

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogik a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Specifika hospitační činnosti v ZUŠ

Specifics of inspection activities in ZUŠ

Alžběta Černá

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Školský management

Studijní obor: B SMGT K

Odevzdáním této bakalářské práce na téma **Specifika hospitační činnosti v ZUŠ** potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Police nad Metují, 7. dubna 2024

Děkuji své vedoucí práce Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za ochotu a vstřícnost, za její rady a trpělivost, tvůrčí a odborné vedení při realizaci této bakalářské práce. Dále děkuji osloveným ředitelům za ochotu a spolupráci v dotazníku a rozhovorech.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce nese název Specifika hospitační činnosti na základních uměleckých školách. Cílem této práce je zjistit a popsat současnou podobu hospitační činnosti na vybraném vzorku pěti základních uměleckých škol z pohledu jejich ředitelů. Práce má dvě části.

Teoretická část popisuje systém organizace základního uměleckého vzdělávání v ČR, základní formy a cíle vyučování, kdo je vyučován a kdo vyučuje na tomto typu škol. Následně je analyzován koncept hospitace, popsány typy, fáze a cíle hospitace. Celkový význam hospitací pro fungování školy.

Empirická část obsahuje přípravu, provedení a závěry z výzkumného šetření, které se opírá o názory pěti ředitelů základních uměleckých škol. Výzkum přináší odpovědi na otázky, jak probíhá hospitace na uměleckých školách. Co ředitelé z vybraného vzorku základních uměleckých škol považují za důležité v oblasti hospitací a jaký postoj k nim zaužívají. Získané poznatky také osvětlují podobu hospitačních formulářů a to, co je pro ředitele při provádění hospitací nejdůležitější.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

hospitace, pedagogická práce, ředitel, učitel, výchovně-vzdělávací proces, základní umělecká škola

## **ABSTRACT**

Bachelor's thesis entitled Specifics of inspection activities in primary art schools. The aim of this thesis is to identify and describe the current form of inspection activities in a sample of five primary art schools from the perspective of their principals. The thesis has two parts.

The theoretical part describes the system of organization of primary art education in the Czech Republic, the basic forms and objectives of teaching, who is taught and who teaches in this type of schools. Subsequently, the concept of inspection is analysed, types, phases and goals of inspection are described. The overall importance of inspection for the functioning of the school is discussed.

The empirical part includes the preparation, conduct and conclusions from the research investigation, which is based on the views of five primary art school principals. The research provides answers to the questions of how inspection takes place in art schools. What do the headteachers in the sample of primary art schools consider important in terms of inspection and what is their attitude towards it. The findings also shed light on the design of inspection forms and what is essential for principals when conducting inspections.

## **KEYWORDS**

Inspection, pedagogical work, principal, teacher, educational process, elementary art school

# Obsah

<i>Úvod</i> .....	7
<b>2</b> <i>Základní umělecké vzdělávání</i> .....	<b>8</b>
<b>2.1</b> <b>Systém kurikulárních dokumentů</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 RVP ZUV .....	8
2.1.2 Školní vzdělávací program .....	9
<b>2.2</b> <b>Organizace základní umělecké vzdělávání</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3</b> <b>Cíle základního umělecké vzdělávání</b> .....	<b>10</b>
<b>2.4</b> <b>Umělecké obory v základním uměleckém vzdělávání</b> .....	<b>11</b>
2.4.1 Hudební obor .....	11
2.4.2 Výtvarný obor.....	11
2.4.3 Taneční obor .....	12
2.4.4 Literárně-dramatický obor .....	12
<b>2.5</b> <b>Učitelé ZUŠ</b> .....	<b>13</b>
<b>3</b> <i>Hospitace</i> .....	<b>14</b>
<b>3.1</b> <b>Pojem hospitace</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2</b> <b>Kontrola a právní předpis</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3</b> <b>Funkce hospitace v moderním přístupu</b> .....	<b>17</b>
3.3.1 Diagnostická funkce .....	17
3.3.2 Kontrolní funkce.....	17
3.3.3 Formativní funkce.....	18
3.3.4 Submativní funkce .....	18
<b>3.4</b> <b>Zaměření hospitační činnosti</b> .....	<b>18</b>
<b>3.5</b> <b>Etapy hospitační činnosti</b> .....	<b>19</b>
3.5.1 Etapa systémová (strategické plánování).....	20
3.5.2 Etapa vlastní hospitace .....	20
3.5.3 Etapa reflektivní .....	20
3.5.4 Pohospitační pohovor .....	21
<b>4</b> <i>Hospitační záznam</i> .....	<b>22</b>
<b>4.1</b> <b>Oblasti hodnocení</b> .....	<b>22</b>

4.2	Struktura hospitačního záznamu .....	23
5	<i>Praktická část</i> .....	25
5.1	Hlavní výzkumná otázka.....	26
5.2	Výzkumná strategie a metoda sběru dat .....	26
6	<i>Empirická část</i> .....	28
6.1	Popis výzkumného vzorku .....	28
6.2	Realizace výzkumu .....	30
6.3	Zpracování dat a interpretace výsledků .....	31
6.3.1	Statistická data.....	31
6.3.2	Plán hospitační činnosti .....	32
6.3.3	Hospitace .....	35
6.3.4	Hospitační záznam.....	40
6.3.5	Podoba hospitačního záznamu.....	41
6.3.6	Pohospitační pohovor .....	43
7	<i>Závěr výzkumného šetření</i> .....	45
8	<i>Závěrečná diskuse</i> .....	48
9	<i>Závěr</i> .....	50
	<i>Seznam použitých informačních zdrojů</i> .....	51
	<i>Seznam příloh</i> .....	53

## Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolila hospitační činnost a její specifika na základních uměleckých školách. Donedávna byl pojem hospitace z větší části vnímán jako něco negativního, stresujícího a obávaného, zvláště mezi pedagogy. Možno usuzovat, že tento pocit přetrvává z dob minulých. Nicméně hospitace slouží jako účinný prostředek k výměně zkušeností, hodnocení a rozvoji výuky. Hledání optimální cesty k naplnění vyučovacího cíle. Je to prostředek, který v ideálním případě ukazuje nejlepší metody, postupy a přístupy v praxi. Díky hospitaci je možno odkrýt slabá místa každého učitele a pracovat na jejich zlepšení.

Cílem této bakalářské práce je popsat podobu hospitací na základních uměleckých školách, založeného na analýze hospitačních postupů na vzorku pěti vybraných základních uměleckých školách.

Svou práci jsem rozdělila na dvě části, teoretickou a praktickou. V první části práce popisuje systém organizace základního uměleckého vzdělávání v ČR. Následně je představen koncept hospitace, typy, fáze a cíle hospitace a celkový význam hospitací.

Empirická část je zpracovaná jako studie hospitační činnosti na pěti různých základních uměleckých školách, metodou sběru dat (analýza interních dokumentů, rozhovor s řediteli) a získané výsledky poskytnou přehled, jakým způsobem ve zkoumaném vzorku základních uměleckých škol probíhá hospitační činnost. Co ředitelé škol považují za důležité v oblasti hospitací a jaký postoj k nim zaujímají. Získané poznatky také osvětlují podobu hospitačních formulářů a to, co je pro ředitele při provádění hospitací považováno za nejdůležitější.



## **2 Základní umělecké vzdělávání**

Základní umělecké vzdělávání má v českých zemích dlouholetou tradici. Počátky hudebního vzdělávání se objevily již v 17. století. Po roce 1948 byl zaveden jednotný typ hudebních škol. V šedesátých letech 20. století se tyto školy transformovaly na lidové školy umění, kde se začaly rozvíjet další obory: taneční, výtvarný a literárně dramatický. Po novelizaci školského zákona po roce 1989 dostaly dnešní název-základní umělecká škola. Základní umělecké školy jsou součástí systému na sebe navazujícího uměleckého vzdělávání. (Bořek, 2010, s. 8).

### **2.1 Systém kurikulárních dokumentů**

Základní umělecké vzdělávání je definováno osmou částí zákona 561/2004 Sb., o předškolním, základním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „školský zákon“). Osmá část školského zákona se týká také jazykového a zájmového vzdělávání a díky tomu jsou někdy základní umělecké školy nesprávně kladeny na stejnou úroveň jako zájmová činnost. Základní umělecké školy jsou zařazeny mezi školy, které neposkytují stupeň vzdělávání. Tzn., že závěrečná vysvědčení nemohou být závaznou podmínkou pro přijetí na střední a vyšší školy uměleckého typu. Nicméně činnost školy je dána Rámcovým vzdělávacím programem pro základní umělecké vzdělávání (RVP ZUV), na jehož základě si každá škola vytváří svůj Školní vzdělávací program (ŠVP), podle nichž se uskutečňuje vzdělávání v jednotlivých školách.

Průběh a organizaci základního uměleckého vzdělávání upravuje vyhláška č.71/2005 Sb., vydaná MŠMT. Tato vyhláška je závazným legislativním dokumentem, který definuje obsah a podmínky vzdělávání v základním uměleckém školství.

#### **2.1.1 RVP ZUV**

Rámcový vzdělávací program (RVP) vychází z nové strategie a vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR. Na národní úrovni je tak garantován povinný rámec učiva, který

by měl každý absolvent daného oboru splňovat. Proto žáci v ZUŠ absolvují pravidelné vystoupení a interní koncerty, veřejné koncerty, kde mohou svým přednesem ukázat svůj pokrok, co se za dané období ve svém oboru naučili.

Vzdělávání podle RVP ZUV umožňuje uspořádat výuku podle potřeb žáků i školy. Tím potrhuje autonomii jednotlivých škol, umožňuje jejich profilaci a poskytuje možnosti variabilnější organizace vzdělávání (ČR, 2004).

### **2.1.2 Školní vzdělávací program**

Školní vzdělávací program je dokument, který je v souladu se zákonem vytvářen v každé škole v České republice, tedy i v ZUŠ. Vychází z RVP ZUV Škola v něm popisuje závaznou vzdělávací nabídku: dlouhodobé vize, společné metody a formy práce používané ve výuce, obsah vzdělávání v jednotlivých uměleckých oborech, zabezpečení vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami i žáků, mimořádně nadaných, zásady a způsob hodnocení žáků. Je to povinná školní dokumentace.

Pro tvorbu ŠVP může škola použít *Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním uměleckém vzdělávání* (Manuál pro tvorbu ŠVP v ZUŠ, online, 2010). Školní vzdělávací program je schvalován a vydáván ředitelem školy, který je zodpovědný za jeho správnost a aktuálnost.

Oba dokumenty (RVP i ŠVP) jsou veřejně dostupné dokumenty a jsou pro školy závazné.

## **2.2 Organizace základní umělecké vzdělávání**

*„Základní umělecké školy tvoří kořeny naší kulturnosti, naší lásky k umění. Ve světovém měřítku jsou zcela unikátním vzdělávacím systémem, který je třeba hýčkat, rozvíjet a podporovat.“* To je citace opěrní pěvkyně Magdaleny Kožené, která podporuje pozici základních uměleckých škol. Podle výroční zprávy České školní inspekce za rok 2022/23 v České republice funguje 510 základních uměleckých škol a v nich

se vzdělává více než 257 tisíc žáků. ZUŠ jako jediná škola vzdělává žáky ve velkém věkovém rozpětí, od dětí předškolního věku až po dospělé.

Podle zákona č.561/2004 Sb. se základní umělecké vzdělávání člení na přípravné studium (délka studia 1-2 roky), základní studium I. stupně (7 let), základní studium II. stupně (4 roky), studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin a studium pro dospělé, a to ve čtyřech uměleckých oborech: hudební obor (HO), výtvarný obor (VO), taneční obor (TO) a literárně-dramatický obor (LDO).

Studium daného oboru je na konci I. a II. stupně zakončeno absolventským výkonem nebo výstavou výtvarných prací.

ZUŠ je součástí systému na sebe navazujícího uměleckého vzdělávání.

### **2.3 Cíle základního umělecké vzdělávání**

Rámcový vzdělávací program (2010, s.10) jasně formuluje cíl základního uměleckého vzdělávání, čímž je utvářet a rozvíjet klíčové kompetence. Klíčové kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností a postojů důležitých pro rozvoj žáka po stránce umělecké a pro jeho budoucí uplatnění v praktickém i profesním životě. Klíčové kompetence jsou formulovány společně pro všechny umělecké obory základního uměleckého vzdělávání podle Rámcového vzdělávacího programu pro ZUŠ (2010, s. 14) a jsou rozděleny do třech skupin. První skupina je formulována jako kompetence k umělecké komunikaci. Žák disponuje vědomostmi a dovednostmi, které mu umožňují samostatně volit a užívat prostředky pro umělecké vyjádření. Je schopen rozeznat kvalitu uměleckého díla. Druhá skupina se týká kompetence osobnostně sociální. Žák disponuje pracovními návyky, které jsou utvářeny soustavnou uměleckou činností a které formují jeho morálně volní vlastnosti a hodnotovou orientaci. Účelně se zapojuje do společných uměleckých aktivit a uvědomuje si svoji zodpovědnost za společné dílo. Třetí kompetence je kompetence kulturní. Žák je vnímavý k uměleckým a kulturním hodnotám, aktivně přispívá k jejich vytváření a uchování, aby je mohl předat dalším generacím, a chápe je jako důležitou součást lidské existence.

## **2.4 Umělecké obory v základním uměleckém vzdělávání**

Základní umělecké vzdělávání poskytuje základy vzdělání v oboru hudebním, výtvarném, literárně dramatickém a tanečním. Podle dostupných údajů zveřejněných ve Výroční zprávě České školní inspekce za školní rok 2022/23 bylo rozložení počtu žáků podle oborů následující: nejnavštěvovanější byl obor hudební, zastoupený v 65 %. Výtvarný obor navštěvovalo 21% žáků, taneční obor 10 % a literárně dramatický 4% žáků.

Vzdělávací obsah každého oboru je podle RVP ZUŠ členěn do dvou oblastí, které jsou vzájemně propojeny. Interpretace a tvorba a Recepce a reflexe. Na základě těchto oblastí jsou definovány očekávané výstupy. Ty představují závazné minimum pro žáky na konci 7. ročníku I. stupně a 4. ročníku II. stupně. Jednotlivé obory jsou formulovány podle RVP ZUŠ.

### **2.4.1 Hudební obor**

Hudební obor nabízí žákovi pomocí soustavného vzdělávání získat potřebné dovednosti a návyky hry na nástroj či zpěv, které rozvíjí jako sólista, později jako hráč v komorní a souborové hře nebo ve sborovém zpěvu. V dalších letech studia může žák své znalosti uplatnit v oblasti improvizace, komponování hudby nebo propojení hudby s moderní technologií. Vzdělávání v hudebním oboru probíhá ve formě individuální výuky a ve formě kolektivní výuky (hra v orchestru, pěvecký sbor, komorní hra).

Neméně důležitá je oblast recepce a reflexe, která má za úkol naučit žáka se orientovat ve světě hudby, využívat získané zkušenosti, dovednosti a vědomosti z praktických činností jako prostředek vzájemné komunikace i osobního uměleckého sdělení (Bořek, s. 16-17).

### **2.4.2 Výtvarný obor**

Výtvarný obor rozvíjí u žáků vnímání, myšlení, vyjadřování, představivost, estetické cítění a tvořivost za použití výtvarného jazyka. Žák si osvojuje různé výtvarné techniky, postupy a dovednosti a zároveň si utváří vztah k materiálům a nástrojům, se kterými se učí

ve výuce pracovat. Díky základním vyjadřovacím prostředkům a obrazovým znakům žáci dovedou své myšlenky srozumitelně prezentovat. Postupně se učí vědomě používat výtvarný jazyk. Žák se seznamuje s historií a vývojem výtvarného umění, uměleckou tvorbou v různých časových etapách a s buduje si celoživotní vztah k výtvarné kultuře (Bořek, s.37).

### **2.4.3 Taneční obor**

Taneční obor v základním uměleckém vzdělávání komplexně a systematicky rozvíjí jedince po stránce tělesné a duševní. Podle míry schopností každého žáka a jeho zájmu, poskytuje taneční základy, které může dále uplatnit především v amatérských aktivitách. Při dostatku zájmu a talentu může dále škola poskytnout přípravu pro další umělecké studium, směřující k profesionální dráze, například konzervatoř.

Žáci se seznamují se základy tanečních technik, kde získávají koordinaci, vytrvalost a silové schopnosti. V oblasti recepce a reflexe žáci pracují na pochopení a porozumění obsahu uměleckých děl, osvojují si schopnost dílo hodnotit, pochopit (Bořek, s. 42-46).

### **2.4.4 Literárně-dramatický obor**

Literárně-dramatický obor rozvíjí umělecké vlohy žáka pomocí pohybových, mluvních, hereckých a dramatických činností. Žáci se učí rozvíjet schopnosti vnímat druhé, řešit různé sociální situace pomocí vžití se do role. Rozvíjí schopnost emocionálního rozvoje, sebekontroly a poznání sama sebe. Výuka probíhá pomocí dramatické hry, ve které se uplatňují výrazové prostředky ostatních uměleckých oborů a dochází k jejich propojení. Vzdělávací oblast je opět členěna do oblastí – Interpretace a tvorba, Recepce a reflexe.

Žáci si postupně formují svůj přirozený dramatický projev do samostatného, osobitého projevu, který aktivně využívá variabilitu hlasu, pohyby, gesta, ale i loutkařské prostředky, jako jsou různé figurativní loutky, masky a podobně. Výuka začíná jednoduchou improvizací a pokračuje přes divadelní a přednesové inscenace k vlastní tvorbě scénářů. Je důležité brát ohled na individuální dispozice žáka. Literárně-dramatický obor

na základních uměleckých školách poskytuje spolehlivé základy pro další studium dramatického umění směřující k profesionálnímu uplatnění (Bořek, s. 47-51).

## 2.5 Učitelé ZUŠ

Předpoklady pro výkon činnosti učitele na ZUŠ stanovuje zákon o pedagogických pracovnících (Zákon č. 563/2004 Sb.). Tento zákon definuje pět podmínek, které jsou uvedeny v § 3. Pedagogický pracovník musí splňovat tyto předpoklady: je plně svéprávný, má odbornou kvalifikaci, je bezúhonný, zdravotně způsobilý a prokázal znalost českého jazyka. § 10 odst. 1 zákona o pedagogických pracovnících pak hovoří v písmenech a) až i) jak lze získat odbornou kvalifikaci. Tu lze získat několika způsoby: vysokoškolským vzděláním oboru, který odpovídá charakteru vyučovaného uměleckého předmětu, společně se studiem pedagogiky. Další možností je získání odbornosti na jiné vysoké škole, například v oblasti pedagogických věd se zaměřením na přípravu učitele základních uměleckých škol. Nejčastějším způsobem získání odborné kvalifikace je studium konzervatoře, které je zakončeno absolutoriem.

Týdenní pracovní doba pedagogických pracovníků ZUŠ je stanovena Zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoníkem práce a činí 40 hodin týdně při plném úvazku. Pracovní doba se skládá z přímé a nepřímé vyučovací činnosti. Počet vyučovacích hodin přímé pedagogické činnosti učitele ZUŠ při plném úvazku je 23 hodin při individuální výuce a 21 hodin při kolektivní výuce.

### 3 Hospitace

Hospitace je termín specifický pro školní prostředí a vzdělávací proces, kde označuje „návštěvu“ a následný rozbor výuky, způsob kontroly a hodnocení (Průcha & Veteška, 2012, s.128). V jiných oborech se tento pojem obvykle nepoužívá, místo toho se hovoří o „pozorování“ nebo „kontrole“. V kontextu školního systému je hospitace často chápána jak učiteli, tak řediteli škol jako nástroj pro hodnocení kvality výuky. Je důležité si uvědomit, že hospitace je nezbytnou součástí řídicího procesu ve školách, protože efektivní řízení vyžaduje pravidelnou kontrolu a hodnocení.

#### 3.1 Pojem hospitace

Pojem „hospitace“ pochází z latinského „hospito“, tedy „jsem na návštěvě“, „navštěvuji“. Původní význam slova ale postupně přešel do významu s nádechem povinnosti, nutného zla, zdroje konfliktů a nepochopení. Podle Trojana (2014, s.42) je část pedagogů přesvědčena, že jim hospitace vůbec nic nepřináší, mnoho ředitelů přiznává, že na hospitace nechodí nebo je realizují pouze formálně.

Průcha, Walterová a Mareš (1998, s. 82) ve svém pedagogickém slovníku definují hospitaci jako *„návštěvu 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...“*

Trojan (2018, s.43) ve své publikaci Pedagogický proces a jeho řízení chápe hospitaci jako: *„kvalifikovanou návštěvu jednoho odborníka u druhého. Jejich společně sdílená pracovní zkušenost vede k přirozené debatě, která posouvá dopředu oba z nich, a není tak pouze aktem kontroly či vyjádřením nedůvěry v kvalitní výkon učitele. Hospitace je patrně jedinou originální metodou pedagogické diagnostiky.“*

Hospitace je dnes pochopena jako proces, kde jeden odborník zkoumá práci druhého, což může přinést užitek oběma stranám. Po pozorování následuje detailní analýza získaných informací. Václav Trojan dále v publikaci Pedagogický proces a jeho řízení shrnuje dva

současné pohledy škol na hospitaci. První z nich, vycházející z tradičního pohledu, klade důraz na kontrolní roli hospitace. Tato praxe je vnímána jako zásadní nástroj pro hodnocení kvalit výuky, a to zejména ze strany vedení školy. Hospitace se soustředí na sledování plnění učebních plánů, cílů vzdělávání a zapojení žáků, včetně těch se speciálními potřebami. Odborníci však upozorňují na omezené možnosti této metody, jako je její vliv na chování učitelů a žáků během hospitace a nedostatečnou objektivitu získaných dat.

Druhý, modernější přístup se zaměřuje na podporu a motivaci učitelů, nikoli jen na kontrolu. Hospitace pak slouží jako prostředek pro sebereflexi a zlepšení výukových metod. Význam získává vzájemná spolupráce učitelů, sdílení pedagogických postupů a metodického poradenství, což napomáhá osobnímu a profesnímu rozvoji učitelů.

### **3.2 Kontrola a právní předpis**

Ačkoliv oblast kontrolní činnosti ředitele je úzce definována zákony v ekonomických oblastech, oblasti BOZP a oblasti požární kontroly, v oblasti pedagogické a odborné kontroly neexistuje žádný předpis příkazující řediteli provádět hospitační činnost. Ředitel je zodpovědný za řízení pedagogického procesu a jeho kontrolu, průběh a výsledky vzdělávání, ale celý proces je výhradně v jeho kompetenci (zákon č. 561/2004 Sb.). Je tedy na řediteli, jak pedagogický proces řídí a kontroluje.

O hospitační činnosti se přímo nezmiňuje ani zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, ani vyhláška č. 15/2005 o středním vzdělávání a vzdělávání v konzervatoři, ve znění pozdějších předpisů, a dokonce ani žádný jiný právní předpis ze školské oblasti. Vzdáleně s tematikou hospitací souvisí § 164 odst. 1 školského zákona, a to konkrétně písmena:



*b) tedy: ředitel školy a školského zařízení odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3.*

*c) tedy: ředitel školy a školského zařízení odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.*

*e) tedy: ředitel školy a školského zařízení vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.*

Hodnocení pracovníků v obecné rovině, tedy i hodnocení pedagogických pracovníků, nalezneme v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, jehož § 11 se věnuje vedoucím zaměstnancům. Zákon říká, že „vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny“. Ředitel školy je tedy ze zákona povinen kontrolovat práci svých podřízených. Z kontroly pak vychází jejich hodnocení, a to komparací zjištěného stavu s předem danými kritérii. Hodnocení však nesmíme vnímat jako jednorázový a nahodilý, ale jako předem naplánovaný proces.

Tento paragraf výslovně podporuje i § 302 zákoníku práce, ve kterém se píše, že vedoucí zaměstnanci jsou mimo jiné povinni řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky. Tento paragraf mezi povinnosti vedoucích zaměstnanců také zařazuje vytváření vhodných podmínek pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců, tedy podporovat jejich profesní růst.

Vlastní hodnocení školy není jednorázovým popisem situace, ale je to výsledek dlouhodobého a systematického posuzování, které škola provádí různými nástroji kontroly, mezi něž patří také hospitace.

### **3.3 Funkce hospitace v moderním přístupu**

Současné pojetí hospitace by podle Trojana (2018, s. 43) mělo úzce souviset s evaluací a autoevaluací ve vzdělávání. Hospitace by měla být motivačním nástrojem, příležitostí ke zkvalitnění zpětné vazby, a hlavně diskusí mezi hospitujícím a hospitovaným, vedoucí ke vzájemné inspiraci. Funkce hospitace dále dělí takto.

#### **3.3.1 Diagnostická funkce**

Hospitace jako prostředek diagnostiky vzdělávacích potřeb učitelů. Jedná se o shromažďování informací o kvalitě procesu přímé pedagogické činnosti. Zjistíme-li potřebu změny, musíme pro ni učitele získat a naznačit konkrétní kroky, jimiž je nutno dále postupovat. Obyčejně je tím prvním krokem zkoušení nových postupů na základě teoretické přípravy. Hospitace jako nástroj zjištění změny a jako nástroj sledování implementace nového je v tomto procesu nezastupitelná. Význam této funkce stoupá zejména v souvislosti se změnami pojetí vzdělávání a novými požadavky na vzdělávání v současnosti a budoucnosti.

#### **3.3.2 Kontrolní funkce**

Hospitace jako prostředek kontroly úrovně přímé pedagogické práce učitele, tak bývá nejčastěji vnímaná jak řediteli, vedoucími pracovníky, tak učiteli. Kontrolujeme průběh činností, které mají být vykonány, posuzujeme jejich kvalitu, přijímáme opatření v případě že v činnosti dochází k významným odchylkám. Předpokladem efektivní kontroly je jasné uvědomění si stavu, kterého má být dosaženo. Představu cíle by měl mít především vedoucí pracovník, ale i kontrolovaný (důležité pro sebekontrolu).

### **3.3.3 Formativní funkce**

Hospitace jako profesionální zpětná vazba pro pedagogického pracovníka. Jak v případě pozitivního hodnocení, kdy je to významný motivační faktor, tak i v případě vhodně formulovaných připomínek. V tomto případě, když jsou nedostatky citlivě prezentovány, je možno docílit pozitivního zlepšení.

### **3.3.4 Submativní funkce**

Hospitace jako nezastupitelné hodnocení výsledků vzdělávání z hlediska celkových výsledků a výstupů i dlouhodobých trendů, a i při hodnocení pracovního výkonu jednotlivých učitelů. Souhrn jednotlivých hospitací může poskytnout celkový obraz o úrovni výchovně-vzdělávacího procesu na dané škole.

Kromě výše zmiňovaných čtyř hospitačních funkcí podle Trojana (2018, s. 43-44) se můžeme setkat i s dalším členěním a teorií, například podle Otto Obsta (2005, s. 8-9). Jeho výklad k teorii hospitací uvádí, že hospitace je prostředek kontroly, diagnostiky, vzdělávacích potřeb učitelů, prostředek vzdělávání, diagnostiky efektivity dalšího vzdělávání, součást personální práce a nástroj sebereflexe a seberozvoje učitele. Nicméně všechny funkce se vzájemně prolínají, doplňují a obsahově se autoři shodují.

## **3.4 Zaměření hospitační činnosti**

Hospitační činnost lze dělit podle různých aspektů. Trojan (2018, s. 46) ve své publikaci *Pedagogický proces a jeho řízení* rozděluje hospitace podle jejich zaměření:

- Na žáky (Trojan doporučuje provádět více hospitací v jedné skupině žáků)
- Na učitele (Při tomto zaměření je vhodné provést více hospitací u jednoho učitele před vyhodnocením)
- Na vedoucí pracovníky (Sledování zástupců ředitele, vedoucí předmětových komisí, jak oni hodnotí při hospitacích)

- Hospitace strategická, vizionářská (Získávání podkladů pro budoucí změny jak ve strategických cílech v některých oblastech či v personalistice)

Dle účelu je možné hospitace rozdělit na čtyři skupiny takto:

- Metodologické hospitace na úrovni pedagoga. Jsou to převážně hospitace, které slouží k výměně zkušeností a sjednocování požadavků v pedagogickém sboru. Patří sem i hospitace v rámci adaptačního vzdělávání začínajících pedagogů, mezi uvádějícími a uváděnými učiteli.
- Koordinační hospitace, které provádějí především vedoucí předmětových komisí nebo vzdělávacích oborů za účelem úprav školního vzdělávacího programu, sjednocení metod apod.
- Zobecňovací hospitace je prováděna převážně vedením školy, které získává a analyzuje informace o průběhu a výsledku pedagogického procesu a slouží k tvorbě plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.
- Inspekční hospitace je konána orgány České školní inspekce za účelem získání a analýzy informací o podmínkách, průběhu a výsledcích vzdělávání žáků podle ŠVP a jeho souladu s rámcovým vzdělávacím programem.

### **3.5 Etapy hospitační činnosti**

Má-li být hospitační činnost efektivní, musí být prováděna kontinuálně a systematicky. Chceme-li, aby nám hospitace přinesla potřebné informace k vyhodnocení kvality pedagogického procesu, je nezbytné ji rozložit do několika fází. Podle Trojana (2018, 47-51) je třeba dát pozor, aby žádná s uvedených etap nebyla podceňována a obě strany (hospitující i hospitovaný) jí mají projít.

### **3.5.1 Etapa systémová (strategické plánování)**

V této etapě je nutné začlenit hospitaci do základních strategických materiálů školy. Plán hospitací musí být efektivní a vycházet nejlépe z vyhodnocených hospitací předešlého školního roku. Je nutné seznámit všechny členy pedagogického sboru s cíli hospitační činnosti, tématy a prioritami. Je nutné zároveň přesvědčovat zúčastněné, že se nejedná pouze o kontrolu, ale o vzájemnou výměnu zkušeností, inspirace a obohacování se navzájem. Ředitel vyjasní, kdo bude samotnou hospitaci provádět, např. ředitel školy, zástupce ředitele, vedoucí předmětových komisí.

### **3.5.2 Etapa vlastní hospítace**

Ve druhé etapě, etapě vlastní hospítace, hospitující přichází s jasným cílem. Ví proč přichází do konkrétní hodiny, na jakou skupinu žáků, návštěva je řádně naplánována. Hospitující se před samotnou hospitací seznámí se záznamy předešlé hospítace a důkladně prostuduje příslušnou část školního vzdělávacího programu, zápisy z třídních knih, plány předmětových komisí a učební plány, které jsou platné pro danou třídu, žáka (u individuálně vyučovaných hodin). Je důležité si uvědomit, že zcela jinou úlohu má hospítace u začínajících pedagogů, kde je více než nutno obezřetně vysvětlit cíl hospítace, průběh a celkový systém používaný ve škole takzvaným předhospitačním pohovorem. Neoznámená hospitační návštěva vyvolává pocit stresujícího prostředí a může to ovlivnit i chování v budoucnu. U zkušených pedagogů je pak běžná praxe oznámení hospitační návštěvy ten den ráno. Neoznámené hospítace se prování v mimořádných případech jako například reakce na vážnou stížnost rodičů nebo žáka.

### **3.5.3 Etapa reflektivní**

V této fázi se všechny předešlé etapy zpracovávají a vyhodnocují. Je to velmi důležitá část samotné hospítace. Hospitující vyplní zbývající části hospitačního záznamu, které nestihl během samotného pozorování v hodině. Je důležité takto učinit neprodleně

po skončení, aby nedošlo ke zkreslení údajů. Poté hospitující vyhodnocuje získané výsledky v závislosti na cíli, kterou měla daná hospitace. Následuje pohospitační pohovor.

#### **3.5.4 Pohospitační pohovor**

Pohospitační pohovor je velmi důležitý a musí následovat co nejdříve. V ideálním případě proběhne v den hospitace nebo den následující. Pokud by byl odkládán, může působit negativně na pedagoga, který očekává zpětnou vazbu. Celý hovor je dobré vést v přátelském duchu, hospitovaného pedagoga by měl inspirovat a motivovat. Vždy je dobré začít vyzdvižením silných stránek a pozitivních momentů, které byly zpozorovány během hospitované hodiny. Jak zní v názvu, jedná se o pohovor a je důležité dát prostor vyučujícímu, aby sám zhodnotil, zda se mu podařilo dosáhnout cíle hodiny, aby určil slabší a silnější místa hodiny, co ovlivnilo hodinu. Diskutovat o různých metodách výuky, využití učebních pomůcek a podobně. Průběh a výsledek pohovoru je nezbytné zaznamenat v písemné podobě, aby mohl sloužit pro pozdější využití a eventuální kontrolu domluvené nápravy.

Podle Šikýře, Borovce a Trojanové (2016, s. 72) tento celý proces pomáhá podporovat profesní rozvoj pedagogů a měl by mít kromě hodnocení výsledků, chování a schopností vliv na hodnocení učitele.

## **4 Hospitační záznam**

Důležitou pomůckou při hospitační činnosti je hospitační záznam, který nám může ušetřit mnoho času při pozorování, vyhodnocování hospitace a při pohospitačním rozhovoru. Každá škola používá svůj vlastní hospitační záznam, který slouží jako nástroj kontroly a zaměřuje se na různé oblasti pedagogického procesu. Hospitační záznam shrnuje kontrolu v dané hodině, třídě a zároveň by měl motivovat pedagoga k dalšímu profesnímu růstu.

### **4.1 Oblasti hodnocení**

Hospitace poskytuje možnost získat konkrétní poznatky o tom, jak pedagog pracuje v praxi, a umožňuje hospitujícímu posoudit dovednosti a kompetence pedagoga v různých oblastech. Na které oblasti je možno se při hospitaci zaměřit, aby nám výsledky pomohly pochopit práci pedagoga shrnuje Trojanová ve své knize Hodnocení učitelů (2017, s. 33-36). Jedná se o tyto oblasti: výchova a vzdělávání, chování, motivace a rozvoj a spolupráce. Které oblasti se více věnovat a která oblast není pro konkrétní školu nejdůležitější záleží na typu školy a oblasti, které se v hospitaci chceme věnovat.

#### **Výchova a vzdělávání**

Stěžejní cíl každé školy je výchova a vzdělávání žáků. Rozsah nám definuje školní vzdělávací program. Tato část se týká především pedagogické dovednosti učitele, kterými jsou: stanovení cíle hodiny; realizace vyučovací hodiny, která je vedena metodicky a odborně; zapojení vhodných učebních pomůcek; úměrné střídání metod; dbání na časovou vyváženost hodiny; udržení pozornosti žáků.

#### **Chování**

Další důležitou oblastí je učitelova komunikace se žáky. Používá vhodný spisovný jazyk, vhodně oslovuje žáky. Sledování, zda se daří pedagogovi žáky dostatečně pozitivně

motivovat a vede je k sebehodnocení i vrstevnickému hodnocení. Zvládá práci s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami.

## **Motivace**

Klima třídy, které pedagog svými aktivitami a přístupem podporuje a rozvíjí. Atmosféra ve třídě má být klidná, uvolněná a má podněcovat žáky k další práci, povzbuzovat zájem o předmět. Posilování důvěry, kdy se žáci nebojí zeptat, pokud něčemu nerozumí. Kázeň za přispění autority učitele.

## **Rozvoj a spolupráce**

Tato oblast se týká rozvoje osobnosti pedagoga. Trojanová (2017, s. 36) ve své knize Hodnocení učitelů říká: „*Rozvoj je tedy komplexnější pojetí a vzhledem k tomu, že učitel působí na žáky celou svou osobností, by měl klást důraz právě na něj.*“ Pedagog si osvojuje nové znalosti a dovednosti a následně je aplikuje do hodin s žáky. Stejně důležitá je oblast komunikace a spolupráce s kolegy, rodiči žáků.

## **4.2 Struktura hospitačního záznamu**

Každý hospitační záznam má svou předem jasně danou strukturu, kterou je ale důležité přizpůsobit cíli a kritériím hospitační činnosti, která si ve škole určíme pro dané období. Je důležité si vytvořit vlastní vzor hospitačního záznamu, protože každá škola má své unikátní charakteristiky, školní klima, pedagogické přístupy a specifické potřeby žáků.

Česká školní inspekce používá pro hodnocení výuky při své kontrolní činnosti hospitační formuláře. Protože o ně projevují zájem i ředitelé škol pro použití k vlastnímu hodnocení výuky v jejich škole, Česká školní inspekce dává k dispozici hospitační formuláře ke stažení a použití na Metodickém portálu ČŠI Kvalitní škola (Kritéria hodnocení ČŠI, 2023). Pro základní umělecké školy nese hospitační záznam název: Hospitační záznam ZUV a obsahuje toto.



První část hospitačního záznamu obsahuje identifikační údaje školy, údaje o třídě nebo skupině, která byla navštívena a jméno učitele, jeho pozice, datum a čas hospitace. Následuje zaznamenání průběhu vyučovací hodiny, struktura hodiny, popis vyučovacích metod, interakce mezi pedagogem a žáky, zapojení žáků, použití didaktických pomůcek, třídní atmosféra, shrnutí a zhodnocení vyučovací hodiny. Vyhodnocení silných a slabých stránek vyučovací hodiny.

Další část tvoří záznam činností žáků ve vyučovací hodině, jejich zájmu, znalostí, chování a kázeň. Závěrečná část se týká podmínek vzdělávání v dané třídě, hodině. (Kritéria hodnocení ČŠI, 2023).

## 5 Praktická část

Tématem hospitace jsem se rozhodla zabývat, protože hospitace je v odborné literatuře považována za jeden ze silných nástrojů pro kontrolu kvality školy, ale také jako nástroj motivační. Václav Trojan ve své publikaci *Pedagogický proces a jeho řízení* výstižně formuluje moderní pojetí hospitací takto: „*Moderní pojetí hospitací nám dává prostředek, jak pedagogický proces poznávat, hodnotit, a zkvalitňovat, jak získat plastický a dynamický obraz o mnoha činitelích působících při vzdělávání a výchově ve školách a školských zařízeních.*“ Trojan (2018, s.50).

Druhým rokem působím na pozici ředitelky základní umělecké školy a považuji hospitaci za velmi důležitou. Sama pociťuji nedostatek podrobných analýz kontrolní a hospitační činnosti specificky v kontextu základních uměleckých škol.

V této části je popsán realizovaný výzkum na pěti základních uměleckých školách v oblasti hospitační činnosti. Jsem si vědoma toho, že výsledek mého šetření nemůže být považován za obecně platné pravidlo a neposkytuje dostatečně široký základ pro generalizaci. Základní umělecké školy jsou rozmanité svou velikostí, umístěním v regionu, zázemím a specifickým zaměřením. V mé práci se snažím poskytnout cenný vhled do fungování a praxe vybraných škol, který ovšem nemůže sloužit jako základ pro formulování obecných pravidel nebo doporučení pro všechny základní umělecké školy.

Cílem této práce je zmapovat a popsat podobu hospitací na vybraném vzorku základních uměleckých škol z pohledu ředitele dané instituce. Prostřednictvím rozhovorů s vedením škol budu zjišťovat aktuální situaci v provádění hospitací. Stěžejním zdrojem informací budou zpracované výsledky uskutečněných rozhovorů a komparace hospitačních protokolů. Dále si kladu za cíl zjistit, jaké oblasti v hospitačním protokolu považují ředitelé vybraných škol za stěžejní v jejich hospitační činnosti v základním uměleckém školství.

## 5.1 Hlavní výzkumná otázka

Záměrem výzkumu byla snaha porozumět hospitačním procesům na vybraných školách. Hlavní výzkumná otázka byla stanovena: Jaká je praxe hospitací na základních uměleckých školách a jakou podobu hospitačních formulářů považují jejich ředitelé pro svou školu za nejdůležitější?

### Dílčí cíle:

1. Jak probíhá hospitační činnost na základních uměleckých školách?
2. Co považují ředitelé za nejefektivnější proces v hospitacích?
3. Co obsahuje jejich hospitační formulář a co ředitelé školy považují za nejdůležitější oblast pro sledování? Jak často je hospitační formulář upravován, aby odpovídal potřebám školy?

## 5.2 Výzkumná strategie a metoda sběru dat

Empirická část této bakalářské práce je zpracována jako případová studie, v níž byly použity dvě výzkumné metody: kvalitativní polostrukturované rozhovory s řediteli vybraných škol a analýza školních dokumentů. Záměrem bylo porozumět hospitačním procesům na vybraném vzorku pěti škol.

Před samotným rozhovorem s řediteli jednotlivých škol jsem jim poskytla orientační okruh otázek. Otázky byly vytvořeny tak, aby byly srozumitelné a jasně formulované. Okruh otázek byl rozeslán ředitelům vybraných škol po domluvě předem. Poté s řediteli následoval polostrukturovaný rozhovor.

Mezi kvalitativní metody patří strukturované, polostrukturované a nestrukturované rozhovory. Vzhledem k stanovenému cíli jsem jako techniku zvolila kvalitativní polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor s řediteli se stal jedním z hlavních zdrojů dat. Podle Jana Hendla v knize Kvalitativní výzkum je udáván rozhovor spolu s dotazníkem jako

*„nejčastější požívanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu, když zjišťujeme, co si lidé myslí, čemu věří.“ (2023, s. 167).*

Dotazování ředitelů odpovídali na předem specifikované okruhy otázek, které byly doplněny informacemi z analýzy interních dokumentů o hospitacích. Rozhovory byly zaznamenány na audiozařízení. Před samotným rozhovorem ředitelé vždy stvrdili svým podpisem informovaný souhlas, že bude nahrávka pořízena a obsah může být zpracován a citován pro účely bakalářské práce. Informovaný souhlas je součástí osobního archivu autorky bakalářské práce.

Před samotným rozhovorem s řediteli škol jsem provedla analýzu dokumentů. Konkrétně porovnání hospitačních záznamů na jednotlivých školách, za účelem zjištění odlišností a specifik pro danou školu. Každá z těchto škol mi dala k dispozici jejich hospitační protokol se souhlasem použití a zveřejnění pro účel bakalářské práce.

## **6 Empirická část**

Empirická část této bakalářské práce je zpracována jako případová studie, jejímž předmětem zájmu je hospitační činnost na vybraném vzorku pěti základních uměleckých škol.

### **6.1 Popis výzkumného vzorku**

V této práci jsem si zvolila výzkumný vzorek pěti základních uměleckých škol. Snažila jsem se vybrat školy z různě velkých měst a demografického umístění. Z každé školy jsem vedla rozhovor s řediteli těchto institucí.

Podmínky a organizace základního uměleckého vzdělávání vychází z platné legislativy, která byla zpracována v teoretické části této bakalářské práce.

Vzdělávání na ZUŠ je poskytováno v souladu s ŠVP. Školy nabízí rozvoj vzdělávání a získávání uměleckých dovedností obvykle ve čtyřech oborech: hudebním, výtvarném, tanečním a literárně-dramatickém. Dvě školy z vybraného vzorku nemají literárně-dramatický obor. Každá škola má zpracované kompetence v ŠVP pro každý obor zvlášť, ale do jisté míry se prolínají. Základním cílem pedagogů na základních uměleckých školách je rozvoj kompetencí u žáků v jednotlivých oborech pro umělecké vyjádření. V hudebních oborech v podobě individuální výuky (např. sólová hra na hudební nástroj) a v podobě kolektivní výuky (např. hra v orchestru, komorní hra, pěvecký sbor). Pro každého žáka je vytvářen individuální studijní plán podle jeho schopností a předpokladů. V nehudebních oborech probíhá výuka formou kolektivní výuky.

Základní umělecké školy jsou anonymizovány, pojmenovány písmeny A-E.

## **ZUŠ A**

Základní umělecká škola má 1177 žáků z toho 660 na hudebním oboru a 517 na nehuděbních oborech, nemají literárně-dramatický obor. Škola má 52 pedagogů a nachází se v městě s 93 tisíci obyvateli.

Škola má dobré materiálně technické podmínky. V rámci studia se žáci učí souhře v nejrůznějších hudebních uskupení různých žánrů a typů. Některá uskupení přerostla nad rámec školy a stala se trvalou součástí hudebního života regionu.

## **ZUŠ B**

Základní umělecká škola má 750 žáků z toho 420 na hudebním oboru a 330 na nehuděbních oborech, mají všechny čtyři obory (hudební, výtvarný, taneční a literárně-dramatický). Škola má 32 pedagogů a nachází se ve městě s 20 tisíci obyvateli.

Škola od roku 2011 sídlí v nově zrekonstruované a přistavěné budově. Je aktivní v pořádání veřejných vystoupení, interních koncertů v ZUŠ, účasti na vernisážích, výstavách, soutěžích, přehlídkách, představeních i koncertech. Dokládají to přední umístění v krajských kolech, ale i postupy do celostátních kol soutěží ZUŠ.

## **ZUŠ C**

Základní umělecká škola má 840 žáků z toho 401 na hudebním oboru a 439 na nehuděbních oborech, mají všechny čtyři obory (hudební, výtvarný, taneční a literárně-dramatický). Škola má 28 pedagogů a nachází se v městě s 30 tisíci obyvateli.

Škola je velmi aktivní, každoročně pořádá až 180 akcí, jako jsou tradiční koncerty hudebního oboru, představení tanečního literárně-dramatického oboru a výstavy výtvarného oboru. Přípravují mezioborové projekty téměř každý rok (např. ZUŠ OPEN, učitelské koncerty).

## **ZUŠ D**

Základní umělecká škola má 349 žáků z toho 259 na hudebním oboru a 91 na nehupebních oborech, nemají literárně-dramatický obor. Škola má 24 pedagogů a nachází se v městě s 6 tisíci obyvateli.

Škola usiluje o vytvoření osobního vztahu žáka k umění, klade důraz na sborovou a orchestrální hru, široké zapojení žáků hudebního oboru do sborového zpěvu. Podporují zapojení žáků i absolventů školy do kulturního života města. Podporují mezioborovou spolupráci pedagogů.

## **ZUŠ E**

Základní umělecká škola má 670 žáků z toho 385 na hudebním oboru a 286 na nehupebních oborech, mají všechny čtyři obory (hudební, výtvarný, taneční a literárně-dramatický). Škola má 26 pedagogů a nachází se v městě se 4 tisíci obyvateli v pohraniční oblasti.

Škola je po rozsáhlé rekonstrukci, dokončené v roce 2019. Škola dává velký důraz nejen na odbornou připravenost pedagogů, ale zejména na využívání moderních technologií ve výuce. Pracují na mezioborovém propojení v různých projektech. Připravenost jejich žáků dokládají úspěšná umístění v různých soutěži krajského i celostátního charakteru.

## **6.2 Realizace výzkumu**

Výzkumné šetření na daných školách proběhlo od prosince 2023 do února 2024. Analýza a následné vyhodnocení dat bylo prováděno v únoru a březnu roku 2024.

Rozhovory se všemi řediteli jsem provedla v předem domluvených termínech. Před dohodnutou schůzkou jsem jim zaslala orientační okruh otázek. Následný rozhovor se týkal stejných otázek jako v zaslaném okruhu a ředitelé dostali prostor pro své odpovědi. Vzájemně jsme si vysvětlili, co je cílem rozhovoru. Všechny hovory probíhaly v přátelské atmosféře, v prostorách škol daného ředitele. Ředitelé souhlasili s pořízením audiozáznamu,

s ujištěním, že záznam neposkytnu třetí osobě a bude sloužit pouze k účelům sběru dat pro tuto bakalářskou práci. Každý hovor trval v rozmezí přibližně 15–25 minut.

### 6.3 Zpracování dat a interpretace výsledků

Polostrukturovaný rozhovor s řediteli vybraných škol, který se týkal hospitační činnosti na jejich škole je rozpracován v následujících kapitolách.

#### 6.3.1 Statistická data

Úvod mého šetření tvoří statistická data.

- Pohlaví respondentů: Z celkového počtu 5 ředitelů jsou 2 ženy a 3 muži.
- Jak dlouho působí na pozici ředitele. Jeden z ředitelů je na pozici teprve druhým rokem, jeden 10 let a 3 ředitelé více jak 12 let (graf č.1)

Graf č. 1





- Jak dlouho působili na pozici pedagoga. Obě ženy ředitelky uvedly, že na pozici pedagoga působile déle než 12 let. Tři ředitelé uvedli, že jejich pedagogická praxe je méně než 12 let. (graf č.2)

**Graf č. 2**



### 6.3.2 Plán hospitační činnosti

Otázka: Máte zpracovaný plán hospitační činnosti na každý školní rok?

Z odpovědí je patrné, že ředitelé na jednotlivých školách mají zpracovaný plán hospitační činnosti na každý školní rok, ředitel ze školy D uvedl, že jen částečně. Během rozhovoru celou situaci dále rozvedl, že se mu plánování hospitací v úvodu každého školního roku nedaří a na hospitace chodí dle potřeby. Plán hospitací tedy nemá aktualizovaný.

### Graf č. 3



Otázka: Daří se vám plán hospitací plnit?

Pan ředitel ze školy A uvedl, že dodržení hospitačního plánu nepovažuje za prioritní a dává přednost, když jeho pedagogové kvalitně připravují veřejná vystoupení se svými žáky, mají výsledky v soutěžích a jsou úspěšně přijímáni na konzervatoře či jiné odborné školy.

Pan ředitel ze školy B pouze částečné plnění hospitací rozvedl tak, že během školního roku nastává mnoho mimořádných situací, které musí řešit a často se stává, že hospitační činnost je pak upozaděna. „Vím, že bych měl chodit osobně do hodin k pedagogům víc, ale poslední dobou nejsem moc úspěšný. Mnohem častěji sleduji jejich práci jako host na koncertech, třídních přehrávkách, výstavách a veřejných představeních.“

Pan ředitel ze školy C nesplnění hospitačního plánu komentoval slovy: „V loňském školním roce jsem hospitační činnost opomíjel, protože naše škola hostovala některé soutěže, krajské i okresní. Celý školní rok byl velmi netradiční, co se týká organizace výuky. Letošní školní rok tedy doháním to, co jsem měl v plánu minulý školní rok.“

Pan ředitel ze školy D odpověděl, že je na pozici ředitele zatím druhý školní rok a co si naplánoval také splnil. Věnuje se nyní hospitační činnosti hodně, protože chce vědět, jak pedagogové pracují.

Pouze ředitel ze školy E odpověděl, že plán hospitací každý rok splňuje dle plánu.

Tři ředitelé se shodli na tom, že zvládají plnění hospitačního plánu ve školním roce jen částečně. Dva z nich jako důvody uváděli velké množství jiných povinností, převážně administrativního charakteru (graf č.4).

**Graf č. 4**



Souhrnné zjištění:

Plán hospitační činnosti je na všech pěti školách zpracováván každý rok. Z výsledků šetření vyplývá, že plnění hospitačního plánu během školního roku je často pouze částečné. Jeden pan ředitel uvedl, že se stává, že plán hospitací neprovede v celém rozsahu, jaký si naplánoval, a tudíž následující rok pokračuje v dokončení plánu z předchozího školního roku. Pouze jeden z dotazovaných ředitelů zvládá plnění hospitačního plánu každý rok v plném rozsahu.

Někteří ředitelé zdůrazňují jiné priority, než kdy sedí a pozorují celou vyučovací hodinu. Hlavním přínosem je pro ně vidět veřejná vystoupení jednotlivých pedagogů, dále výsledky v soutěžích, přehlídkách a úspěšném přijetí žáků dotyčného pedagoga na konzervatoře a školy uměleckého charakteru.

### 6.3.3 Hospitace

Otázka: Kdo provádí na vaší škole hospitační činnost? (ředitel školy, zástupce ředitele, předseda předmětové komise, případně někdo další)

Z pěti ředitelů pouze tři chodí na pravidelné hospitace. Dva ředitelé uvedli, že hospitační činnost delegují na svého zástupce a sami chodí na hospitace nepravidelně, jednalo se o ředitele, kteří jsou ve funkci více než 12 let. Ředitel ze školy E uvedl, že je ve funkci teprve druhý rok a snaží se chodit na hospitace ke všem učitelům. *„Potřebuji se důkladně seznámit se svým učitelským sborem. Je pro mě důležité vědět, jak každý pedagog na mé škole přistupuje ke své pedagogické profesi.“* Všichni tři ředitelé, kteří pravidelně chodí na hospitace uvedli, že běžně do hodin pedagogů přichází se svým zástupcem nebo s vedoucím předmětové komise. Vše se ale odvíjí od toho, na co je konkrétní hospitace zaměřena. Některé specifika výuky hudebních nástrojů nebo jiných uměleckých oborů musí ředitelé konzultovat s konkrétními vedoucími předmětových komisí.

Otázka: Jak často navštívíte každého učitele?

Na dotaz, jak často probíhá hospitace u jednoho konkrétního učitele se všichni dotazovaní shodli, že dle potřeby a nemají určenou pravidelnou frekvenci. Není tedy pravidlem, že by byl každý pedagog navštíven během jednoho školního roku či jiného časového úseku. Pouze ředitel ze školy E uvedl, že chodí nyní často, protože je ve funkci teprve druhý rok a chce se s prací svých pedagogů důkladně seznámit.

Otázka: Oznamujete pedagogovi hospitační návštěvu?

Podle slov pana ředitele ze ZUŠ A: *„Nic vám nedá ucelenější pohled na pedagoga než menší koncert nebo chcete-li přehrávka jeho žáků. A ideální je, když chodíte pravidelně. Jako diváci na tyto akce chodí většinou rodiče, prarodiče a kamarádi, vládne tam příjemná atmosféra a vy můžete být přímý účastník toho, jaké pokroky žáci dělají, jak s nimi pedagog jedná, jak je motivuje a podporuje ve stresových situacích, jak hovoří s rodiči. Za mě je to velmi přínosné.“*

Ředitel ze ZUŠ B uvedl, že navštěvuje nejen hodiny běžné výuky, na které se předem ohlásí, ale pravidelně dochází na veřejná vystoupení, kde pedagogové vystupují se svými žáky.

Ředitel ze ZUŠ C vždy ohlašuje svou hospitační návštěvu. Je pro něj důležité, aby ve škole mezi ním a pedagogy vládla důvěra a neohlášená návštěva vzájemnou důvěru nepodporuje. *„Učitelé jsou pak během výuky méně stresovaní, pokud návštěvu ohlásím dopředu. Počítají s tím, že budu na hodině přítomen a vnitřně se na to připraví“*

V otázce, zda oznamují svou hospitační návštěvu, pouze pan ředitel ze školy D uvedl, že ji pedagogům neoznamuje a chodí bez ohlášení. Dle jeho slov: *„Chci vidět, jak skutečně probíhá hodina, běžná hodina bez speciální přípravy, protože má přijít pan ředitel na kontrolu. Hodina je pak více spontánní a autentická a já získám pravdivější obraz, jak funguje vzdělávací proces ve škole.“*

Ředitel ze ZUŠ E řekl, že jsou malý a rodinný kolektiv a dbá na to, aby pedagogové cítili z jeho strany respekt a důvěru. Proto i on své hospitační návštěvy ohlašuje předem, aby se pedagogové mohli na hospitaci vnitřně nastavit.

Přestože ostatní hospitující své návštěvy do hodin oznamují, všichni ředitelé se shodli na tom, že mimo návštěv do hodin chodí též na třídní koncerty, přehrávky a vystoupení. I během těchto akcí hodnotí práci pedagoga s žákem. Zároveň mohou být přímými účastníky nejen komunikace žák-pedagog, ale pedagog-rodíč. (graf č. 5)

**Graf č. 5**



Otázka: Má na četnost hospitací vliv zkušenost hospitovaného? Navštěvujete více začínající pedagoga?

Ředitelé byli dále dotazováni, zda má četnost hospitací vliv na zkušenost pedagoga. Dva ředitelé uvedli, že ano, tři ředitelé odpověděli, že spíše ne a pan ředitel ze ZUŠ B při rozhovoru doplnil, že ne vždy znamená, že začínající učitel potřebuje zvýšenou míru kontroly, a tedy i hospitačních návštěv. „V naší škole paradoxně chodím častěji k učitelům, kteří mají za sebou roky pedagogické praxe, ale stále potřebují mít povědomí o tom, že se o jejich práci zajímám.“

Všichni ředitelé nezávisle na sobě potvrdili, že k začínajícím pedagogům chodí navíc na hospitace i zkušenější pedagogové stejné aprobace a vedoucí oddělení. Ve všech dotazovaných školách je začínajícím pedagogům věnována větší pozornost. Na jejich hodiny chodí zkušenější kolegové na krátké hospitace častěji, a naopak začínajícím učitelům je doporučováno chodit na „náhledové“ hodiny ke zkušenějším kolegům (graf č.6).

**Graf č. 6**



Souhrnné zjištění:

Hospitace jsou na třech školách prováděny přímo ředitelem školy. Chodí buď sám nebo spolu s ním chodí na hospitační návštěvu zástupce ředitele či vedoucí oddělení. Na dvou školách jsou hospitace delegovány na zástupce ředitele. Podle jeho profesního zaměření chodí na hospitace buď sám nebo v doprovodu vedoucího oddělení. Kromě ředitele, který je na své pozici teprve druhý rok a chodí na hospitace pravidelně ke každému učiteli, ředitelé uvádějí, že k pedagogům chodí na hospitace dle potřeby. U začínajících pedagogů se ředitelé shodli, že většinou provádí hospitace častěji než u zkušenějších kolegů.

Dle mého zjištění má vliv délka praxe na pozici ředitele na četnost jejich osobních návštěv v hodinách pedagogů. Zkušenější ředitelé větší měrou tuto činnost delegují na své zástupce. Nicméně všichni z dotazovaných si uvědomují, že postavení hospitací je nenahraditelné v pedagogickém procesu a je to dobrý nástroj pro zjišťování kvality průběhu vzdělávání žáků.

Otázka: Jaké jsou primární cíle hospitací ve vaší škole?

Ředitelé ze ZUŠ A a ZUŠ B odpovídali, že se cíle liší v souvislosti od zkušeností hospitovaného pedagoga. Tedy využívají jiné cíle u začínajícího pedagoga a jiné u zkušeného pedagoga, který má již za sebou velkou délku pedagogické praxe

Ředitelé ze školy C a E v rozhovoru rozvedli cíle svých hospitací. V primární řadě si všímají výukových metod daného pedagoga a vztahu učitel-žák. V rozhovoru dále hovořili o tom, že se jednotlivé cíle hospitací navzájem prolínají a jednohlasně uvedli, že používají hospitaci jako podporu rozvoje pedagogů a zdůrazňovali motivační funkci.

Ředitel ze ZUŠ D klade velký důraz na pozitivní motivaci a práci s chybou. (graf č. 7)

**Graf č. 7**



Souhrnná zjištění:

Z odpovědí ředitelů vyplynul hlavní cíl jejich hospitací zejména profesní rozvoj pedagogů. Hospitace jako takové používají jako motivační nástroj. Další cíle hospitací se různí. Převažuje zjišťování stavu klima třídy, metody výuky, komunikace a vztah



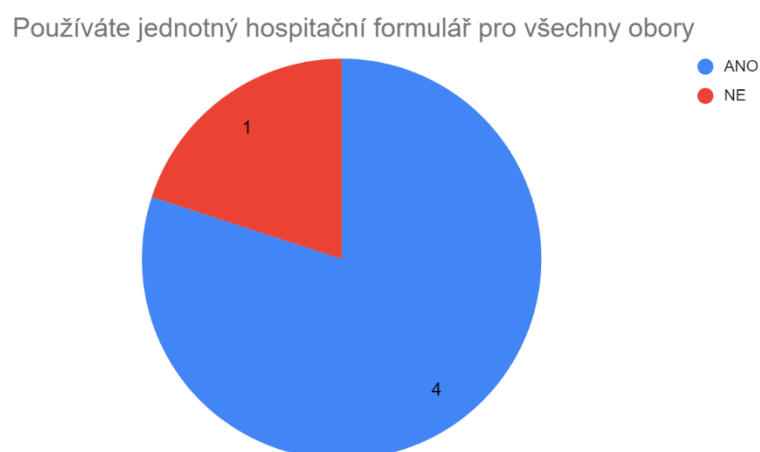
žák-učitel. Velký vliv na cíl hospitace má samozřejmě zkušenost hospitovaného, kdy se cíl různí u pedagogů s různou délkou praxe a mírou zkušeností ve výuce.

### 6.3.4 Hospitační záznam

Otázka: Jaký hospitační formulář ve škole používáte?

Všichni ředitelé se shodli, že mají svůj vlastní hospitační formulář. Na dotaz, zda používají stejný formulář pro individuální i skupinovou výuku, uvedl jen pan ředitel ze ZUŠ B, že sice má jiný formulář pro kolektivní výuku a jiný pro individuální výuku, ale v hlavních principech jsou oba formuláře totožné (graf č.8).

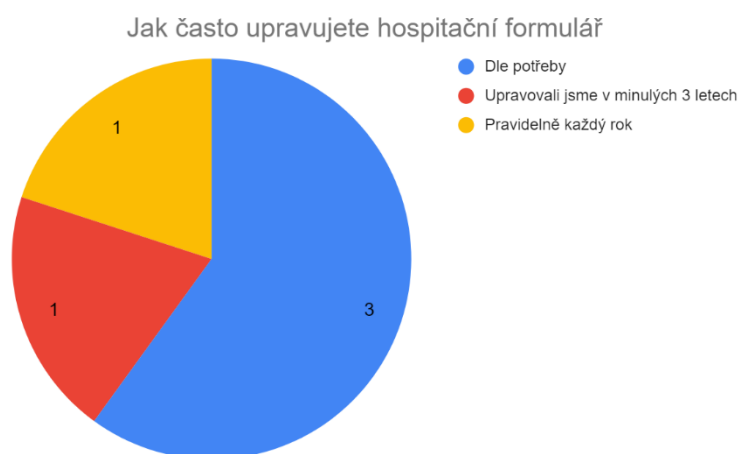
**Graf č. 8**



Otázka: Jak často upravujete svůj hospitační formulář?

Další dotaz se týkal změn v hospitačním formuláři. Pouze jeden pan ředitel uvedl, že provádí změny ve formuláři každý rok. Dva ředitelé hovořili o tom, že jejich hospitační formulář prošel změnami v posledních třech letech a dva dotazovaní uvádí, že změny dělají dle potřeby (graf č. 9).

**Graf č. 9**



### 6.3.5 Podoba hospitačního záznamu

Otázka: Co považujete za důležité na vašem hospitačním formuláři?

Podobu hospitačního formuláře má každá škola specifický, tak jak vyhovuje jejich použití v dané škole. Nejprve porovnáním hospitačních záznamů dané školy, a poté rozhovory s jednotlivými řediteli bylo zjišťováno, na jaké oblasti se jejich záznamy zaměřují.

Ředitel ze školy A hovořil o hlavních bodech, které během hospitace sleduje a mají je zavedeny v hospitačním záznamu. Na prvním místě je pro něj aktivizování žáka. „*Sleduji, zda pedagog používá různorodé metody a aktivity během výuky. Takové, které podporují kreativitu žáka a rozvíjí jeho myšlení. Zda spolu pedagog a žák diskutují.*“

Ředitel ze školy B přikládal velký důraz na pozitivní motivaci. „*Myslím, že děti by v první řadě měli získat lásku k umění jako takovému. Ať už je to ke hře na hudební nástroj, kreslení, nebo k tanci. Musíme u nich vzbudit kreativitu, zvědavost a chuť experimentovat.*“

Ředitel ze školy C uvedl, že je pro něj důležitý způsob vedení výuky a používání vhodných pomůcek. „*Když přijdu na hospitaci, všímám si, jak hodina probíhá. Vidím, zda*

*žáci jsou aktivní a výuka je baví, jestli se často zapojují a pedagog u nich probouzí chuť pracovat.“*

Ředitel ze školy D si všímá hlavně struktury hodiny. Zda je cíl hodiny jasně žákům oznámen a hodina samotná je smysluplně využita k jeho dosažení. Důležitý je nejen výsledek učení ale celý proces.

Ředitel ze školy E doplňuje jeden z důležitých faktorů, kterého si všímá, a to je práce s chybou. Sleduje, jak pedagog reaguje na chyby žáků. *„Dobry pedagog využívá chybu jako príležitost k naučení se něčeho dobrého, pozitivního. Ano, je důležité upozornit na chybu, ale hned najít řešení a poučit se z toho. Všimám si, zda je ve třídě pohoda a žák se necítí ohrožen, když udělá chybu. Jestli je chyba považována za přirozenou součást výuky“.*

Souhrnná zjištění:

Podobu hospitačního formuláře má každá škola specifický. V jedné škole mají drobné úpravy na formuláři pro individuální a pro skupinovou výuku, ale ve své podstatě se neodlišují. Závěr zkoumání ukazuje, že i přes rozmanitost hospitačních formulářů existují společné prvky, na které se ředitelé škol zaměřují při hodnocení výuky. Velký důraz je kladen na aktivizování žáka, uplatňování pozitivní motivace a vedení k formulaci vlastního názoru. Dále pak vhodné vedení výuky, které odpovídá schopnostem žáků. Dalším důležitým aspektem je sledování, zda byl splněn cíl výuky, shodný s ŠVP, je oceňována snaha žáka o pokrok a zda jsou žáci vedeni k sebehodnocení, k práci s chybou, a podněcuje se u nich budování návyku. Všichni ředitelé potvrdili, že sledují smysluplnou stavbu hodiny i jasné a srozumitelné sdělení pokynů od pedagoga.

### 6.3.6 Pohospitační pohovor

Otázka: Provádíte pohospitační pohovor do týdne po provedené hospitační návštěvě?

Všichni ředitelé se shodli, že dělají pohospitační pohovor nejpozději do týdne od provedení hospitace a považují ho za jednu z nejdůležitějších částí hospitace. Pokud je to v pracovním vytížení možné, provedou pohospitační pohovor hned následující den.

Pan ředitel ze školy A dále rozvedl, že pohospitační pohovor považuje za nejdůležitější věc v celém hospitačním procesu. Hovořil i o hospitačním formuláři jejich školy, který je dle jeho slov: *“velmi minimalistický“*. Dále dodává: *„Během návštěvy v hodině si dělám poznámky a nalezené pozitivní nebo i negativní jevy si poznamenávám. Během pohospitačního pohovoru s učitelem následně rozebere formou diskuse. Vždy chci slyšet i jeho pohled na věc. Je pro mě důležité, aby naši pedagogové uplatňovali individuální přístup na hodinách a věděli proč a jak vyučují každého jednoho žáka tím nebo oním způsobem. Jsem rád, když mi pak dokážou vysvětlit proč na jednoho žáka uplatňují více pozitivní motivace a u dalšího to třeba neplatí. V individuálních hodinách učitel pozná žáka velmi dobře.“*

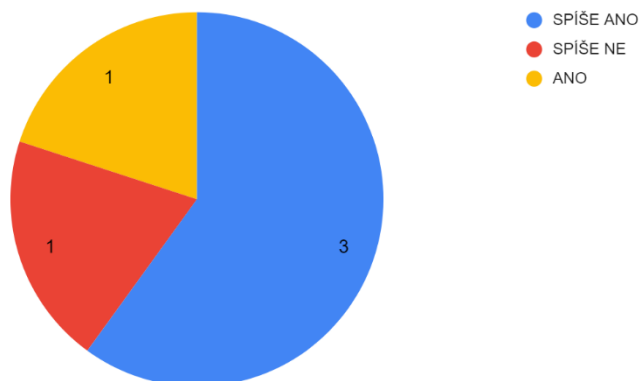
Otázka: Dokážou učitelé při rozboru hospitací samostatně a dostatečně zhodnotit svou práci?

Pohospitační pohovor považují všichni ředitelé za důležitý a stěžejní v hospitační činnosti. Zejména kladou důraz na otevřenou a konstruktivní diskusi. Při rozhovoru ředitelé uváděli, že se při pohovorech setkávají s tím, že pedagogové jsou buď příliš sebekritičtí, nebo naopak mají sklony své nedostatky přehlížet. Mají nedostatečnou sebereflexi, a ne vždy si dokážou obhájit své výukové metody. (graf č. 10)

Ředitel ze školy D v rozhovoru dále rozvedl: *„Mým cílem při rozboru hospitací je dosáhnout toho, že pedagogové identifikují oblasti, kde sami cítí prostor k dalšímu vzdělávání a zdokonalování. Budou diskutovat o konkrétních cílech, které si stanoví pro zlepšení výuky. Ne vždy je to lehká práce.“*

**Graf č. 10**

Dokáží učitelé při rozboru hospitací samostatně a dostatečně  
zhodnotit svou práci



Otázka: Jakou formu mívá nejčastěji pohospitační pohovor?

U všech dotazovaných ředitelů byla odpověď, že pohospitační pohovor má formu dialogu. Kdy si mají čas pedagog a hospitující vysvětlit zamýšlený cíl a pohled na stavbu hodiny. Pedagog má prostor pro dovysvětlení svých záměrů a metod ve výuce. Následují rady a doporučení.

## 7 Závěr výzkumného šetření

Na začátku výzkumného šetření jsem si stanovila za cíl popsat a vhlédnout do průběhu hospitační činnosti na pěti základních uměleckých školách z pohledu ředitele. Své šetření jsem naplňovala pomocí výzkumných otázek, na které jsem získala odpověď několika způsoby. Nejprve jsem porovнала hospitační protokoly, které mi ředitelé vybraných škol zaslali. Zjistila jsem, že všechny školy používají svůj vlastní protokol, což mi i jednotliví ředitelé potvrdili. Informace o tom, jak samotné hospitace probíhají jsem získala poté z rozhovoru s každým ředitelem dané umělecké školy. Níže vás seznámím se závěry mého výzkumného šetření, které jsem v rámci mé bakalářské práce učinila.

### 1. Jak probíhá hospitační činnost na základních uměleckých školách?

Z odpovědi vyplynulo, že hospitační činnost na základních uměleckých školách probíhá flexibilně a individuálně. Ředitelé plánují hospitace na začátku školního roku, kde zohledňují potřebu toho, na co se chtějí v daném školním roce zaměřit a jaké pedagogy potřebují a chtějí navštívit. Plnění hospitačního plánu je ale často adaptováno na běžný chod školy a stává se, že plán hospitací není zcela dodržen. Plán hospitací zahrnuje nejen návštěvu samotné výuky, ale počítá i s návštěvou hudebních vystoupení, představení, koncertů a jiných veřejných počinů s žáky. Tyto akce často velmi dobře vypovídají o tom, jak pedagog s žáky pracuje a ředitelé je považují za dostatečný doklad toho, jakým způsobem daný pedagog na žáka působí.

Hospitační činnost je prováděna převážně ředitelem školy, který se sám účastní vyučovacích hodin či výše zmíněných veřejných akcí žáků. Někdy může být ředitel doprovázen svým zástupcem nebo vedoucím oddělení, zvláště, když se hospitace zaměřuje na specifika daného uměleckého oboru.

Četnost hospitací u každého jednotlivého pedagoga se různí. Ředitelé si četnost stanovují sami, ve většině případů není pravidelná. Frekvence hospitačních návštěv souvisí s faktem, zda se jedná o pedagoga zkušeného nebo začínajícího. U začínajících pedagogů jsou hospitace prováděny častěji. Jedná se o typické hospitace, ale i krátké návštěvy, které navíc

provádí vedoucí oddělení nebo zkušenější pedagog stejného oboru. Ředitelé svou hospitační návštěvu v převážné většině oznamují předem. Chtějí, aby byla mezi nimi a pedagogy pohodová a nestresující nálada. Pouze jeden ředitel upřednostňuje neohlášené návštěvy, které více vypovídají o pravidelné pedagogické práci v hodině a jsou více autentické, nehrané.

Hlavními cíli hospitací na dotazovaných pěti školách je profesní rozvoj pedagogů a jejich pozitivní motivace. Další cíle se liší podle zkušeností hospitovaných pedagogů. Důraz je kladen na zjišťování stavu výukového prostředí, metod výuky a interakce mezi učitelem a žákem/žáky. Ředitelé upřednostňují určení cílů podle zkušeností pedagoga, s ohledem na potřebu a kontext výuky. Hospitace nejsou omezeny pouze na sledování standardních vyučovacích hodin, ale mohou zahrnovat i účast na různých uměleckých akcích a událostech, například třídní koncerty, výstavy, veřejná vystoupení nebo soutěže.

Celkově je hospitace na základních uměleckých školách vnímána jako důležitý nástroj pro podporu kvality vzdělávání v oblasti uměleckého vzdělávání a rozvoje pedagogického sboru. Zahrnuje širokou škálu aktivit a přístupů, které jsou přizpůsobeny specifickým potřebám a charakteristikám školy a jejích pedagogů.

## **2. Co považují ředitelé za nejefektivnější proces v hospitacích?**

Ředitelé vybraných škol se shodli, že pohospitační pohovor představuje klíčový prvek celého hospitačního procesu. V pohospitačním pohovoru dbají na konstruktivní a otevřenou diskusi. Tento pohovor poskytuje prostor pro zhodnocení a reflexi proběhlé hospitace, a to jak ze strany ředitele, tak i ze strany samotného učitele. Jeden z ředitelů dokonce pohospitační pohovor považuje za nejdůležitější věc z celého hospitačního procesu. Zdůrazňuje, že hospitační formulář může být naprosto minimalistický, ale nejdůležitější je osobní pohovor s hospitovaným učitelem, který umožňuje hlubší porozumění jeho výukovým metodám a přístupům k jednotlivým žákům. Důležitým zjištěním je, že se ředitelé během pohospitačního pohovoru setkávají s různými výzvami, jako je nedostatečná sebereflexe nebo obtížná identifikace vlastních oblastí, které potřebují zdokonalení. Z toho vyplývá, že ředitel během pohospitačního pohovoru pedagoga nejen

hodnotí, ale také podporuje jeho další profesní rozvoj a pomáhá mu nastavit konkrétní cíl pro zlepšení výuky.

Co se týká formy pohospitačního pohovoru, všichni ředitelé uvádějí, že upřednostňují dialog. Vzájemná výměna názorů a porozumění. Tato forma podporuje konstruktivní diskusi a poskytuje prostor pro sdílení zkušeností a doporučení.

Závěrem lze říci, že pohospitační pohovor hraje klíčovou roli v podpoře profesního rozvoje učitelů a zvyšování kvality výuky ve školách.

### **3. Co obsahuje jejich hospitační formulář? Jak často je hospitační formulář upravován, aby odpovídal potřebám školy?**

Ze zjištěných informací plyne, že hospitační formuláře využívané ve vybraných pěti školách mají individuální charakteristiku. Ta je dána různými podmínkami a specifickými potřebami každé školy. I přes různorodost lze nalézt společné prvky, které zaznamenávají základní pedagogické cíle a hodnoty.

Většina škol klade důraz na aktivní zapojení žáků do výuky. V hospitačním formuláři sledují, zda je použito různých metod a aktivit k tomu, aby byla u žáků podporována a rozvíjena kreativita a kritické myšlení. Důležitou součástí je pozitivní motivace žáků, která má podněcovat jejich zájem o umělecké vzdělávání a podporovat jejich chuť k objevování a experimentování. Další klíčový faktor je efektivní organizace výuky s důrazem na jasné vedení vyučovacího procesu. Důležitým prvkem je také sledování dosažených vytyčených cílů v hodině a práce s chybou. Tato činnost nejen přispívá k efektivnímu učení, ale podporuje rozvoj schopností žáků kritické sebereflexe a objektivního sebehodnocení.

Lze říct, že sledované školy kladou důraz při hospitacích nejen na samotný proces výuky a učení, ale také na celkový rozvoj osobnosti žáků a podporu jejich individuality.

Z výsledků vyplývá, že frekvence úprav hospitačních formulářů v jednotlivých školách se liší v závislosti na potřebách a strategii školy. Neexistuje jednotný časový úsek pro jejich aktualizaci a každá škola si formuláře upravuje v jiném časovém horizontu. Někteří ředitelé pravidelně aktualizují své hospitační formuláře, buď každý rok nebo



po delším časovém úseku. Tyto úpravy jsou často spojeny se zhodnocením potřeby změny v hospitačním formuláři, které jsou motivovány buď konkrétními událostmi nebo novými pedagogickými trendy. Důležité je zabezpečit, aby formuláře odpovídaly potřebám vzdělávacího procesu dané školy.

## **8 Závěrečná diskuse**

Na začátku mé bakalářské práce jsem si stanovila za cíl popsat a pochopit průběh hospitační činnosti na základních uměleckých školách přes vybraný vzorek pěti uměleckých škol z pohledu ředitele. Skrze výzkumné otázky jsme získala odpovědi prostřednictvím analýzy hospitačních protokolů a rozhovoru s jednotlivými řediteli. Zaměřila jsem se na oblasti, jak probíhá hospitace, co ředitelé považují za nejefektivnější pro jejich hospitační činnost a co spatřují za nejdůležitější v jejich hospitačních formulářích.

První část výzkumu jsem zaměřila na průběh hospitační činnosti na těchto školách. Z rozhovorů je patrné, že hospitační činnost vykonává z větší části sám ředitel, v některých případech jeho zástupce a vedoucí oddělení. Zjistila jsem, že hospitace probíhají na každé škole velmi flexibilně. Plány hospitací jsou stanoveny na začátku školního roku, s ohledem na to, co chce ředitel v daném roce sledovat. Četnost hospitací se na školách odlišuje. Začínající pedagogové jsou navštěvováni častěji než zkušenější pedagogové. Hospitace nejsou omezeny pouze návštěvou a sledováním vyučovacích hodin, ale zahrnují účast ředitele na různých uměleckých akcích pořádané školou. Hlavní cílem hospitací na uměleckých školách je profesní rozvoj pedagogů a snaha poskytnout pozitivní motivaci.

Další částí výzkumu byly hospitační formuláře. Hospitační formuláře na základních uměleckých školách jsou individuálně tvořeny v souladu s jejich ŠVP a konkrétními potřebami každé školy. Nalezla jsme společné prvky, které měly všechny zkoumané školy společné. Tyto oblasti by mohly pomoci ostatním školám, které si tvoří své vlastní hospitační formuláře. Ve vzorku zkoumaných škol byly sledovány tyto oblasti: zda je u žáků podporována a rozvíjena kreativita, jestli je žák pozitivně motivován a tím je u něj prohlubován zájem o umělecké vzdělávání a budování návyku. Návyk je důležitý

ke zvládnutí nejen hry na hudební nástroj, ale i v nehudebních oborech. Další důležitý prvek je sledování, jakým způsobem, metodou dochází k dosažení vytyčených cílů, zda je u žáků rozvíjena schopnost kritické sebereflexe a objektivního sebehodnocení. Lze říct, že školy kladou důraz nejen na samotný proces výuky, ale hlavně na rozvoj osobnosti žáků a budování jejich individuality, která je v uměleckém školství důležitá.

Pohospitační pohovor bere většina ředitelů jako nejdůležitější a nejzajímavější část procesu hospitací. Prostřednictvím otevřené a konstruktivní diskuse je možné provést hlubší reflexi práce daného pedagoga a je možné docílit vzájemného porozumění výchovně vzdělávacích cílů.

Během svého výzkumu jsme si uvědomila, jak velký vliv a význam mají hospitace na profesní růst pedagogů ve školách. Zpětná vazba, v podobě pohospitačního pohovoru od ředitele školy, je jeden z hlavních faktorů ovlivňující jejich pedagogické působení na žáky. Zároveň jsem si uvědomila, že umělecké školy mají své specifické potřeby a je nutné tento fakt zohlednit během hospitací.

Celkově je hospitace na uměleckých školách vnímána mezi řediteli jako důležitý nástroj pro podporu kvality výuky a dalšího rozvoje pedagogického sboru.

## 9 Závěr

Za přínos své bakalářské práce považuji zjištěné poznatky o průběhu hospitací na základních uměleckých školách. Výsledky mého výzkumu ukázaly, že průběh hospitací na těchto školách je flexibilní a často se mění v závislosti na běžném provozu školy a počtu veřejných akcí.

Nejdůležitějším zjištěním je dle mého názoru to, že hospitace na těchto základních uměleckých školách jsou přizpůsobeny specifickým potřebám školy a pedagogům. Pohospitační pohovor je klíčovým prvkem v hospitačním procesu, který umožňuje hlubší reflexi práce pedagogů a podporuje jejich další profesní rozvoj. Hospitační formuláře jsou individuálně upravovány každou školou a zaměřují se na klíčové oblasti výuky a rozvoje osobnosti žáků.

Přestože jsem se snažila vybrat reprezentativní vzorek škol, nelze závěry mé práce paušalizovat na všechny umělecké školy v České republice. Každá škola má své vlastní specifické charakteristiky a přístupy k hospitacím.,

Pro mě osobně byl výzkum nejen povinností, ale také cestou k lepšímu porozumění, jak prakticky hospitace ředitelé v uměleckých školách realizují. Během průzkumu jsme se setkala s inspirativními osobnostmi ředitelů, z kterých jsem cítila velké nadšení pro svou profesi. Ve své hospitační činnosti odráželi své vlastní pedagogické hodnoty a vize svého školního vzdělávacího procesu. Výsledky dokazují, že hospitační činnost na základních uměleckých školách je nedílnou součástí řízení pedagogického procesu a rozvoje výchovně vzdělávacích strategií.

Celkově si ze svého výzkumu odnáším poznání, že úspěšné hospitace vyžadují přizpůsobení a respektování jedinečnosti každé umělecké školy.

## Seznam použitých informačních zdrojů

Bořek, L., 2010. Rámcově vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze

HENDEL J. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2023. ISBN 978-80-262-1968-2.

KAPOUNOVÁ, Jana a Pavel KAPOUN, 2017. Bakalářská a diplomová práce. Od zadání po obhajobu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0079-8.

RÁMCOVÉ VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY. Národní ústav pro vzdělání. Dostupné z: <http://www.edu.cz/rvp-ramcovevzdelavaci-programy/>

Kvalitní škola ČŠI 2022/2023, [on-line]. Praha: ČŠI 2022 [cit. 2023-01-07]. Dostupné z: <https://www.kvalitniskola.cz/Nastroje-dostupne-v-InspIS-DATA/Nastroje-pro-vlastni-hodnoceni-podle-kriterii>

MANUÁL PRO TVORBU SVP V ZUŠ. Národní ústav pro vzdělání [online]. Dostupné z: <http://www.edu.z/methodology/manual-pro-tvorbu-svp-v-zakladnim-umeleckem-vzdelavani/>

OBST, O., 2006. Hospitace v práci ředitele školy. *Ředitelské listy*, roč. 13/1

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J., MAREŠ, J. *Andragogický slovník*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-252-1.

RÁMCOVÉ VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY. Národní ústav pro vzdělávání [online]. © 2011–2020. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/rvp>

ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I., *Personalistika v řízení školy*. 2. akt. Vyd., Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN: 978-7552-264-1.

TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení- 2. Aktualizované vydání*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7598-115-8.

TROJANOVÁ, I. *Hodnocení učitelů. Náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2017. ISBN: 978-80-7552-869-8

Umělecké vzdělávání, Národní pedagogický institut České republiky [online]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/uv>

VÝROČNÍ ZPRÁVA: Nadačního fondu Magdaleny Kožené 2019. ZUŠ OPEN [online]. Dostupné z: <https://www.zusopen.cz/res/archive/033/005032.pdf?seek=1580401080>

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), in Sbírka zákonů České republiky [online], ve znění pozdějších předpisů, 2022, [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, in Sbírka zákonů České republiky [online], ve znění pozdějších předpisů. 2016, [cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/nabidka/cs/2004-563/zneni-20160112>

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Ukázka hospitačního formuláře ČŠI

Příloha 2 – Otázky pro rozhovor s řediteli ZUŠ

## Příloha č. 1



# HOSPITAČNÍ ZÁZNAM ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ VZDĚLÁVÁNÍ

### Základní údaje o hodině

**Datum**

---

**Vyučující**

---

**Ročník**

---

*Můžete zaškrtnout i více odpovědí najednou.*

- 1. ročník
- 2. ročník
- 3. ročník
- 4. ročník
- 5. ročník
- 6. ročník
- 7. ročník

**Stupeň vzdělávání**

---

*Můžete zaškrtnout i více odpovědí najednou.*

- přípravné studium ke vzdělávání I. stupně základního studia
- základní studium I. stupně
- přípravné studium ke vzdělávání II. stupně základního studia
- základní studium II. stupně
- studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin
- studium pro dospělé

**Umělecký obor**

---

*Zaškrtněte jednu odpověď.*

- hudební
- výtvarný
- taneční

- literárně-dramatický

**Předmět (např. Hra na klavír, Plošná tvorba, Taneční techniky, Hra s loutkou)**

---

**Studijní zaměření (např. Hra na klávesové nástroje, Výtvarné vyjadřování, Taneční tvorba, Loutkářství)**

---

### **Organizace výuky**

---

*Zaškrtněte jednu odpověď.*

- individuální výuka
- skupinová výuka
- kolektivní výuka

### **Výuka (pro všechny umělecké obory ZUV)**

Vzdělávací cíl, ale i další položky nejprve zpřesněte rozhovorem po hospitaci.

**Vyberte všechny znaky, které charakterizují hospitovanou výuku:**

---

*Můžete zaškrtnout i více odpovědí najednou.*

- Vzdělávací cíl byl žákovi/ům srozumitelně nastaven na začátku nebo v průběhu vyučovací hodiny.
- Žák/ci se podílel/i na stanovení cílů, případně samostatně stanovil/i vlastní cíle.
- V závěru vyučovací hodiny bylo společně s žákem/y splnění vzdělávacího cíle vyhodnoceno.
- Žák/ci byl/i srozumitelně seznámen/i se smyslem toho, na čem bude/ou pracovat, co bude/ou dělat a proč.
- Žák/ci měl/i příležitost spolupodílet se na obsahu vzdělávání, kterou využil/i.
- Nároky kladené na žáka/y respektovaly jeho/jejich individuální předpoklady a specifické vzdělávací potřeby.
- Učitel vyjadřoval žákovi/ům podporu a důvěru v dosažení pokroku a dobrých studijních výsledků.
- Učitel poskytoval žákovi/ům zpětnou vazbu využitelnou k jeho/jejich dalšímu učení.
- Žákovské sebehodnocení (případně vzájemné hodnocení) bylo vztaženo k cíli/obsahu a odpovídalo věku i možnostem žáka/ů.
- Výuka byla obsahově promyšlena a realizována v souladu se znalostmi a dovednostmi uvedenými v ŠVP.
- Ve výuce byly efektivně uplatněny výchovné a vzdělávací strategie definované v ŠVP.
- Ve vzdělávání byly zařazeny aktivity posilující pozitivní sebepojetí a sebevědomí žáka/ů.



- Ve výuce žák/ci spolupracoval/i, vyjadřoval/i vzájemný respekt, vyjednával/i, příp. uzavíral/i kompromisy.
- Vyučovací hodina byla organizačně promyšlena (učení bylo pestré, mělo spád, střídaly se odlišné metody výuky apod.).
- Použité metody a formy práce učitele byly vzhledem k naplnění stanoveného vzdělávacího cíle účinné.
- Učitel zařazoval aktivity, které umožňují rozvoj kreativity (tvořivosti) žáka/ů.
- Učitel vytvářel takové pracovní prostředí, že iniciativní a aktivní byl/i především žák/ci.
- Žák/ci měl/i dostatek příležitostí k „objevování“, „experimentování“ nebo kladení otázek.
- Učitel u většiny zařazených metod dokázal uvést jejich význam pro dosažení cíle.
- Ve výuce byly účelně zařazeny digitální technologie.
- Žádný z uvedených výroků není pro výuku charakteristický.

## **Příloha č. 2 Okruh otázek pro ředitele škol**

Pohlaví, věk

Jak dlouho jste ve funkci ředitele školy

Jak dlouho jste působil(a) na pozici pedagoga

- 1) Máte zpracovaný plán hospitací na každý školní rok
- 2) Daří se vám plán plnit
- 3) Oznamujete pedagogovi hospitační návštěvu
- 4) Kdo nejčastěji provádí hospitace ve vaší škole
- 5) Jak často probíhají hospitace u jednoho učitele
- 6) Má na četnost hospitací vliv zkušenost hospitovaného (navštěvujete více začínající učitele)
- 7) Sledujete vždy určité záměry, na jejichž základě stanovíte s vedením školy oblast a priority pro hospitační činnost
- 8) Máte vytvořený vlastní hospitační arch
- 9) Jak často upravujete hospitační formulář
- 10) Používáte jednotný hospitační formulář pro všechny obory
- 11) Jaké jsou primární cíle hospitací ve vaší škole
- 12) Zaměřujete se při hospitaci na způsoby vedení vyučovací hodiny (žák byl aktivizován, uplatňování pozitivní motivace, vedení k formulaci vlastního názoru, přiměřenost tempa výuky k úrovni žáka)
- 13) Sledujete, zda hodina přinesla očekávaný efekt a byla řádně vyhodnocena (byl splněn cíl, je oceňována snaha žáka o pokrok, vedení žáků k sebehodnocení)
- 14) Hodnotíte přípravu a organizaci výuky (stavba hodiny je promyšlená, učivo navazuje na předchozí látku, cíl je jasně formulován a odpovídá ŠVP a úrovni žáka)
- 15) Provádíte pohospitační pohovor do týdne po uskutečnění hospitace

- 16) Dokážou učitelé při rozboru hospitací samostatně a dostatečně zhodnotit svou práci
- 17) Jakou formu mívá nejčastěji pohospitační pohovor
- 18) Využíváte výsledků a závěrů z hospitací při tvorbě plánů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků