinu, a proto volí jiná řešení. Na běžné základní škole se tímto zabývá zástupce ředitele, kterému jsou přípravy předkládány (toto se objevilo u 2 respondentů).

4.1 Výsledky a přínos práce

Dílčí výsledky

Pro jednodušší interpretaci jsem výsledky rozčlenila do jednotlivých tabulek, které jsou doprovázeny vysvětlujícím komentářem.

Výsledky bakalářské práce byly podle použité metody výzkumu rozčleněny na dílčí výsledky a hlavní výsledky.

Hlavní výsledek

Hlavní zjištění je, že hospitační činnost malotřídních škol se výrazně odlišuje od hospitační činnosti na školách plně organizovaných.

Analýza výsledků

Z analýzy výsledků první části dotazníku (otázky číslo 1 až 4) vyplývá, že ve školství pracuje více žen než mužů, všichni respondenti mají vysokoškolské vzdělání, většina respondentů má praxi více než 10 let a pracují ve vedoucí funkci také více jak 10 let. Z otázky číslo 5 je patrné, že se výzkumu zúčastnilo 11 malotřídních škol a 23 plně organizovaných škol, což je pro výzkum dostatečný počet.

Analýza výsledků druhé části dotazníku již přinesla samotné porovnání hospitací na školách malotřídních a běžných základních (plně organizovaných).

Z otázky číslo 6 vyplývá, že na malotřídních školách je velmi málo času na hospitační činnost, neboť ani jeden respondent z 11 nevedl frekvenci více jak dvakrát do roka. To vypovídá o velké zatíženosti řídicího pracovníka a nulové zastupitelnosti. Pět respondentů ještě uvedlo, že většinou provedou hospitační činnost jednou do roka a to ještě ve zkrácené podobě. V jedné vyučovací hodině navštíví více tříd, většinou provedou hospitační činnost na celé škole. Více jak dvakrát do roka se hospitace provádí na běžných základních školách, takto odpovědělo 9 respondentů.

Z otázky číslo 7 vyplývá, že na malotřídních školách 10 respondentů z 11 vykonává osobně hospitační činnost, jen 1 respondent odpověděl, že hospitační činnost vykonává jiná osoba. V tomto případě zkušený pedagog, který vykonává hospitační

činnost ve školní družině. Na běžných základních školách pouze 8 respondentů vykonává hospitační činnost osobně, 12 respondentů uvádí své zástupce a ve 3 odpovědích je uváděna jiná osoba (vedoucí předmětových komisí).

Z otázky číslo 8 vyplývá, že na malotřídních školách opět hospitační činnost nezabírá nejvíce času z kontrolní činnosti. Na běžných základních školách na tuto otázku odpověděli kladně 2 respondenti z 23 respondentů. Jako jinou činnost, která zabírá řídicím pracovníkům většinu času, uváděli respondenti administrativu a vedení školní dokumentace.

Z otázky číslo 9 vyplývá, že na malotřídních školách všichni z oslovených řídicích pracovníků mají vytvořen hospitační protokol velmi podrobně, ten jim usnadňuje práci, ve velmi krátkém časovém úseku umožní odpověď na mnoho otázek a postihne velké množství sledovaných oblastí. Řídící pracovníci na malotřídní škole nemají dostatek času na to, aby jen náhodně navštívili vyučovací hodinu, aniž by měli s sebou pečlivě vypracovaný hospitační protokol, z něhož by poté vyvodili patřičný závěr. S tímto postupem jsem se setkala u 3 respondentů (z toho dvakrát při osobním setkání). S opačným přístupem jsem se setkala pouze na běžných základních školách, a to u 3 respondentů (z toho dvakrát při osobním setkání), kdy řídicí pracovník uvedl, že bez přípravy a ohlášení navštívil vyučovací hodinu, aniž by vyvodil závěry (pokud ovšem neshledal problém).

Z otázky číslo 10 vyplývá, že velká část vedoucích pracovníků na obou typech sledovaných škol, používá již vypracovaný hospitační protokol, který byl získán již hotový, pravděpodobně z internetového zdroje. A paradoxně i přes nedostatek času většina respondentů malotřídních škol uvedla, že hospitační protokol vypracovávali samostatně právě proto, aby postihli všechna specifika jejich malotřídní školy. Na malotřídních školách odpovědělo 7 respondentů z 11, že hospitační protokol vytvořil sám řídicí pracovník školy, na běžné základní škole hospitační protokol vytvořil řídicí pracovník jen ve 3 případech z 21. Což zase ukazuje na nedostatek pracovních sil na malotřídních školách, kdy řídicí pracovníci provádí veškerou administrativu osobně.

Z otázky číslo 11 vyplývá, že na malotřídních školách všech 11 respondentů provádí hospitace pouze ve vyučovací hodině, na běžné základní škole je to 20 respondentů. Zde ještě respondenti odpověděli, že prováděli hospitaci 2krát při dozorech a 1krát mimo školní budovu. Důvodem nulové hospitace jinde než ve vyučovací hodině, je na malotřídních školách opět nedostatek času a hlavně vzájemná provázanost, kdy řídicí pracovník ví, co se kde děje a velmi často supluje i ve školní družině.

Z otázky číslo 12 vyplývá, že na malotřídních školách i na běžných základních školách vedoucí pracovníci vykonávají více kontrolních činností, nicméně nejvíce dotazovaných na prvním místě uvedlo hospitační činnost. Jako jiné možnosti uváděli respondenti tyto oblasti kontroly: kontrola zápisů z porad, kontrola tematických plánů, kontrola třídních knih, kontrola práce žáků (písemky, projekty), kontrola plnění individuálních vzdělávacích plánů, kontrola integrace, kontrola vedení a náplně kroužků, domácí přípravy na vyučování.

Z otázky číslo 13 vyplývá, že pohospitačnímu rozhovoru se většinou věnuje tolik času, kolik vyžaduje konkrétní hospitace. Při kladném hodnocení hodiny není určité potřeba tolik času na pohospitační rozhovor. Na malotřídních školách dle dotazníku nikdo neprovádí pohospitační rozhovor déle než 20 minut. A na běžných základních školách tři respondenti odpověděli, že pohospitační rozhovor provádí déle než 20 minut. Odpověď třetí, že pohospitační rozhovor není prováděn, označilo 0 respondentů.

Z otázky číslo 14 vyplývá, že všichni řídicí pracovníci obou typů škol vyvozují důsledky z negativních poznatků při hospitaci, nicméně, při osobním setkání všichni respondenti z malotřídních škol odpověděli, že se s negativní hospitační činností téměř nesetkávají.

Z otázky číslo 15 vyplývá, že negativní poznatky z hospitace se vždy projeví v hodnocení pracovníka. Zde se objevilo více odpovědí. Všichni respondenti uvedli ústní domluvu pedagogickému pracovníkovi, na běžné základní škole 5 respondentů uvedlo jako důsledek finanční postih. Ten se neobjevil na malotřídní škole. To je způsobeno úzkým kolektivem, rodinnou atmosférou a přístupem. Doporučení (nařízení) dalšího studia volí 20 respondentů na běžné základní škole a 5

respondentů na malotřídní škole, rozdíl je opět zapříčiněn nedostatkem času, stejně tak jako předkládání příprav, kdy dle řídících pracovníků na malotřídní škole není na kontrolu těchto příprav dostatek času. Na běžné základní škole se tímto zabývá zástupce ředitele, kterému jsou přípravy předkládány (toto se objevilo u 2 respondentů).

Praktické využití:

Přínosem této BP je, že může užitá jako jeden z informačních zdrojů pro ředitele a vedoucí pracovníky malotřídních i plně organizovaných škol. Dále pro školitele (lektory) v oblasti hospitací ve školství, aby našli optimální metodu hospitací na malotřídních a běžných školách. Pro pracovníky ČŠI, aby bylo zřejmé, na jaký typ hospitací se ve své kontrolní činnosti mají přednostně zaměřit. Neboť hospitační činnost na malotřídních školách se velmi odlišuje od hospitační činnosti na školách plně organizovaných.

5 ZÁVĚR

Hlavním cílem bylo podrobně prozkoumat rozdíl v hospitační činnosti na malotřídních školách ve srovnání se školami plně organizovanými.

Kromě hlavního cíle byly v BP vytyčeny i dílčí cíle. Prvním dílčím cílem bylo zjistit, jakým způsobem vedoucí pracovníci přistupují k hospitacím. Z tohoto cíle vyplynul závěr, že řídicí pracovníci malotřídních škol přistupují k hospitacím zodpovědněji, neboť mají velmi málo času na vykonávání hospitační činnosti, a proto se snaží tento čas bezezbytku využít. Dalším cílem bylo zjistit, jak mnoho času věnují přípravě hospitačí a následnému zpracování a využití poznatků z nich k další práci. Z tohoto cíle vyplynul závěr, že řídicí pracovníci na malotřídních školách věnují opět více času hospitační činnosti, a to ve smyslu důkladného vypracování hospitačního protokolu. Posledním dílčím cílem bylo získání poznatků o kvalitě hospitační činnosti na zmiňovaných typech škol. Z tohoto cíle vyplynulo že, i přes nedostatek času, jsou na malotřídních školách hospitače velmi podrobně a důsledně propracovány a dosahují vysoké úrovně. Dílčí cíle zde byly naplněny.

Z výzkumu vyplývá, že mezi respondenty bylo více žen než mužů, což reflektuje stav školství, všichni respondenti jsou vysokoškolsky vzdělaní, ženy respondenti mají více praxe ve školství, stejně jako jsou déle ve vedoucích funkcích. Ve srovnávaných malotřídních školách pracuje ve vedoucích funkcích více žen. Hlavní rozdíl v hospitační činnosti na malotřídních školách ve srovnání se školami plně organizovanými spočívá ve velmi nízkém až nedostatečném počtu hospitačí na malotřídních školách, když hlavním důvodem je vysoký úvazek řídicího pracovníka a jeho nulová zastupitelnost. Na malotřídních školách hospitače vždy provádí řídicí pracovník, a to velmi často jednou do roka a ve zkráceném časovém úseku (v průběhu jedné vyučovací hodiny hospituje ve dvou různých učebnách). Pozitivním rozdílem v porovnání se školami plně organizovanými je to, že ředitelé malotřídních škol se spoléhají na své kolegy, na jejich pracovitost, spolehlivost a vzájemnou důvěru. Formální hospitače v těchto případech ztrácí smysl. Naopak řídicí pracovník plně organizované školy se v žádném případě nemůže spolehnout na všechny své kolegy a věřit, že svou práci vykonávají poctivě. Z tohoto důvodu na těchto školách hospitační činnost probíhá častěji než na malotřídních školách, kde hospitační

činnost nezabírá nejvíce času z kontrolní činnosti. Ze stejných, tedy časových důvodů, mají řídicí pracovníci malotřídních škol vždy pečlivě vypracovaný hospitační protokol, který si vypracovávají sami, a to i přes nedostatek času a pracovních sil, a přizpůsobují ho své škole. Naopak na plně organizovaných školách jsou dotazníky často kopírovány a předávány mezi sebou. Dále řídicí pracovníci malotřídních škol vykonávají hospitační činnost jen ve vyučovacích hodinách, jednak z časových důvodů, jednak z důvodu provázanosti, kdy často řídicí pracovník supluje ve školní družině či jídelně jako dozor. Také pohospitační rozhovory na malotřídních školách řídicí pracovníci neprovádí více jak 20 minut, což je důsledkem úzkého kolektivu a také důslednějšího výběru nových pracovníků, takže problémy zjištěné hospitační činností se téměř nevyskytují. S tím souvisí také řešení a náprava nedostatků, které se téměř na malotřídních školách nevyskytují, neboť zde vládne důvěrná atmosféra a kolegiálnost. Nelze v tak úzce propojeném kolektivu nezjistit nekvalitního pracovníka. V případě vyskytnutí se problému je většinou řešením přátelský pohovor. S finančním postihem za nekvalitu jsem se na malotřídních školách nesešla ani v jednom případě, velmi málo se také využívá nařízení dalšího studia či kontrola vypracovaných příprav hodiny. Důvody jsou v časové náročnosti kontroly příprav a problémy se zástupem vzdělávajícího se pedagoga. Na školách plně organizovaných je finanční postih, nařízení dalšího studia či předkládání příprav velmi častým jevem.

Nutno poznamenat, že co škola, to jiný pohled na hospitaci, jiný cíl, jiný účel. Zkušenosti se přenášejí prostřednictvím seminářů i neformálních rozhovorů ze školy na školu.

Každá škola má také jiná, další kritéria pro posouzení kvality učitele, než je samotná hospitace. Mohou to být výsledky kontrolních činností, ohlasy rodičů, absolvované DVPP, výsledky mimo vyučovacích aktivit apod. Vyučování není totiž jedinou prací, kterou učitel vykonává.

„Samotné vyučování je sice nejvíce zastoupenou činností v souboru aktivit učitelů, ale představuje jen zhruba 1/3 v celkovém objemu jejich pracovního času za týden. Přesto, výsledky hospitací tvoří jakýsi základ pro hodnocení práce učitele.“¹⁹⁾

Důsledkem toho, že na malotřídních školách působí velmi nízký počet zaměstnanců, vzniká mezi ředitelem a personálem jiný způsob komunikace a vedení, než je tomu na školách plně organizovaných. Právě díky těmto personálním specifikům mají hospitace na malotřídních školách vyšší kvalitu, neboť ředitel malotřídní školy je vždy obeznámen s didaktikou a výchovně-vzdělávacím procesem.

¹⁹⁾ Průcha, J. *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004

6 LITERATURA

1. Gavora, P. Úvod do pedagogického výzkumu. 2. vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN
2. Hladíková, L. Metody a formy výuky na malotřídní škole. Pdf MU 2011
3. Chráska, M. Metody pedagogického výzkumu, Základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009
4. Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. Pedagogický slovník. Portál Praha 1995
5. Jiříčka, M., Štoček, M. Ředitel školy a vnitřní kontrola. Nový Bydžov: aTre, 2004
6. Martinec, L. a kol. Co se změnilo v českém školství. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání
7. Musil, F., Sedláček, J. Naše malotřídní školy. Praha: SPN 1964
8. Plamínek, J. Vedení lidí, týmů a firem. Grada Publishing, a.s., 2011
9. Somr, M. Dějiny školství a pedagogiky. Praha, SPN 1987
10. Palán, Z. Lidské zdroje – výkladový slovník. Praha, Academia 2002
11. Wolfová, Z. Dějiny malotřídní školy v obci Silůvky v letech 1948- 1960. FF MU 2010
12. Vodáček, L., Vodáčková, O. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, 2005
13. Příhoda, V. Problém malotřídní školy. Komenský, 64, 1936/37
14. James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson., John M. Ivancevich, Management. Grada Publishing, a.s., 1997
15. Průcha, J. Alternativní školy a inovace ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Portál, 2004.
16. Světlík, J. Marketingové řízení školy. ASPI, a.s., 2006
17. Urban. J. Řízení lidí v organizaci. ASPI, a.s., 2003
18. zákonné normy: Zákon č. 561/2004 Sb., Zákon č.563/2004 Sb.,
19. Trnková, K., Knotková, D., Chaloupková L. Malotřídní školy v České republice, Paido, 2010

Internetové zdroje

20. OBST, O. Hospitace v práci ředitele školy. [online]. Dostupné na WWW:
http://www.scv.upol.cz/cms_dokumenty/Hospitace.doc

21. ČŠI. Plán hlavních úkolů inspekční činnosti na školní rok 2012/2013. Popis hlavních úkolů. [on-line]. Praha: ČŠI, 2010. [cit. 2010-9-15]. Dostupné na WWW:

<http://www.csicr.cz/cz/85276-plan-hlavnich-ukolu-inspekni-cinnosti-na-skolni-rok-20122013>.

7 PŘÍLOHY

7.1 Dotazník pro vedoucí pracovníky školy provádějící hospitace

U otázek byla zaškrťována vždy vhodná odpověď, mohlo se označit i více odpovědí.
V elektronické podobě byla vybraná odpověď označena křížkem (x).

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- VŠ
- jiné

3. Délka Vaší praxe ve školství?

- 0-10 let
- více jak 10 let

4. Délka Vaší praxe ve vedoucí funkci?

- 0-10 let
- více jak 10 let

5. Typ školy na jaké pracujete?

- základní škola
- malotřídní škola

6. Jaká je frekvence hospitační činnosti na Vaší škole?

- dvakrát do roka
- více než dvakrát do roka

7. Kdo hospitace vykonává?

- ředitel/ka
- zástupce ředitele/ky
- jiná osoba

8. Zabírají hospitace nejvíce času ve Vaší kontrolní činnosti?

ano

ne

Pokud ne, které jiné kontrolní činnosti věnujete nejvíce času?

9. Máte vytvořený hospitační protokol?

ano

ne

10. Kdo tento protokol vytvořil?

ředitel/ka

zástupce ředitele/ky

jiná osoba

11. Jaké druhy hospitací provádíte nejčastěji:

hospitace ve vyučovací hodině

hospitace ve školní družině

hospitace při dozorech

hospitace mimo školní budovu

12. Které druhy kontrolních činností vykonáváte?

hospitační činnost

kontrola sešitů, ŽK

kontrola vedení žákovské dokumentace

kontrola dozorů

kontrola tříd

kontrola dodržování rozvrhu hodin, nástupu do hodin

jiné, uveďte:

13. Kolik času věnujete pohospitačnímu pohovoru?

- do 20 minut
- více jak 20 minut
- neprovádíme pohospitační rozhovor

14. Vyvozujete z negativní hospitační činnosti důsledky?

- ano
- ne

15. Jakým způsobem se to projeví v hodnocení pracovníka?

- ústní domluva
- finanční postih
- jinak