

HOSPITAČNÍ ČINNOST

RNDr. Bc. Pavel Faltýsek

Základní tematický blok

STUDIJNÍ TEXTY K DISTANČNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ



ÚSPĚŠNÝ LEADER



ZKUŠENÝ MANAŽER



SDÍLENÍ A PRAXE



EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Pedagogická
fakulta
Univerzita Palackého
v Olomouci

Tato publikace je výstupem projektu Kompetence leadera úspěšné školy,
reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Jméno řešitele: Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

Název díla: Hospitační činnost

Autor: RNDr. Bc. Pavel Faltýsek a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání
Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

URL autora: www.ccv.upol.cz

URL odkaz na původní dílo: www.klus.upol.cz



CC BY-SA 4.0

Hospitační činnost by Autor: RNDr. Bc. Pavel Faltýsek a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci is licensed under CC BY-SA 4.0.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

HOSPITAČNÍ ČINNOST

OBSAH

Cíle distančního textu	3
Hospitační činnost	3
1.1 Místo hospitace v pedagogickém procesu	3
1.2 Řízení pedagogického procesu	3
1.3 Pojem hospitace	4
1.4 Funkce hospitace	5
1.5 Vztah formy a funkce hospitace	6
1.6 Zásady hospitační činnosti	6
1.7 Zaměření hospitační činnosti	9
1.8 Hospitační archy	12
1.9 Virtuální hospitace	12
Shrnutí	14
Použitá literatura	16



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



CÍLE DISTANČNÍHO TEXTU

Tento text pojednává o hospitační činnosti vedoucích pracovníků škol a školských zařízení a klade si následující cíle:

- Poukázat na potenciál, který je skryt v hospitační činnosti.
- Ukázat vztah mezi formou hospitace a funkcí, kterou může plnit.
- Akcentovat formativní význam hospitace, vyzdvihnout její přínos pro řízení pedagogického procesu.
- Přispět ke změně pohledu na hospitační činnost a ke zmírnění negativního postoje k této metodě práce.

1 HOSPITAČNÍ ČINNOST

1.1 Místo hospitace v pedagogickém procesu

Hospitace je v našem prostředí tradiční metodou pozorování pedagogického procesu a jako taková je nenahraditelným nástrojem jeho řízení. Ze strany učitelů je však často vnímána jako zbytečná, obtěžující a nepříjemná metoda kontroly jejich práce.

Žádný současný resortní předpis neurčuje, zda vůbec, jakým způsobem a jak často má vedení škol hospitovat práci učitelů, jak má být s výsledky této činnosti nakládáno apod.

V okamžiku, kdy se na hospitaci díváme pouze jako na nástroj kontroly, připravujeme se o možné využití jejího mnohem širšího potenciálu. Toto pojetí hospitace je ve školách bohužel dosud poměrně běžné.

Protože je hospitační činnost velmi časově náročná, nemůže být jediným ani převažujícím nástrojem řízení pedagogického procesu. Využitím dalších nástrojů může vedení škol částečně kompenzovat nedostatek podkladů z hospitační činnosti, doplňovat si informace, které hospitační činností získat nelze nebo by to nebylo efektivní, potvrzovat nebo naopak vyvracet poznatky z hospitační činnosti plynoucí.

1.2 Řízení pedagogického procesu

Má-li být proces řízen, musí být respektovány některé zákonitosti, jejichž výklad je mimo možnosti této práce. Přesto je dobré připomenout alespoň základní **fáze procesu řízení**, abychom si uvědomili, že to má přímý vliv na pojetí hospitační činnosti ve škole.

- Projektování – rozhodování o tom, co je ve vzdělávání žádoucí, cenné; stanovování cílů, tvorba vzdělávacích programů.
- Plánování – tvorba plánů, variant, postupů, volba metod apod. k dosažení stanovených cílů.
- Realizace – vlastní proces výuky, využití organizačních forem, metod práce učitele se žáky za účelem naplňování kurikula.
- Hodnocení – posouzení výsledků procesu, vyhodnocení jeho účinnosti a efektivity, zpětnovazební vyhodnocení, do jaké míry bylo dosaženo stanovených cílů. Je východiskem pro zdokonalení v dalším cyklu.

Jako průběžné fáze, na které bychom měli myslet v celém průběhu řídicího cyklu, lze uvést motivaci a průběžnou kontrolu.

- Motivace všech účastníků vzdělávání je v přímé souvislosti s účinností a efektivitou pedagogického procesu, bez motivace nelze dosahovat cílů, nelze naplňovat vzdělávací programy, bez motivace se školní práce mění v mechanický proces, učitel „odučí“ danou látku, žáci „odsedí“ ve škole povinné penzum vyučovacích hodin.



- Průběžná kontrola umožňuje na základě postupů, kterými zjišťuje dodržování plánů a pracovních standardů, dosahování dílčích cílů apod., usměrňování a regulaci ve všech fázích procesu řízení.
- Přikloníme-li se k tradičnímu pojetí hospitační činnosti, budeme ji vnímat zejména jako nástroj průběžné kontroly realizační fáze pedagogického procesu. Pokud budeme vnímat potenciál hospitace širším způsobem, nalezneme její místo i v ostatních fázích řízení.

Základním předpokladem účinného řízení je získávání, rozbor a vyhodnocení všech dostupných informací o cílech, obsahu, podmínkách, průběhu a výsledcích vzdělávání, o charakteristikách objektů a subjektů vzdělávání, o jejich interakcích, o klimatu apod.

Získávání informací je činnost nesmírně časově náročná, předpokládající odborné kompetence a sociální dovednosti všech, kteří se na ní podílejí. Důležité je budovat široké portfolio nástrojů, prostředků a metod sběru informací, aby výsledky rozboru nebyly zatíženy nedostatečností v žádném ohledu.

Následující přehledy si nečiní nároky na úplnost, měly by být spíše jen inspirací k budování vlastního portfolia (rozhodně nejsou kompletní).

Kontaktní metody formálního charakteru jsou obvykle součástí plánů práce školy, jejich využití je standardizováno nebo alespoň formalizováno. Jejich výhodou je přímý osobní kontakt, možnost dialogu, vyjasnění sporných stanovisek, podrobné vysvětlení pokynů, možnost odpovídat na otázky apod. Nevýhodou je jejich velká časová náročnost. Patří sem např. porady, schůze s učiteli, řízené rozhovory s učiteli, řízené rozhovory se žáky, řízené rozhovory s rodiči, komunikace s žákovskou samosprávou, komunikace s radou školy, komunikace se sdružením rodičů, hospitační činnost apod.

Kontaktní metody neformálního charakteru poskytují možnost získávat informace v uvolněnější atmosféře, bez pocitu svázanosti. Nedostatkem těchto postupů je nahodilost, obtížná vyhodnotitelnost a často vysoká míra zátěže omezenou osobní zkušeností, vztahy apod. Patří sem např. neformální setkání s učiteli (během oslav, mimoškolních akcí apod.), neformální setkání se žáky (během výletů, exkurzí apod.), neformální setkání s veřejností (kulturní akce, oslavy apod.), pozorování žáků o přestávkách apod.

Dotazníkové a testové metody jsou velmi efektivní, při pravidelném zařazování do procesu interního hodnocení lze sledovat vývoj či posun v konkrétních sledovaných jevech, charakteristikách, výsledcích apod. Nebezpečí využití se skrývá v poměrně obtížné metodologii, kterou málokdo ze zaměstnanců škol ovládá. Toto nebezpečí je možno eliminovat využitím standardizovaných nástrojů externích dodavatelů. Patří sem např. ankety, dotazníky, srovnávací projekty externích dodavatelů zaměřené na klima školy (Scio), srovnávací standardizované testy (Scio, Kalibro, Cermat apod.), srovnávací testy tvořené samotnou školou např. pro paralelní třídy apod.

Administrativní metody jsou důležitým nástrojem, který je vždy k dispozici, vykazují vysokou míru spolehlivosti a prokazatelnosti zjištěných skutečností, jsou využívány nejen vedením škol, ale i orgány kontroly. Jejich využívání je většinou formalizováno plány práce a standardizováno interními směrnici. Jejich nevýhodou je to, že se při nadhodnocení jejich významu „vytrácí člověk“. Můžeme uvést zejména následující metody: rozbor pedagogické dokumentace (třídních výkazů, třídních knih apod.), vyhodnocení tematických plánů výuky, vyhodnocení úrovně naplňování vzdělávacích strategií, rozbor klasifikace, rozbor prací žáků (portfolia pracovních listů, obrázky, modely, texty) apod.

Metody zaměřené na motivaci a zpětnou vazbu nabývají na důležitosti zejména proto, že školní prostředí se rychle mění. Znalost motivací a poskytování efektivní zpětné vazby jsou nejlepšími nástroji pro úspěšný marketing školy. Např.



míra zapojení žáků do soutěží, výsledky žáků v soutěžích, úspěšnost absolventů v navazujícím studiu nebo na trhu práce, rozbor účasti učitelů na vzdělávacích akcích, autoevaluace učitele s následným rozhovorem s ředitelem školy, autoevaluace žáků s následným statistickým vyhodnocením, žákovské posuzování práce učitelů apod.

1.3 Pojem hospitace

Jak uvádějí ve své publikaci Průcha, Walterová a Mareš (1998), je hospitace návštěva vyučovací hodiny, přednášky apod. s cílem poznání stavu a úrovně výchovně-vzdělávací práce. Za účelem kontrolním ji vykonávají školní inspektoři a ředitelé škol, za účelem studijním a poznávacím učitelé, studující aj.

Z metodologického hlediska je hospitace pozorováním. Jedná se tedy o subjektivní metodu, čehož si musí být hospitující dokonale vědom. Je nezbytné, aby pozorovatel využíval všech možností k objektivizaci svého pozorování, aby byl dobře metodicky vybaven, připraven, aby využíval technických možností, záznamových archů, týmové spolupráce apod. k upřesnění předmětu pozorování. I tak je nesmírně těžké se vyvarovat chyb, zbavit se vlastních předsudků, stereotypů, rozpoznat, kdy učitel více „hraje“, než učí apod.

V současné době lze tedy pozorovat u odborné veřejnosti vydělování dvou základních přístupů k hospitační činnosti ve škole. První z nich je tradiční a akcentuje u hospitace její kontrolní funkci. Považuje hospitaci za jeden z klíčových prostředků kontroly průběhu pedagogického procesu a zaměřuje se na zpracování metodických postupů, které by měly hospitujícímu odpovědět na otázky, které se vztahují ke kvalitě práce učitele. Cílem takové hospitace je dosáhnout stavu, kdy procesy vzdělávání jsou nastaveny „žádoucím“ způsobem a vše probíhá v souladu s jakýmsi standardem. Hlavní potíž tohoto pojetí hospitace je v tom, že standardy vyučovacího procesu ani práce učitele nejsou stanoveny, mezi učiteli, řediteli ani inspektoři nepanuje shoda, jak „správně vyučovat“.

Druhé pojetí, které se jeví jako modernější, rychleji se rozvíjející, souvisí s pozorností, která je věnována v českém školství rozvoji kurikula a autoevaluaci vzdělávání. Učitelé jsou konfrontováni s novými požadavky na jejich práci, hovoří se o potřebě rozvoje kompetencí učitelů. A to nejen těch tradičních, jako je např. práce s cíli, ale i nových, jako jsou např. práce s elektronickými informačními zdroji, novou didaktickou technikou apod. Hospitace se potom stává motivačním nástrojem, příležitostí ke kvalitní zpětné vazbě, k diskuzi mezi hospitujícím a hospitovaným o společně zažité zkušenosti, ke vzájemné inspiraci apod. V popředí tak nestojí kontrola toho, zda učitel pracuje „správně“, ale diskuze o vzájemných souvislostech obsahu učiva a učitelem zvolených metod a forem práce, o efektivitě práce, o inovacích a jejich přínosu, rozvoji kompetencí žáků, zapracování průřezových témat do výuky apod.

Pro zdůraznění diagnostického významu hospitace je důležité vnímat diagnostiku jako proces s několika základními fázemi:

- Vstupní diagnóza – zjištění daného stavu.
- Prognóza – formulace toho, co je třeba udělat, čeho má být dosaženo.
- Edukace – realizace záměrů, vzdělávání.
- Závěrečná diagnóza – zjištění, zda bylo formulovaných záměrů dosaženo (závěrečná diagnóza může být vstupní diagnózou dalšího cyklu).

Hospitační činnost, pokud má být využit její formativní potenciál, musí mít procesuální charakter. Hospitací by nemělo něco končit, ale znovu začínat.

Konkrétně si můžeme tento proces ilustrovat na Příkladu I, který nás přivede k úvahám o tom, co lze od hospitační činnosti očekávat a jakou formou toho lze efektivně dosáhnout tak, aby všichni zúčastnění v procesu spatřovali smysl, a pokud možno se aktivně zapojili.



1.4 Funkce hospitace

Zajímavý pohled na **funkce hospitace** nabízí ve své práci O. Obst (1999). Považuje hospitaci za:

- Prostředek kontroly úrovně přímé pedagogické práce učitele - nástroj řídicího procesu.
- Prostředek diagnostiky vzdělávacích potřeb učitelů - zjištění potřeby změny.
- Prostředek vzdělávání – formou vzájemných hospitací.
- Prostředek diagnostiky efektivity dalšího vzdělávání – implementace nového do výuky.
- Součást personální práce - poznání osobnostních, profesních aj. charakteristik učitelů.
- Nástroj sebereflexe a seberozevoje učitele – zpětná vazba k „jinak osamělé“ práci učitele.

V návaznosti na svůj výčet funkcí O. Obst upozorňuje, že hospitace je patrně jedinou originální metodou pedagogické diagnostiky.

1.5 Vztah formy a funkce hospitace

Ve srovnání s řadou jiných nástrojů je potenciál hospitace mnohem širší. Hospitační činnost poskytuje velké množství informací využitelných při řízení pedagogického procesu. Úskalím i potenciálem hospitace je skutečnost, že probíhající pedagogický proces sama ovlivňuje. Dokonce natolik, že to její informační hodnotu významně snižuje.

Vnímání metodiky hospitace je u nás silně zatíženo tradicí a vedoucí pracovníci škol se nad jeho podobou obvykle příliš nezamýšlejí. Často mechanicky opakují postupy, které měli možnost sami zažít jako hospitovaní učitelé, případně nekriticky přebírají hospitační metodiku České školní inspekce včetně pozorovacích archů, aniž by si uvědomovali, že tato metodika je vytvářena za zcela jiným účelem.

Pro účely seminářů zaměřených na metodiku hospitační činnosti diskutujeme různé formy hospitace (podle činnosti hospitujícího), které dáváme do souvislosti s funkcemi, které takové hospitace mohou plnit.

Kreativně se v tomto ohledu meze nekladou, je však nutné myslet na možné důsledky zavádění novinek, na poměr předpokládaného přínosu a možných rizik, na dodržování profesní etiky apod. Jinak se může chovat hospitující, který má přirozenou autoritu a důvěru učitelů, jinak ředitel, který přichází zvenčí řídit školu s rozvrácenými vztahy. Pozorování celé vyučovací hodiny z poslední lavice ve třídě však rozhodně nemusí být jedinou formou hospitace, kterou budete využívat. Dokonce byste se patrně ochudili o významné profity, které může hospitační činnost přinášet, pokud je využívána kreativně.

Někteří účastníci mých seminářů mají problém akceptovat např. několikaminutový vstup do učebny jako formu hospitace. Jejich pohled se často změní, jakmile dáme tuto formu do souvislosti s funkcí, kterou může naplnit.

Kontrolovat např. dodržování hygienických zásad ve výuce klasickou celohodinovou hospitací je značně neefektivní. Navíc si učitel dá obvykle na takovou věc v přítomnosti hospitujícího pozor, i když běžně na dodržování těchto zásad ve svých hodinách příliš nedbá. Taková krátká návštěva naplní hned několik funkcí - informační, motivační i kontrolní. Samozřejmě, že z jednotlivého zjištění nelze dělat žádné dalekosáhlé závěry, nelze zobecňovat, nelze učitele postihovat ani odměňovat, ale svůj význam to má. Vždyť například nedostatečné osvětlení během písemné práce ovlivňuje výrazně negativně výkony žáků a podílí se tak na jejich horším hodnocení! A proč? Jen proto, že učitel otázky pro písemku diktoval z hlavy a kvalitní osvětlení učebny v tu chvíli sám nepotřeboval?!

Chceme-li využívat potenciál hospitace efektivně, je při plánování hospitační činnosti nutné kromě jiného zvažovat právě vztah mezi tím, co od hospitace očekáváme (jakou funkci má splnit), a formou hospitace, kterou použijeme.



Před dalším studiem splňte Úkol I. Věnujte jeho splnění dostatek času a pozornosti. Souvislosti konzultujte s některým kolegou, který má s hospitační činností vlastní zkušenost. Je lhostejné, zda to bude ředitel jiné školy nebo váš zástupce. Důležitá je konfrontace různých pohledů na věc.

1.6 Zásady hospitační činnosti

Chceme-li akcentovat formativní význam hospitační činnosti, budeme mít na mysli, že cílem takto orientované hospitační činnosti je učinit z ní nástroj zvyšování kvality pedagogické práce, pozitivních změn v souvislosti se zaváděním kurikula, rozvoje kompetencí učitelů apod. Musíme se tedy pokusit potlačit pocity stresu, ohrožení a obav nebo naopak podceňování významu hospitace, jejího odmítání apod. ze strany učitelů. Je samozřejmě důležité, aby i všichni hospitující byli přesvědčeni o významu a potenciálu této práce, která je stojí mnoho času, úsilí a je často prováděna i nepříjemnými pocity, konflikty atd.

Z. Kesner (2005) uvádí mnoho metodických doporučení pro provádění hospitací. Využil jsem své letité praxe ředitele školy, lektora a poradce v oblasti školského managementu a doporučení jsem doplnil a uspořádal je tak, aby byla respektována jejich časová souslednost.

Doporučení pro období tvorby plánu hospitační činnosti ve škole

- Stanovit cíle hospitační činnosti pro školní rok tak, aby byla zohledněna předchozí zjištění (např. i ze strany ČŠI).
- Připravit záznamový arch, který bude odpovídat cílům hospitace.
- Počet hospitací stanovit tak, aby zjištění byla dostatečně reprezentativní.
- Neopomíjet při plánování hospitací žádnou skupinu učitelů ani vyučovacích předmětů.
- Racionalizovat hospitaci z časového hlediska, získat v dostupném čase maximum informací.
- Zpracovat plán hospitační činnosti, případně zorganizovat metodický seminář pro všechny hospitující (metody, frekvence, rozdělení kompetencí, časový plán apod.).
- Seznámit pedagogický sbor s plánem hospitační činnosti.

Doporučení pro vlastní provádění hospitací

- Chovat se nenápadně, předvídatelně, co nejméně rušit vlastní přítomností.
- Sledovat úroveň učitelovy práce s cíli.
- Dbát na to, aby si učitel kladl cíle z vyšší úrovně kognitivních cílů (žáci by měli nejen znát, ale i umět aplikovat, formulovat své postoje, hodnotit, vytvářet originální díla apod.)
- Pečlivě zaznamenávat pozorované jevy a jejich charakteristiky do pozorovacího archu.
- Sledovat, zda časové dotace ve výuce odpovídají významu a obtížnosti učiva.
- Obsah vyučovací jednotky musí být v souladu s učebními dokumenty a věcně správný.
- Obsah a náročnost učiva musí být adekvátní úrovni žáků.
- Výuka musí obsahovat i motivační aspekty a výchovné momenty.
- Vyžadovat uplatňování vnitro a mezipředmětových souvislostí.
- Klást důraz na integraci poznatků a vytváření schopnosti jejich aplikace.
- Věnovat pozornost úrovni hodnocení žáků, přispívat ke sjednocení požadavků učitelů.
- Hodnotit přiměřenost rozsahu domácích úkolů a úrovně jejich zpracování žáky.

Doporučení pro fázi hodnocení průběhu a výsledků

- Nedělat závěry z nahodilých zjištění.
- Nezevšeobecňovat tam, kde to není opodstatněné.
- Přijímat adekvátní opatření z hospitací.



- Registrovaná fakta verifikovat z jiných informačních zdrojů.
- Při hodnocení výsledků práce učitele vycházet ze vztahu mezi zjištěnými skutečnostmi a podmínkami a možnostmi, které práci učitele limitují.
- Analyzovat především výsledky, zaměřit se na plnění cílů vyučovacích hodin.
- Posuzovat kompatibilitu cílů, které stanovuje učitel, s hlavními cíli školy.
- Posuzovat ucelenost a logické spojování částí vyučovací hodiny ve vztahu k cílům.
- Rozpoznávat fundovanost a úroveň učitelovy práce.
- Posuzovat pracovní součinnost mezi učitelem a žáky, didaktickou interakci.
- Posuzovat výkon učitele v kontextu vzdělavatelnosti žáků a celkové úrovně školy.
- Posuzovat vztah mezi vyučováním a učením žáka.
- Podporovat využívání progresivních vyučovacích metod, využívání experimentů.

Doporučení pro operativní řízení hospitační činnosti

- Reagovat hospitační činností pružně na negativní signály z výchovně vzdělávacího procesu.
- Kontrolovat průběžně plnění plánu hospitací a dodržování schválené metodiky.
- Tam, kde hospitující není odborníkem, vyhledat v případě potřeby konzultaci nebo zajistit spoluúčast kolegy s aprobační v oboru.

Doporučení pro analyzování výsledků a přijímání opatření

- Vždy vyzdvihnout pozitiva sledované vyučovací jednotky.
- Analyzovat hlavně dominující jevy, situace, podmínky (materiální i nemateriální povahy).
- Hodnocení opírat o dostatečně reprezentativní podklady, typické jevy a činnosti.
- V případě nedostatků v práci učitele zaměřit pozornost na nejslabší článek, nezahltit ho mnoha úkoly najednou.
- Vyhnout se příkře formulovaným stanoviskům, hledat v diskuzi cesty k odstranění rezerv.
- Doporučení a úkoly formulovat konkrétně, jasně, s uvedením termínů a způsobu kontroly.
- Inovativní učitele získávat pro myšlenku předávání zkušeností formou ukázkových hodin.
- Zkušeného učitele, který vykazuje dlouhodobě vynikající výsledky, získat jako lektora dalšího vzdělávání učitelů.
- Závěry z hospitací využívat zejména pro zvýšení úrovně práce jednotlivých učitelů a školy jako celku, omezit negativní motivaci jednotlivých učitelů jen na nezbytně nutnou míru.
- V poradních orgánech ředitele školy projednat výsledky hospitační činnosti, přijmout závěry, stanovit nové priority.
- Zařadit závěry z hospitační činnosti do autoevaluační zprávy.
- Využívat poznatků získaných hospitační činností pro plánování vzdělávání učitelů.

Rutinní školní praxi, kde je hospitace vnímána vedením školy jako formální nezbytnost a učitelé jako ojedinelá nepříjemnost, není většinou metodice dílčích fází věnována žádná pozornost. Hospitující se vzhledem k plánovanému rozsahu hospitací rozhodne navštívit výuku konkrétního učitele. Svoje rozhodnutí mu obvykle sdělí s jistým časovým předstihem. Absolvuje zvolenou vyučovací jednotku v roli nezúčastněného pozorovatele v poslední lavici. Ze svého pozorování si dělá poznámky na volný list v pracovním bloku nebo použije některý z pozorovacích archů dostupných v odborné literatuře. S jistým časovým odstupem je proveden pohospitační rozhovor, ve kterém hospitující shrne svoje postřehy, diskutuje je s učitelem. Na závěr rozhovoru jsou formulovány úkoly a doporučení, k jejichž respektování je učitel zavázán. Oba účastníci hospitace vědí, že další hospitace bude následovat s velkým časovým odstupem. Vzhledem k mechanickému způsobu a nereprezentativnímu vzorku práce učitele sledované a hodnocené hospitační činností tohoto typu ani jedna ze stran neočekává, že by se výsledek nějak projevil v hodnocení učitele. Povinnosti prostě bylo učiněno zadost.

Chceme-li využít potenciál, který se v hospitační činnosti skrývá, a naplnit funkce hospitace, které napomáhají zvyšování kvality práce učitele i školy jako celku, musíme zvolit náročnější přístup. V první řadě musí zahájení



hospitační činnosti předcházet zpracování jejího plánu pro školní rok. Je-li to účelné, může být plán hospitační činnosti navázán na autoevaluační plán školy. Nezbytnou součástí plánu je stanovení priorit, cílů a témat hospitační činnosti. V návaznosti na tento plán pak teprve hospitující zahajuje svoje hospitační výkony. Je nezbytné, aby hospitující přistupoval k hospitačnímu výkonu velice uvážlivě a kvalifikovaně. Všichni učitelé, nejen začínající, mají právo chybovat. Je logické, že v jejich práci nachází zkušený učitel, kterým by každý hospitující měl být, řadu nedostatků, limitů výkonnosti apod. Navíc je většina učitelů v průběhu hospitace velmi nervózní již jen ze samotného očekávání. Je na hospitujícím, aby svým korektním a profesionálním přístupem přispěl k úspěšnému zvládnutí společného úkolu.

1.7 Zaměření hospitační činnosti

Již dříve jsem uvedl, že zaměření pozornosti hospitujícího na konkrétní pedagogické jevy, charakteristiky prostředí, učitele, žáků apod. je třeba podřídit cílům hospitační činnosti, které jsou jasně stanoveny plánem hospitace.

Pokud je naším záměrem podpořit hospitační činností pozitivní změny v práci školy, pokládám za klíčové zaměřit se na dvě oblasti.

Tou první je oblast psychohygienických podmínek, ve kterých výuka probíhá. Za klíčovou pro důkladné porozumění této problematice pokládám publikaci S. Kovalikové Integrovaná tematická výuka, ve které uvádí – pro naše pedagogické prostředí zatím stále nové – souvislosti mezi stavbou a fungováním lidského mozku a podmínkami, které podporují efektivní učení. Uvedu zde pouze stručný výčet charakteristik didaktického prostředí, které podporují efektivní učení. S. Kovaliková (1995) označuje souhrn těchto charakteristik jako mozkově kompatibilní prostředí výuky. Zohlednění těchto charakteristik v předmětu hospitační činnosti má obrovský potenciál pro zefektivnění vzdělávání.

- Nepřítomnost ohrožení (emoční stres, šikana, ironický učitel apod.)
- Smysluplný obsah učiva (příklady ze života, prakticky využitelné)
- Možnost výběru (kdy, co, jak a v jakém pořadí se žák učí, má mít možnost sám ovlivnit)
- Přiměřený čas (na dílčí úkoly i ke zvládnutí celku)
- Obohacené prostředí (zabýdlené, inspirující – hračky, pomůcky, výzdoba ...)
- Spolupráce (učitel–žák, učitel–žáci, žák–žák, skupinová práce apod.)
- Okamžitá zpětná vazba (správné řešení, odůvodnění chyb, známka co nejdřív ...)
- Dokonalé zvládnutí (dotahování do konce, jistota zvládnutí, dokončené úkoly apod.)

Pokud učiníme tyto charakteristiky předmětem svého hospitačního zájmu, je pravděpodobné, že učitelé začnou více dbát na to, aby je dodržovali, podřizovali jim svoji přípravu na vyučování a respektovali je ve vlastní výuce.

Toto zaměření hospitace nás logicky přivádí ke druhé oblasti, jejíž akcentace v hospitační činnosti bude odpovídat záměru, se kterým je psán tento text. Jde o zaměření na rozvoj pedagogických dovedností (kompetencí) učitelů. Ch. Kyriacou definuje základní pedagogické dovednosti jako jednotlivé logicky související činnosti učitele, které podporují žákovu učení.

Uvádí tři důležité prvky těchto dovedností:

- Vědomosti, které zahrnují učitelovy poznatky týkající se daného oboru, žáků, kurikula, vyučovacích metod, nejrůznějších faktorů, jež mohou mít vliv na vyučování a učení, a jeho povědomí o vlastních pedagogických dovednostech.
- Rozhodování, které zahrnuje uvažování a rozhodování v průběhu přípravy na vyučovací jednotku, během ní i po ní, zaměřené na co nejlepší dosažení vzdělávacích cílů (výsledků).
- Činnost (akce), navenek se projevující chování učitele, jehož cílem je napomáhat učení žáků.



Za základní pedagogické dovednosti učitele, které přispívají k úspěšnosti vyučování, považuje Ch. Kyriacou (1996) následující:

- **Plánování a příprava:** dovednosti podílející se na výběru výukových cílů dané učební jednotky (vyučovací hodiny), na volbě cílových dovedností (výstupů), které mají žáci na konci hodiny zvládnout, a dovednosti volit nejlepší prostředky k dosažení těchto cílů.
- **Realizace vyučovací jednotky** (hodiny): dovednosti potřebné k úspěšnému zapojení žáků do učební činnosti, obzvláště ve vztahu ke kvalitě vyučování.
- **Řízení vyučovací jednotky** (hodiny): dovednosti potřebné k takovému řízení a organizaci učebních činností během učební jednotky, aby byla udržena pozornost žáků, jejich zájem a aktivní účast na výuce.
- **Klima třídy:** dovednosti potřebné k vytvoření a udržení kladných postojů žáků vůči vyučování a jejich motivace k aktivní účasti na probíhajících činnostech.
- **Kázeň:** dovednosti potřebné k udržení pořádku a k řešení všech projevů nežádoucího chování žáků.
- **Hodnocení prospěchu žáků:** dovednosti potřebné k hodnocení výsledků žáků aplikované jak při formativním hodnocení, tak při hodnocení sumativním (tedy vedení záznamů a formulace zpráv o dosažených výsledcích).
- **Reflexe vlastní práce a evaluace** (sebehodnocení): dovednosti potřebné pro hodnocení (evaluaci) vlastní pedagogické práce s cílem ji v budoucnu zlepšit.

Zaměření hospitační činnosti na tyto procesní charakteristiky výuky je další možností, jak efektivitu výuky zvyšovat. Aby byl hospitující učitelům v pohospitačním rozhovoru schopen poskytnout kvalitní zpětnou vazbu k jejich práci, musí procesu vzdělávání v pozorované vyučovací jednotce sám velmi dobře rozumět, musí být bedlivým pozorovatelem a musí zachytit vše podstatné.

Musím také připomenout zásadu, aby byla zjištění z hospitační činnosti ověřována i jinými nástroji a z jiných zdrojů. Některé aspekty plánování a přípravy učitele nemusíme zjišťovat formou hospitací, můžeme např. provést rozbor jeho písemné přípravy (rozbor pedagogické dokumentace), můžeme s ním o jeho přípravě na konkrétní hodinu hovořit (řízený rozhovor). Posoudit ale dopad kvality přípravy učitele na průběh vyučovací hodiny bez využití hospitace – návštěvy ve vyučovací hodině, asi nepůjde.

Volba otázek z jednotlivých okruhů učitelových kompetencí, na něž bude hospitující hledat odpověď, může vypadat např. takto:

- **Plánování a příprava**

Stanovil si učitel pro tuto hodinu jasný výukový cíl?

Pokud hospitující ví, že práce s cíli je učitelovou slabinou, zjistí v přípravném rozhovoru, jak se učitelé daří při pečlivé přípravě tuto činnost zlepšit. Pokud se to učitelé nedaří, může mu hospitující pomoci.

- **Realizace vyučovací jednotky**

Odpovídaly zvolené učební činnosti zamýšleným výukovým cílům?

Cíle se podařilo učitelům během přípravy na vyučovací hodinu formulovat, byť společně s hospitujícími. Podařila se realizace činností, které měly k naplnění cílů přispět?



- **Rízení vyučovací jednotky**

Poskytoval učitel v průběhu vyučovací hodiny žákům zpětnou vazbu, aby si byli vědomi pokroku, kterého dosahují při naplňování cílů? Dal jim prostor k tomu, aby sami vyhodnotili, zda stanovených cílů dosáhli?

Vědomí smysluplnosti obsahu a uspokojení z dosažení cílů mají výrazný vliv na dlouhodobou motivaci žáků. Pokud se učitelé tato práce daří, je to vynikající. Pokud ne, bude se potýkat i v budoucnu s nezájmem žáků. Začínající učitel často nesprávně předpokládá, že předmět, který vyučuje, musí žáky bavit stejně jako jeho samotného. Tento neopodstatněný předpoklad může vést k jeho tendenci žáky přetěžovat a zablýžovat jim, pokud jeho představy nenaplňují.

- **Klima třídy**

Jsou učební činnosti podnětné? Poskytují reálnou příležitost k úspěchu pro všechny žáky (i ty méně nadané nebo handicapované)? Nenudí se nadaní žáci ve výuce, protože stanovené cíle jsou pro ně příliš nízké (naplněné vlastně již předem)? Dokáže učitel zaměstnat všechny žáky tak, aby vynikli jejich přínos pro dosahování společných cílů? Rozvíjí „kolektivního ducha“ třídy?

Stanovit cíle tak, aby z nich měli užitek všichni žáci, není snadné. Učitel by měl usilovat, aby každý z žáků při jejich plnění dosáhl svého osobního maxima. To je pro začínající učitele velmi obtížné. Pokud jsou sami zaměřeni výkonově, věnují se často jen nadaným žákům. Pokud je jejich osobní orientace spíše sociální, věnují se zejména žákům slabším a snaží se jim pomoci. Nezbyvá jim pak čas ani pozornost pro žáky nadané nebo takové, kteří již dané téma zvládli např. vlastní aktivitou mimo vyučování.

- **Kázeň**

Využívá učitel dobře svých dovedností a preventivních strategií pro snížení výskytu nežádoucího chování žáků? Neprojevuje se nepřiměřená náročnost výuky ztrátou zájmu žáků, kteří tempu nestačí? Nevyrušují žáci, kteří „už všechno vědí“, protože cíle jsou pro ně příliš nízké?

Pokud začínající učitel dokáže diagnostikovat vstupní znalosti žáků, jejich studijní předpoklady a připraví pro ně různé úrovně úkolů, přiděluje jim role, které odpovídají jejich aspiracím, účinně tak předchází projevům nekázně. Často však začínající učitelé pro nedostatek zkušeností používají inhibiční prostředky, což pouze zvyšuje napětí ve třídě a znesnadňuje dosahování cílů.

- **Hodnocení prospěchu**

Odpovídají činnosti, které učitel používá pro hodnocení žáků, probíranému učivu? Jsou validní? Měří úroveň dosažení stanovených cílů? Napomáhá učitel vědomě tomu, aby zpětná vazba, kterou žákům poskytuje, rozvíjela jejich motivaci a sebedůvěru?

Začínající učitelé často odmítají přizpůsobit svůj přístup k hodnocení žáků jejich individuálním předpokladům. Jde jim zejména o to, aby jejich hodnocení bylo „spravedlivé, padni, komu padni“. To se obvykle změní po získání rodičovských zkušeností. Ale než se tak stane, mohou výrazně oslabit svým „spravedlivým přístupem“ chuť slabších žáků po poznání a ochotu se učit. Hospitující může ze své zkušenosti inspirovat učitele příklady, kdy nevádí, že každý z žáků dosáhl úspěchu, bez ohledu na počet bodů, který získal.



- **Reflexe vlastní práce a sebehodnocení**

Uvažuje učitel o své současné činnosti, sbírá o ni data a podklady, které by mohl využít pro zdokonalení své práce? Využívá aktivně dalšího vzdělávání (studia literatury, účasti na seminářích, spolupráce s kolegy) pro zlepšení své práce, k odstraňování nedostatků? Usiluje o dosažení osobního maxima?

Během pohospitačního rozhovoru by měl hospitující tyto otázky navodit, pokud k nim učitel sám nedojde. Důležitou součástí předpokladů pro zlepšení je znalost vlastních slabin a způsobů, jak využít maxima svého potenciálu. Vyhodnocení toho, jak se podařilo naplnit cíle, které si učitel na počátku tohoto procesu rozvíjení vlastních kompetencí stanovil, je důležité mimo jiné pro udržení jeho vlastní motivace se zlepšovat. Hospitující musí být dostatečně kvalifikovaným partnerem, aby mohl pomoci tam, kde učitel zatím tápe.

1.8 Hospitační archy

Je důležité si uvědomit, že příprava hospitujícího musí být velmi kvalitní a promyšlená. Její součástí by měla být příprava pozorovacího archu, ve kterém budou připraveny pasáže, které budou odpovídat zvoleným tématům a cílům hospitace.

Vzhledem k tomu, že podoba pozorovacího archu by měla vycházet ze záměru hospitujícího, nepředkládám zde vlastní návrhy, které by mohly zbytečně odvádět pozornost od toho, co je zásadní: totiž vytvořit si archy vlastní. Dobrou pomůckou, jejíž filozofie dobře koresponduje s pojetím hospitace v této práci, může být např. příspěvek B. Ziebellové (2006), v němž čtenářům poskytuje 21 pozorovacích archů pro poskytování zpětné vazby učitelů.

Pokládám také za užitečné upozornit na aplikaci MONITOR (2006 – 2008), která umožňuje vedení školy projektovat hospitační činnost s využitím softwaru, jenž je dostupný jako produkt grantového výzkumu všem zájemcům. V jeho prostředí je možno zpracovávat dokumentaci, která je s hospitační činností spojena.

Pokud si čtenář tohoto textu zadá heslo „hospitační arch“ do internetového vyhledavače, získá mnoho stran odkazů na konkrétní příklady pozorovacích archů, které publikuje mnoho institucí, škol i jednotlivců. Jako inspirace to není špatné, ale nemusí to být mnoho platné. Většina autorů vychází z konkrétního zadání (grant, publikace, metodika), jež řeší konkrétní situaci. Pro ni v závislosti na cílech, které si autor kladl, je připraven formulář. Nedoporučuji přebírat tyto vzory nekriticky. Je to sice pohodlné, ale pokud náhodou nemáte stejné zadání jako autor archu, bude přínos záznamu pro plnění vašich hospitačních cílů přinejmenším sporný.

1.9 Virtuální hospitace

Jedním ze zásadních problémů hospitace je to, že každý z pozorovatelů vnáší do vyučovací hodiny svůj vliv, a přitom každý ovlivňuje vyučovací proces ve třídě jiným způsobem a do jiné míry. Je proto žádoucí, aby metodika hospitační činnosti tento nedostatek omezovala na minimum. Navštěvovat vyučovací hodiny učitelů v hospitačních týmech je samozřejmě ještě větší zátěž než hospitace prováděná jednotlivcem.

V rámci Metodického portálu www.rvp.cz je možno zhlédnout autentické videozáznamy vyučovacích hodin z gymnázií v celé České republice v projektu Kurikulum G - VIRTUÁLNÍ HOSPITACE. Portál nabízí tuto možnost jako podporu kurikulární reformy při implementaci rámcového vzdělávacího programu. Zájemci tak mají možnost navštívit vyučovací hodiny učitelů z gymnázií po celé ČR, sledovat videozáznamy hodin od monitoru svého PC, diskutovat o zajímavých i problematických místech natočených hodin s dalšími návštěvníky diskusního fóra, sdílet své zkušenosti z výuky či hledat další využití pro každodenní praxi.



Virtuální hospitace může jako sekundární efekt nabídnout možnost cvičných hospitací pro hospitační týmy. Každý z členů hospitačního týmu má možnost zhlédnout vyučovací hodinu, jež byla pro nácvik vybrána, v klidu a sám u monitoru svého počítače. Vykona tak virtuální hospitaci, která se poměrně úspěšně blíží realitě.

Každá vyučovací hodina, jejíž záznam je zveřejněn, začíná vystoupením učitele, který uvede diváky do situace, představí jim třídu a téma vyučovací hodiny, pohovoří o svém záměru a cílech vyučovací hodiny. Jde vlastně o analogii předhospitačního rozhovoru, i když samozřejmě jen s jednostranným přenosem informace. Následuje sledování záznamu vyučovací hodiny. Obrovskou výhodou záznamu proti realitě je to, že když hospitující přehlédnou některé zásadní aspekty, může si snadno vrátit záznam zpět. V tom se také skrývá nebezpečí pro nácvik. V realitě není taková „oprava“ možná, hospitující musí udržet pozornost a soustředění po celou vyučovací jednotku. Na konci záznamu učitel svoji hodinu vyhodnotí, vyzdvihne její přednosti a zmíní i to, co se mu nepovedlo. Obvykle se pokusí formulovat i svoje doporučení pro využití metody, již prezentoval (obdobu pohospitačního rozhovoru).

Dále je možno přeciť si hodnocení zhlédnuté hodiny od didaktika, který je specialistou na vyučování v daném předmětu. Jeho vyjádření je vlastně shrnutím hospitujícího. To vše je velmi zajímavé. Hlavní ale je, že v datu, které je určeno dopředu a zveřejněno v aplikaci, je možno se zapojit do on-line rozhovoru s učitelem a metodikem, jež hodinu hodnotil. Každý z diskutujících se může zeptat, komentovat či vyjádřit svoje hodnocení. Učitel i didaktik na podněty bezprostředně v diskuzi reagují. I po skončení on-line diskuze je možno dále reagovat a zveřejnit svůj pohled na hospitovanou vyučovací jednotku.

Pokud více hospitujících sleduje tentýž záznam, může se rozvinout diskuze, v níž si hospitující navzájem sdělují svoje postřehy, stanoviska a hodnocení. Sjednocuje se tak jejich přístup k učitelům vlastní školy, korigují se krajní postoje apod. Není totiž příliš šťastné, když ředitel po hospitaci upozorní učitele na nějaký závažný prohřešek, kterého si ovšem zástupce ředitele před krátkou dobou buď vůbec neviděl, nebo jej nepovažoval za zásadní. Je také možno konfrontovat hospitační záznamy jednotlivých hospitujících a snažit se o objektivizaci jejich záznamů. Kvalitě hospitační činnosti rozhodně může využití Virtuální hospitace jako cvičného prostoru pro přípravu hospitačního týmu výrazně prospět.

Příklady

V průběhu první hospitace u začínajícího učitele ředitel školy zjistil, že učitel nedokáže zvládnout vyučovací hodinu po formální stránce. Učitel příliš mnoho času ztratil administrativní činností spojenou se zápisem do třídní knihy a zápisem známek do žákovských knížek žáků. Při expozici nového učiva používal mnoho odborných výrazů, kterým žáci zjevně nerozuměli, aniž by měl zavedený mechanismus, kterým by mu žáci svoje potíže signalizovali. Věnoval příliš mnoho času rozšiřujícímu učivu, uváděním nových poznatků do kontextu. Nestihl potom dokončit na tabuli zápis pro žáky, nemluvě o chybějícím shrnutí učiva a zadání domácího úkolu. Třídu byl učitel nucen opustit se žáky pod tlakem další třídy, která se stěhovala do odborné učebny, v níž výuka probíhala.

Činit závěry z jedné vyučovací hodiny nelze. Ředitel školy proto požádal svého zástupce a vedoucího učitele předmětové komise, aby v krátké době navštívili další vyučovací hodiny tohoto učitele. Bohužel, poznatky ostatních členů vedení školy byly obdobné.

Všichni tři hospitující spolu s uvádějícím učitelem probrali svoje poznatky o práci učitele a identifikovali nejzávažnější nedostatky v jeho práci. Dohodli se na plánu jejich odstraňování a na tom, že učitel bude vyslán na seminář, který by mu pomohl získat teoretické poznatky v této oblasti. Ředitel školy také pověřil vedoucího učitele předmětové komise, aby s uvádějícím učitelem připravili pro kolegu několik konzultací, ve kterých by se věnovali formální struktuře vyučovací hodiny a zpracování přípravy na vyučovací jednotku.



Protože seminář, který by mohl učitel s výše uvedeným záměrem navštívit, nebyl v reálném čase dostupný, byl učitel pozván k návštěvě několika vyučovacích hodin uvádějícího učitele a vedoucího učitele předmětové komise. Poté připravil pod vedením kolegů několik příprav na vyučovací hodinu a realizoval tyto přípravy ve své výuce. Zhlédl též několik vyučovacích hodin ostatních učitelů předmětové komise. Měl tak možnost srovnat odlišné způsoby řešení didaktických problémů.

Poté proběhly následné hospitace členů vedení zaměřené na dosažení pokroku v oblastech, které byly vstupní diagnózou odhaleny jako největší limit pro kvalitní výkon práce začínajícího učitele. Základní nedostatky v práci začínajícího učitele byly odstraněny. Během těchto hospitací byla též věnována pozornost dalším pedagogickým jevům. Celý cyklus mohl pokračovat.

Jde o příklad, který většina ředitelů škol s propracovaným systémem personální práce dobře zná z vlastní praxe. V tomto případě asi nikdo nebude, jak je mezi učiteli i řadou ředitelů jinak běžné, považovat podobnou hospitační činnost za zbytečnou. Je pravda, že realizovat hospitační činnost tímto způsobem, je náročné odborně, lidsky i časově. Ale potenciál hospitace pro zvyšování kvality pedagogické práce ve škole je potom prakticky neomezený.

SHRNUTÍ

- Po prostudování distančního textu byste měli mít jasno v tom, jaké je místo hospitační činnosti v řízení pedagogického procesu.
- Seznámili jste se se dvěma různými pohledy na význam hospitace, tradičním (kontrolní funkce) i moderním (formativní funkce).
- Naučili jste se uvažovat o hospitační činnosti v souvislostech mezi formou a funkcí hospitace.
- Z kapitol věnovaných zásadám a zaměření hospitační činnosti jste načerpali inspiraci pro svoje vlastní pojetí hospitací.
- S využitím poznatků získaných studiem jste si připravili plán hospitační činnosti pro období jednoho školního roku.
- Doporučená literatura a elektronická média vám poskytly inspiraci pro přípravu hospitačních archů a nácviku hospitační činnosti zaměřené podle aktuálních potřeb vaší školy.

Kontrolní úkoly

Úkol I

Zamyslete se nad tím, jaký potenciál skrývá hospitační činnost. Spojte odkazovou čarou formu hospitace (podle chování hospitujícího) s funkcí, k jejímuž naplnění může napomoci. Krátký vstup do vyučování jistě nelze využít jako zdroj informací např. pro hodnocení práce učitele, nějakou informaci však přinese... Postupujte ve svých úvahách obdobně a vytvořte vztahovou síť mezi prvky z prvního a druhého výčtu (oba výčty si můžete doplnit dalšími prvky, nejsou zdaleka úplné). Také se zamyslete nad tím, které formy můžete využít a které rozhodně ne (v kontextu vaší školy, vašich kolegů, vlastních kompetencí apod.).

Forma hospitace

(dle činnosti hospitujícího)

Nezúčastněné pozorování celé vyučovací jednotky (tradiční hospitace)

Několikaminutový vstup do učebny (např. vyzvednutí TK)

Cyklus hospitací (u téhož učitele)

Funkce hospitace

(v řízení pedagogického procesu)

Poznávací (poznání stylu práce - nejen u nových učitelů)

Odměňovací (změna výše nadtarifních složek platu, návrh resortního ocenění apod.)

Informační (ve smyslu zjištění momentálního stavu)



Asistence ve výuce (hospitující „vypomáhá“ např. jako párový učitel, asistent apod.)	Kontrolní (kontrola činností, posouzení kvality, identifikace odchylek od žádoucího stavu)
Hospitace „naruby“ (učitel hospituje u člena vedení školy)	Hodnotící (identifikace dosažené úrovně pracovního výkonu)
Vedení krátké části vyučovací hodiny hospitujícím	Motivační (působení na momentální výkon)
Krátký náhled (do klíčové části vyučovací hodiny)	Vzdělávací (nahrazující např. nedostupné semináře DVPP)
Asistence učitele ve výuce nadřízeného	Formativní/výchovná (cíleno na „zrání“ učitelových kompetencí/osobnosti)
Ukázková hodina	Sociální (vytváření statutu v pedagogickém sboru)
Pozorování videozáznamu vyučovací jednotky (pořízeného učitelem)	Zobecňovací (dlouhodobé hodnocení, kariérní postup apod.)

Úkol II

Připravte si plán hospitační činnosti pro dosažení cíle, který by vaše učitele během jednoho školního roku nejvíce posunul žádoucím směrem; tzn.:

- zformulujte konkrétní cíl (tak, aby byl SMART),
- zvolte, kteří učitelé budou mezi hospitovanými,
- určete, kdo bude hospítovat,
- vyberte vhodné formy hospitace tak, aby byly efektivní vzhledem k funkci (ve vazbě na cíl),
- připravte pozorovací arch zaměřený na výše zvolený cíl,
- připravte harmonogram hospitační činnosti,
- informujte pedagogický sbor o svých záměrech v hospitační činnosti, zejména pokud půjde o změnu stávajícího stavu.

Kontrolní otázky

1. *1Jaké pojetí hospitační činnosti jste uplatňoval před studiem tohoto textu? Změní se něco poté, co jste se textem inspiroval? Jakých cílů v řízení pedagogického procesu byste rád dosáhl prostřednictvím změny pojetí hospitační činnosti?*
2. *2Jaké portfolio nástrojů pro získávání informací o kvalitě vámi řízeného pedagogického procesu využíváte? A doplňte je po prostudování tohoto textu (případně o jaké nástroje)?*
3. *3Využil jste doporučených nástrojů pro tvorbu pozorovacích archů pro záznam hospitace a návniku hospitací s využitím Virtuálních hospitací? Shodnete se s ostatními hospitujícími ve vaší škole, které ze získaných informací mohou vašim učitelům pomoci ke kvalitní zpětné vazbě?*



POUŽITÁ LITERATURA

Aplikace MONITOR. Hospitační činnost [online]. Nymburk: Gymnázium Nymburk, 2006-8 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://monitor.gym-nymburk.cz/hospitace/>

Evaluace a diagnostika pro ředitele na ZŠ. 3. aktualizace. Praha: Raabe, 2006. C 1.6. ZIEBELL, B. Pozorovací archy, s. 1-30.

FALTÝSEK, Pavel. *Hospitace jako nástroj řízení pedagogického procesu v podmínkách gymnaziálního vzdělávání* [online]. Praha, 2010 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/91233>. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Václav Trojan.

FALTÝSEK, Pavel. *Hospitace v práci ředitele školy*. Nový Bydžov : aTre v o.s., 1997.

KESNER, Zdeněk. *Hospitační činnost. Řízení školy*. 2005, **2**(4 s. 11-12.). ISSN 1214-8679.

KESNER, Zdeněk. *Metodický pokyn k provádění hospitací. Řízení školy*. 2005, **2**(5 příloha s. 1-4). ISSN 1214-8679.

KOVALIK, Susan. *Integrovaná tematická výuka: model. 2., opr. vyd.* Kroměříž: Spirála, 1995. 3, 304 s. Vzdělávání pro 21. století. ISBN 80-901873-1-5.

KYRIACOU, Chris. *Klíčové dovednosti učitele: Cesty k lepšímu vyučování*. Praha: Portál, 1996. ISBN: 80-7178-022-7.

OBST, O. *Hospitace v práci ředitele školy: příspěvek k obsahovému zaměření hospitační činnosti ředitelů základních a středních škol*[online]. Olomouc: Univerzita Palackého, Pedagogická fakulta, 1999 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://ccv.upol.cz/ss-7-9-studium-ke-splneni-kvalifikacnich-predpokladu>

PRŮCHA, Jan. *Pedagogický slovník. 2., rozš. a přeprac. vyd.* Praha: Portál, 1998. 328 s. ISBN 80-7178-252-1

RVP Metodický portál: Kurikulum G- Virtuální hospitace. [online]. Praha: MŠMT ČR, 2009 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://digifolio.rvp.cz/group/view.php?id=97>

PdF UP v Olomouci, Žižkovo nám. 5, 771 40 Olomouc



- CENTRUM
- CELOŽIVOTNÍHO
- VZDĚLÁVÁNÍ

Centrum celoživotního vzdělávání

www.ccv.upol.cz

