

**Univerzita Karlova v Praze**

**Pedagogická fakulta**

**VLIV ŘEDITELE ŠKOLY NA  
VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ  
PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ**

**2013**

**Mgr. Marta Ventrubová**

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

**Mgr. Marta Ventrubová**

**Vliv ředitele školy na vzdělávání a rozvoj pedagogických  
pracovníků**

**Influence of the headmaster on the education and development of  
teaching staff**

Závěrečná bakalářská práce

Studijní program: Kombinované studium  
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Václav Trojan, Ph.D.

2013

## **ABSTRAKT:**

Bakalářská práce “Vliv ředitele školy na vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků, se zabývá problematikou vlivu ředitele školy jako podporovatele a stimulátora profesního rozvoje pedagogických pracovníků.

Teoretická část vychází z teoretických poznatků, které se týkají specializačního studia řídicích pracovníků, dalšího vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků a legislativního rámce dalšího vzdělávání. Zabývá se rolí vedení školy v oblasti podpory profesionálního rozvoje pedagogických pracovníků a plánováním dalšího vzdělávání.

V praktické části provádím kvalitativní výzkum, ve kterém se zabývám zkoumáním vlivu ředitele školy na vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků v konkrétní škole jednak z pohledu ředitele školy a jednak z pohledu pedagogických pracovníků.

### **Klíčová slova**

Profesní rozvoj učitelů, celoživotní učení, sebevzdělávání, pedagogický pracovník, další vzdělávání pracovníků, kariérní řád

**ABSTRACT:**

Bachelor thesis " Influence of the headmaster on the education and development of teaching staff" deals with the influence of the headmaster acting as advocate of the professional development of educational workers.

The theoretical part builds on theoretical knowledge of the specialized study of managing workers, further education and development of teaching staff and legislative frame of further education. It deals with the role of school management in the area of support of professional development of educational workers and planning of further education.

In the practical part I carry out a qualitative research which deals with the influence of the headmaster on the education and development of pedagogical staff in one particular school both from the point of view of the headmaster and pedagogical staff.

**Key words:**

Teachers professional development, lifelong learning, self-education, educational worker, training staff, career planning

1. Úvod .....	7
2. Legislativní rámec postavení ředitele školy .....	10
2.1 Kurikulární reforma a Bílá kniha .....	12
2.2 Specializační studium řídicích pedagogických pracovníků .....	14
3. Systém vzdělávání pedagogických pracovníků .....	15
3.1 Současný stav .....	17
3.2 Budoucí vize .....	21
3.3 Kariérní řád .....	23
4. Vliv vedoucího pracovníka .....	24
4.1 Koncepční rámec .....	24
4.2 Klima na pracovišti .....	26
4.3 Systém vzdělávání .....	27
5. Výzkumná část .....	29
5.1 Předmět výzkumu .....	29
5.2 Výzkumný projekt .....	30
5.3 Respondenti .....	31
5.4 Výzkumná metoda .....	32
5.5 Tvrzení .....	35
6. Průzkumná šetření .....	36
6.1 Strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem .....	36
6.2 Strukturovaný rozhovor s vybranými pedagogickými pracovníky .....	40
7. Analýza získaných dat .....	47
7.1 Seznam pojmenovaných kategorií s kódem .....	47
7.2 Analýza jednotlivých kategorií .....	48
7.3 Centrální kategorie .....	52
7.4 Výsledná teorie .....	53

7.5	Dotazník pro ředitele škol .....	54
8.	Výsledky.....	55
9.	Závěr.....	56

# 1. Úvod

Základní otázkou našeho dnešního školství je: Jak dosáhnout toho, aby současní studenti a žáci dosáhli při svém vzdělávání těch nejlepších výsledků? Na tuto otázku se snaží odpovědět celá široká odborná veřejnost, vychovatelé i pedagogové. Jaké podmínky jsou tedy bezpodmínečně nutné k tomu, abychom v maximální možné míře zvýšili výsledky našich žáků a studentů?

Všichni žáci a studenti, kteří prošli systémem vzdělávání v České republice se zcela jistě shodnou na faktu, že kvalita našeho školství je úzce spjata s kvalitou pedagogických pracovníků ve školách. Základním stavebním kamenem, na kterém lze postavit kvalitní školu, tedy jsou kvalitní pedagogové. Právě schopnosti, dovednosti a kompetence pedagogických pracovníků jsou tím nejdůležitějším v systému našeho školství.

Je ale také podstatné, jakou úlohu ve škole hraje její vedení, jaké vytváří svým pedagogům podmínky k tomu, aby se mohli nadále vzdělávat. Jinými slovy řečeno: kvalitní škola neznamena jenom kvalitní pedagogické pracovníky, ale také kvalitní manažerský tým, který ve většině případů představuje ředitel jako statutární orgán a jemu podřízení další vedoucí pracovníci.

Většina ředitelů vzdělávacích zařízení, kteří se sešli na pozvání Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy v Praze na Evropské konferenci ke kvalitnímu a efektivnímu řízení škol, se shodli, že školy se v našem současném století staly institucemi s komplexním charakterem, jejichž vedení vyžaduje stále rozsáhlejší schopnosti<sup>1</sup>.

Práce všech pracovníků, a to nejen pedagogických pracovníků na nejnižších úrovních, ale i řídicích pedagogických pracovníků, dostává v současnosti nový

---

<sup>1</sup> ČESKO. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. Ředitelé se připravují na výzvy 21. století. Citace (2013-01-16). Přístupné z webové stránky: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/reditele-skol-se-pripravuji-na-vyzvy-noveho-tisicileti>

negativní rozměr. Vysoce roste administrativní zatížení všech pedagogických pracovníků.

Tento nepříznivý vývoj v pedagogické profesi vede k tomu, že ředitel a ostatní vedoucí pracovníci mají poté mnohem méně času, který by mohli využít ve prospěch zvyšování kvality samotné výuky. Může opravdu ředitel a jeho tým vést svou školu kvalitně a profesionálně, když musí každý den řešit všelijaké problémy administrativní povahy?

Všechny kvalitní školské systémy jsou založeny především na kvalitním vedení lidí, kteří ve škole pracují. Můžeme tedy říci, že nejdůležitějším hlediskem, které utváří kvalitní školu, je právě fakt, že ředitelé a vedoucí pracovníci jsou schopni smysluplně a kvalitně vést své podřízené pracovníky.

Název bakalářské práce zní: Vliv ředitele školy na vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků. Svou bakalářskou práci jsem se rozhodla přehledně členit celkem do devíti kapitol a nyní je budu stručně charakterizovat.

První kapitolou je úvod, poté následuje druhá kapitola, kterou jsem nazvala Legislativní rámec postavení ředitele školy. V této kapitole se zabývám základními východisky současného školství v České republice. V poměrně nedávné době proběhla zásadní změna kurikula a stěžejním dokumentem je Bílá kniha a další legislativní normy, které kladou na vedoucí pracovníky ve školství specifické podmínky. Platnou součástí je rovněž specializační studium na vysoké škole, které musí úspěšně absolvovat každý ředitel či ředitelka školy a má se tak stát základním stupněm zvyšování kvality v českém školství. Právě z tohoto důvodu budu bližším způsobem rozebírat výše zmíněné studium.

Třetí kapitolou je Systém vzdělávání pedagogických pracovníků. V této kapitole se zabývám hlavně současným stavem, snažím se objasnit základní podmínky, za kterých se provádí vzdělávání pedagogických pracovníků v českých školách. Zároveň se snažím podívat i do budoucnosti a charakterizovat základní vize, které definují systém vzdělávání pedagogických pracovníků v budoucnosti.



Ve čtvrté kapitole charakterizují vliv ředitele školy na své podřízené pracovníky. V této kapitole pokládám za naprosto nezbytné, aby každý ředitel měl vhodně nastavený koncepční rámec své školy. Každá škola, která chce být plně efektivní, musí mít nastavenou svou vlastní koncepci, která plně odráží reálné podmínky, ve kterých se daná škola nachází. Také je zde nutné, aby s touto koncepcí byli seznámeni i pedagogičtí pracovníci, aby měli možnost se k dané koncepci vyjádřit a ztotožnit se tak s ní.

Pátá kapitola je první kapitolou výzkumné části mé bakalářské práce, zde se věnuji úvodu svého vlastního výzkumu a snažím se tento výzkum blíže specifikovat, součástí je také stanovení tvrzení, se kterými jsem svou bakalářskou práci vypracovala.

Šestou kapitolu jsem věnovala průzkumným šetřením. Využila jsem ve svém výzkumu kvalitativní metodu a to konkrétně metodu strukturovaného interwiev. Tuto metodu budu aplikovat jak pro vedoucího pracovníka, v tomto případě se bude jednat o ředitelku základní školy, tak i v případě vybraných pedagogických pracovníků vybrané základní školy.

Sedmou kapitolu věnuji analýze získaných dat a na základě této analýzy vypracuji osmou kapitolu, kterou jsem nazvala výsledky. V deváté a závěrečné kapitole se věnuji potvrzení či vyvracení tvrzení bakalářské práce.

## 2. Legislativní rámec postavení ředitele školy

Postavení ředitele školy a jeho základní charakteristika je pevně ukotvená v legislativní úpravě, zcela konkrétně se jedná o tzv. Školský zákon č. 561/2004 Sb. V tomto zákoně jsou uvedeny všechny povinnosti a práva ředitele školy.

Pozici ředitele můžeme popsat jako funkci vrcholového manažera, právě proto by měl být ředitel školy schopen především:

- řídit školu samotnou,
- řídit výchovně-vzdělávací proces,
- mít stanovenou strategii řízení ve škole,
- schopnost efektivně řídit své podřízené,
- řídit materiální zdroje ve školském zařízení,
- řídit informace.

Mimo jiné je ředitel školského zařízení povinen zřídit pedagogickou radu školy. Pedagogická rada školy představuje poradní orgán ředitele školy. Ředitel školy při svém rozhodovacím procesu vždy přihlíží ke stanovisku pedagogické rady. Pedagogickou radu jako takovou tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školského zařízení.

Mezi pravomoci a povinnosti ředitele školy patří<sup>2</sup>:

- rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,

---

<sup>2</sup> Rýznar Ladislav. Řízení školy v krizových situacích. Evropský polytechnický institut. 244 stran. Strana 23. Zlín. 2010. ISBN 978-80-7314-211-7

- odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy,
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- vytváří podmínky pro výkon inspekční služby České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se dle zákona zřizuje,
- zajišťuje, aby všechny osoby, které mají právo na informace dle platné legislativy, byly pravidelně informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání žáka,
- zajišťuje dohled nad nezletilými žáky v průběhu vyučování ve školském zařízení, případně i po něm.

Ředitel školy je dále povinen<sup>3</sup>:

- stanovit organizace a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- nese plnou odpovědnost za využití finančních prostředků ze státního rozpočtu, které jsou přiděleny dle platné legislativy, a také odpovídá za jejich čerpání v souladu s platnou legislativou,
- předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

---

<sup>3</sup> Rýznar Ladislav. Řízení školy v krizových situacích. Evropský polytechnický institut. 244 stran. Strana 23. Zlín. 2010. ISBN 978-80-7314-211-7

## 2.1 Kurikulární reforma a Bílá kniha

Před několika lety proběhla poměrně revoluční změna v oblasti školství. Tato kurikulární reforma měla jeden zásadní úkol. Ten úkol zněl zásadním způsobem změnit systém vzdělávání, a to takovým způsobem, aby se stal plně konkurenčním v nových podmínkách, v kterých se nacházela naše společnost.

Reforma ve své podstatě slibovala revoluční změnu v chápání a pojetí výchovně-vzdělávací soustavy u nás, a zároveň slibovala nápravu největších neduhů našeho školství. Za největší neduh našeho školství bylo považováno žáky tolik neoblíbené biflování, tedy systém výuky, kdy je učivo předkládáno jako hotové, a žáci mají jediný úkol, aby se všechny tyto poznatky naučili v podstatě nazpaměť.

A právě to byl zásadní úkol reformy školství u nás, pokusit se postupně tento neduh odstranit, dnes si dovoluji konstatovat, že se to podařilo, i když ne zcela ve všech ohledech.

Novinkou, kterou přinesla reforma školství je termín, který dobře známe: Klíčové kompetence. Hlavním cílem vzdělávání jako takového jsou totiž klíčové kompetence, které jasně definují, co má žák umět. Zásadní posun je v tom, že jsou tyto kompetence většinou vyjádřeny zcela konkrétní dovedností. Jsou například definovány v tom směru, že žák má umět pracovat ve skupině, má umět prezentovat svůj vlastní názor, má být schopen si svůj vlastní názor obhájit, apod. Zde názorně vidíme zásadní posun, tedy již to není o tom, co má žák znát, ale právě naopak, co má umět<sup>4</sup>.

Tuto novinku v našem systému vzdělávání musíme ovšem chápat v evropském měřítku, přijetím klíčových kompetencí se náš systém vzdělávání významným způsobem modernizoval a stal se tak zcela standardním ve srovnání se západní Evropou.

---

<sup>4</sup> ČESKO. ČLOVĚK V TÍSNI. Reforma českého školství (online). Václav Zeman. (cit. 2013-0129). Přístupné z <http://www.varianty.cz/reforma-prirucka.pdf>

Další významnou novinkou, kterou přinesla reforma českého školství, je integrace obsahu předmětů<sup>5</sup>. Právě propojování obsahu předmětů je znakem moderní pedagogiky, stejně tomu je i v případě klíčových kompetencí, které vycházejí ve svých základech z konstruktivní pedagogiky.

Základem integrace předmětů jsou mezipředmětové vztahy, kdy se například dostanou k žákům informace ve více předmětech. Příklad: o historii antiky se žáci dozvědí v hodinách dějepisu, českého jazyka a ještě i v hodinách občanské nauky. Jedná se o velice vítaný prvek v rámci české školské soustavy.

Právě v souvislosti s reformou se změnilo i postavení a úloha pedagogů v rámci výchovně-vzdělávací soustavy v České republice. Došlo totiž k významnému posunu, kdy se posílila autonomie pedagogických pracovníků. Byly jim vytýčeny cíle, tedy v tomto případě klíčové kompetence, a již se nechá na pedagogovi, jakým způsobem tyto cíle bude naplňovat.

Každá škola si zpracovává svůj školní vzdělávací program, který naplňuje klíčovými dovednostmi a také popisuje, jakým způsobem chce těchto klíčových kompetencí dosáhnout.

A právě zde je významná úloha ředitele školy, který je garantem tohoto procesu vytváření školního vzdělávacího programu. Tato úloha je nezastupitelná a ředitel rovněž nese plnou zodpovědnost. Když jsem se zmínila, že v rámci reformy došlo k posílení autonomie pedagogických pracovníků, tak si zároveň musíme uvědomit, že došlo také k významnému posunu v jejich odpovědnosti za výchovně-vzdělávací cíle.

Všechny tyto novinky jsou obsaženy v základním dokumentu, který plně charakterizuje jednotlivé změny české školní soustavy a tento dokument se jmenuje Bílá kniha. Musíme si uvědomit, že zavedením reformy došlo k významnému kvalitativnímu posunu české školní soustavy.

---

<sup>5</sup> ČESKO. ČLOVĚK V TÍSNI. Reforma českého školství (online). Václav Zeman. (cit. 2013-0129). Přístupné z <http://www.varianty.cz/reforma-prirucka.pdf>

## 2.2 Specializační studium řídicích pedagogických pracovníků

Dle platné legislativy musí každý řídicí pracovník ve školství absolvovat studium, které je určeno právě speciálně pro tyto pracovníky. V naprosté většině případů se toto studium studuje na vysokých školách, zajišťují ho pedagogické fakulty, které jsou zároveň garantem tohoto studia. Jedná se o manažerské studium. Většinou se tak děje v rámci celoživotního studia na dané pedagogické fakultě. Nyní se v krátkosti zmíním, co je obsahem tohoto studia.

V úvodu chci zmínit, že tento specializovaný studijní program vychází z této právní normy:

- vyhláška Ministerstva mládeže a tělovýchovy č. 317/2005 (novelizována vyhláškou č. 412/2006) o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.

Specializační studium pro vedoucí pracovníky ve školství je cíleně zaměřeno na hlavní aspekty vedení a řízení školských zařízení.

Vzhledem k charakteru mé bakalářské práce jsem se rozhodla věnovat zvýšenou pozornost problematice vedení lidí. Tento modul je vzhledem k charakteristice mé bakalářské práce klíčový.

V neposlední řadě je důležitým tématem rozvoj pracovníků. Musíme si uvědomit, že dráha pedagoga nekončí ukončením studia na vysoké škole a nástupem do práce, ale jeho vzdělávací aktivity právě začínají okamžikem vstupu do profesní dráhy.

Je základním úkolem ředitele jakožto manažera, aby definoval potřeby ohledně dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a tyto potřeby posléze uplatnil v praktické rovině. Může k tomu využít i pedagogickou radu, která je jeho základním poradním orgánem a dále předmětový tým. V případě dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků může ředitel rovněž spolupracovat

s dalšími institucemi, mezi které patří například Národní ústav pro vzdělávání, MŠMT, atd.

Rozvoj pedagogů je mnohem širší termín. Kromě zmíněného procesu vzdělávání se jedná o osobnostní rozvoj, o celostní kultivaci pedagogického pracovníka v nejrůznějších oblastech.

Rozvoj učitelů je ovlivňován těmito faktory:

- Osobnostní charakteristika učitele a jeho priority
- Průběh dosavadního vzdělání a jeho úroveň
- Ekonomická situace učitele a jeho školy
- Kultura školy, etické normy a zvyklosti kolektivu
- Osobnost ředitele školy a jeho pracovní priority
- Další kontextní faktory (zřizovatel, typ školy, sociální faktory...)<sup>6</sup>

### **3. Systém vzdělávání pedagogických pracovníků**

Celý výchovně-vzdělávací systém nemůžeme chápat jako systém, ve kterém jsou žáci vzdělávání učiteli, ale je nutno klást vysoký důraz na vzdělávání samotných učitelů. Musíme si uvědomit základní fakt, že vzdělávání učitelů nekončí pouze vysokoškolským studiem, ale že se jedná o princip celoživotního učení. Na tuto problematiku musí být kladen zvláštní důraz, jelikož dnešní společnost se velice rychlým tempem vyvíjí a školství musí na tuto dynamiku reagovat co nejpružněji.

---

<sup>6</sup> TROJAN VÁCLAV, příspěvek na Konferenci Profesní rozvoj učitelů. ŘEDITEL ŠKOLY – ROZHODUJÍCÍ ČINITEL V PROCESU ROZVOJE UČITELŮ (online). (cit. 2013-03-03) Přístupné z [http://tarantula.ruk.cuni.cz/UPRPS-1-version1-SBORNIK\\_CD\\_Profesni\\_rozvoj\\_ucitelu.pdf](http://tarantula.ruk.cuni.cz/UPRPS-1-version1-SBORNIK_CD_Profesni_rozvoj_ucitelu.pdf)

Po čistě legislativní stránce je další vzdělávání pedagogických pracovníků ukotveno v samostatném zákoně o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb.<sup>7</sup> Dle této právní normy se chápe vzdělávání pedagogických pracovníků jako celoživotní a nezbytná činnost. Samozřejmě, že pedagogické pracovníky nemůžeme chápat pouze úzce jako učitele, ale součástí pedagogických pracovníků jsou i vychovatelé v družinách, internátech, dětských domovech, můžeme zde zařadit i asistenty pedagogů a řadu dalších profesí.

Můžeme zcela jednoznačně konstatovat, že základem kvalitního pojetí výuky je především kvalitní pedagog. Ovšem k tomu, abychom měli kvalitní pedagogy, nutně a nezbytně potřebujeme mít kvalitní systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, bez tohoto systému se neobejdeme.

Z legislativní úpravy mimo jiné plyne, že pedagog je povinen se vzdělávat po celou svou profesní dráhu, je povinen si rozšiřovat své vlastní vzdělání. Zákon k tomuto vytváří určité podmínky, kdy má každý pedagog nárok na 12 dnů studijního volna v roce.

Profesnímu rozvoji jako nutnému předpokladu kvalitního systému výchovně-vzdělávací soustavy se také mimo jiné věnují i vrcholné orgány Evropské unie. V roce 2009 vydala Rada Evropské unie k profesnímu vzdělávání pedagogů závazné stanovisko. V tomto usnesení vyzvala Evropskou komisi k těmto činnostem<sup>8</sup>:

- všichni noví učitelé se zúčastní programu zaškolení, který jim během prvních pár let pedagogické dráhy nabídne profesní i osobní podporu,
- stanovit pravidelné audity osobního vzdělávání každého pedagoga, které budou určeny na základě sebehodnocení pedagoga a také vnějšího hodnocení pedagoga tak, aby byl dostatek informací ke stanovení dalšího systému vzdělávání daného pedagoga,

---

<sup>7</sup> STARÝ KAREL A KOL. PROFESNÍ ROZVOJ UČITELŮ. Vyd. 1. Karolinum. Praha. 2012. 188 stran. Strana 17. ISBN 978-80-246-2087-9

<sup>8</sup> STARÝ KAREL A KOL. PROFESNÍ ROZVOJ UČITELŮ. Vyd. 1. Karolinum. Praha. 2012. 188 stran. Strana 15. ISBN 978-80-246-2087-9



- podporovat mezinárodní programy, které povedou k předávání zkušeností napříč celým prostorem Evropské unie, podporovat princip mobility a výměny zkušeností,
- přezkoumávat úkoly vedoucích pracovníků ve školství a zajišťování jejich podpory, zejména s cílem ulehčit těmto pracovníkům v administrativních úlohách tak, aby mohli zaměřit svou činnost na zkvalitnění výchovně-vzdělávacích úkolů organizace a vytváření kvalitních podmínek pro výuku,
- zajistit vysoce kvalitní programy pro rozvoj znalostí, dovedností a postojů, jež potřebují budoucí i současní učitelé, a pro rozvoj znalostí, dovedností a postojů nezbytných pro zajištění účinného vedení škol.

Nezbytnou součástí školského systému každé země je i financování školství, zde si dovoluji doporučit, aby více finančních prostředků směřovalo do platů pedagogických pracovníků, zejména pak do systému odměňování, kdy by více peněz mělo být použito na vhodnou motivaci pedagogů k dalšímu vzdělávání.

### **3.1 Současný stav**

Školy v České republice samy stanovují plány rozvoje pedagogických pracovníků a to jak vzhledem ke krátkodobému období, tak i z dlouhodobého hlediska. Je to jejich legislativní povinnost, která je zároveň kontrolována ze strany České školní inspekce.

Tolik nám říká platná legislativa, ale musíme si uvědomit, že existuje určitá skupina základních kompetencí, ke kterým se přímo vztahují potřeby dalšího

vzdělávání pedagogických pracovníků, do těchto klíčových kompetencí můžeme zařadit<sup>9</sup>:

- předmětovou či oborovou kompetenci,
- didaktickou a psychodidaktickou kompetenci,
- pedagogickou,
- diagnostickou a intervenční,
- sociální, psychosociální a komunikativní,
- manažerskou a normativní,
- profesně a osobně kultivující,
- ostatní předpoklady.

V rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků je naprosto nezbytné, aby se pedagogové vzdělávali nadále v rámci svého vlastního oboru, kterému vyučují. Jedná se o naprostou nezbytnost, zde je nutno zajistit určitou kontinuitu vzdělávání. Ta spočívá v tom, že každý obor lidské činnosti prochází určitým vývojem, a právě proto je nutno žákům předávat tyto aktuální informace.

Vzdělávací potřeby, které směřují ke zvyšování kompetence v oblasti didaktiky a psychodidaktiky jsou také velice nezbytné. Zde mluvíme o osvojování nových forem a metod výuky. Je zde velice vítané, aby pedagog nepředával svým studentům hotové informace, ale také učil své studenty informace objevovat a pracovat s těmito informacemi. Příkladem této výuky je třeba systém projektové výuky, který je také součástí dnešního kurikula.

V oblasti diagnostických kompetencí je důležitý fakt, aby pedagog byl schopen včas rozpoznat různé problémy, které se mohou týkat určitého žáka. Jedná se problémy daného žáka, kdy ten není schopen se z rozličných důvodů

---

<sup>9</sup> LAZAROVÁ BOHUMÍRA. CESTY DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ UČITELŮ. Paido. Brno. 2006. 230 stran. Strana 66. ISBN 80-7315-114-6

plnohodnotně zařadit do výchovně-vzdělávacího procesu. Na základě aktuální diagnostiky může pedagog sestavit intervenci, pomocí které bude schopen působit na žáka s cílem odstranit nebo alespoň zmírnit jeho problémy. Mezi základní diagnostické problémy můžeme zařadit:

- diagnostika a náprava poruch učení,
- diagnostika třídního kolektivu,
- řešení krizových situací,
- zvládání žáků s výchovnými problémy,
- kariérové poradenství,
- hodnocení žáků.

Co se týká obecných komunikativních a sociálních kompetencí, tak učitelé se potřebují zdokonalit ve výše uvedených kompetencích. Učitel nepracuje pouze se svými žáky, ale potřebuje také komunikovat s rodiči, se svými nadřízenými pracovníky, ale učitelé musí také efektivně komunikovat mezi sebou.

Současný pedagog musí být také vybaven kompetencemi z oblasti manažerského působení a normativního působení. Zde je nutno, aby učitel uměl vyplnit veškerou dokumentaci. Musí se plně orientovat v oblasti školní legislativy, ale také například v oblasti školské politiky. Musí umět participovat na různých projektech, organizovat stáže, život třídy, atd.

V rámci osobnostní a profesní kompetence musí být pedagog otevřen principu celoživotní sebereflexe. Tak, jak se dynamickým způsobem mění naše společnost, tak se velmi dynamicky mění i pohled mladé generace na současnost ve společnosti a právě pedagog musí být na tuto situaci profesionálně připraven.

Z hlediska postavení pedagogických pracovníků můžeme rozdělit vzdělávání na tyto skupiny:

- samotní pedagogové,

- vedoucí pedagogičtí pracovníci.

Skupinu pedagogů můžeme taktéž ještě dále dělit na určité skupiny, které potřebují další vzdělávání. Tou první skupinou jsou začínající pedagogové<sup>10</sup>, kterým by se mělo věnovat dostatek vzdělávacích aktivit, zde si musíme uvědomit, že než se stane ze začínajícího pedagoga skutečný hotový pedagog, chce to určitý časový vývoj, zpravidla se jedná o sedm let přímé pedagogické činnosti. Právě proto se musí této skupině věnovat náš systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a poskytnout jim tak pomocnou ruku v začátcích jejich profesionálního života.

Další skupinou pedagogických pracovníků, kterou je nutné dále vzdělávat, jsou pedagogové, kteří jsou již nějakou dobu ve svém profesionálním životě<sup>11</sup>, ale již propadli určité nezdravé rutině. Právě těmto pedagogům hrozí syndrom vyhoření a je nutno jim v rámci vzdělávacích aktivit podat opět pomocnou ruku.

Mezi instituce, které se zapojují do vzdělávání pedagogických pracovníků, patří zejména:

- ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy,
- jednotlivé krajské úřady,
- jednotlivé obecní úřady,
- národní ústav pro vzdělávání,
- jednotlivé pedagogicko-psychologické poradny,
- soukromý sektor.

Je zde opravdu nutné zdůraznit význam veřejných institucí v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a to od nejvyšší úrovně až po tu nejnižší.

---

<sup>10</sup> STARÝ KAREL A KOL. PROFESNÍ ROZVOJ UČITELŮ. Vyd. 1. Karolinum. Praha. 2012. 188 stran. Strana 89. ISBN 978-80-246-2087-9

<sup>11</sup> STARÝ KAREL A KOL. PROFESNÍ ROZVOJ UČITELŮ. Vyd. 1. Karolinum. Praha. 2012. 188 stran. Strana 89. ISBN 978-80-246-2087-9

Tyto instituce také často využívají finančních prostředků z Evropské unie, které se staly nezbytnou součástí finančního zabezpečení dalšího profesního vývoje našich pedagogických pracovníků.

### **3.2 Budoucí vize**

Cíle školy jsou v souladu s kurikulární reformou náročné a splnitelné pouze s kvalifikovaným, vzdělaným a průběžně vzdělávaným pedagogickým sborem<sup>12</sup>. Každý zodpovědný a plně kvalifikovaný ředitel školy má eminentní zájem na dalším vzdělávání a rozvoji svých pedagogických pracovníků, jelikož si se vši zodpovědností uvědomuje, že kvalifikovaný a vzdělaný pedagogický sbor je základní a nezbytnou podmínkou kvalitní školy.

Pokud bychom měli definovat budoucí vize, dle kterých by se mělo řídit další vzdělávání pedagogických pracovníků, musíme klást důraz na tyto oblasti<sup>13</sup>:

- rovnost příležitostí ke vzdělávání,
- udržitelný rozvoj,
- klíčové kompetence učitele,
- technická komunikace,
- efektivní řízení škol,
- jazyková komunikace,
- zkvalitnění a modernizace vyučování,

---

<sup>12</sup> ČESKO. NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ. Další vzdělávání učitelů (online). (cit. 2013-02-02) Přístupné z <http://www.nuov.cz/ae/3-dalsi-vzdelavani-ucitelu?highlightWords=kurikulární+reforma>

<sup>13</sup> ČESKO. NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ. Další vzdělávání učitelů (online). (cit. 2013-02-02) Přístupné z <http://www.nuov.cz/ae/3-dalsi-vzdelavani-ucitelu?highlightWords=kurikulární+reforma>

- oborové činnosti.

Co se týká rovných příležitostí, je nutno zajistit, aby všichni žáci měli zajištěný přístup ke vzdělání bez ohledu na jejich sociální status, jedná se také o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, které musí dnešní škola plně akceptovat.

Princip udržitelného rozvoje má v sobě zakotvenu environmentální výchovu, která je plnohodnotnou součástí naší výchovně-vzdělávací soustavy, její součástí je i výchova ke zdraví, ke zdravému životnímu stylu, preventivním programům uplatňovaným ve všech vzdělávacích institucích.

Velice důležitým hlediskem jsou klíčové kompetence učitelů, jejich postoj k evropskému společenství, výchova k občanství a demokratickým principům, výchova k profesnímu vzdělávání, k sociální empatii a inteligenci, důležitá je také spolupráce mezi pedagogy, jejich schopnost týmové spolupráce.

Dalším důležitým hlediskem ohledně dalších vizí vzdělávání pedagogických pracovníků je technická gramotnost, konkrétně mám na mysli počítačovou gramotnost pedagogických pracovníků a větší zařazení komponenty ICT do vzdělávacích aktivit v rámci školského zařízení.

Aby všechny tyto aktivity měly smysl, musíme zajistit efektivní řízení školy, které má na starosti především školský management. Musí zde být zastoupena složka autoevaluace školy, komunikace s nadřízenými orgány, stanovení strategických plánů školy v časovém výhledu, její plánování, atd.

Důležitým rysem je také jazykové vzdělávání pedagogických pracovníků. Je třeba vytvářet jednotlivé metodiky k jazykovému vzdělávání pedagogů.

Co se týká zkvalitnění a modernizace výuky, musí se používat i netradiční formy a metody vzdělávání. Vše navíc vychází z platné legislativy, nové kurikulum klade důraz na autonomii pedagogických pracovníků. Zde mohu zmínit například princip projektové výuky.

Samozřejmě je také důležité hledisko oborové specializace, kdy se pedagog musí i nadále vzdělávat ve svém vlastním oborovém zaměření tak, aby byl schopen poskytovat ve výuce ty nejnovější informace svým žákům.

### **3.3 Kariérní řád**

Kariérní řád je dlouhodobě diskutovaným problémem v rámci českého školství, mluví se o něm již řadu let. Osobně se domnívám, že kvalitní kariérní řád pedagogických pracovníků v České republice se může stát základnou pro zvyšování úrovně českého školství.

Mezi hlavní úkoly kariérního řádu patří především motivovat pedagogické pracovníky k tomu, aby zůstávali v českém školství, aby neodcházeli do soukromého sektoru. Další významnou úlohou je motivovat pedagogy k tomu, aby si nadále upevňovali své dosavadní vzdělání a toto vzdělání dále plně rozvíjeli. Neméně důležitým faktorem kariérního řádu je to, aby byli pedagogové lépe finančně ohodnoceni.

Zavedení kariérního řádu pro české učitele je v podstatě politické rozhodnutí. Takže záleží na politické reprezentaci naší země, zda bude schopna prosadit toto zásadní a dle mého osobního názoru zcela nezbytné rozhodnutí.

Dalším otazníkem, který souvisí s problematikou zavedení kariérního řádu v České republice, je otázka financování kariérního řádu. Bez vyřešení této zásadní otázky nemá smysl zavádět kariérní řád. Musí zde být totiž zaručené, že nedojde ke snížení platových podmínek českých učitelů.

Je zde skupina pedagogů, kteří se na kariérní řád těší a to především z řad mladších pedagogických pracovníků, naproti tomu starší pedagogové mají obavy, aby s příchodem kariérního řádu nepřišli o nějaké finanční prostředky. Je zde opravdu velmi důležité, aby se nějakým způsobem tito pedagogové zapojili do chystaného kariérního řádu.

## **4. Vliv vedoucího pracovníka**

Vliv vedoucího pracovníka na rozvoj každé organizace, kterou vede, je zásadní, záleží pouze na něm, jakou si stanoví koncepci rozvoje jím řízené organizace. Je zcela pochopitelné, že totéž platí i o každé vzdělávací instituci, a proto můžeme konstatovat, že vliv vedoucího pracovníka na vzdělávání pedagogických pracovníků je opravdu klíčový.

Právě proto si musí každý ředitel školy stanovit koncepční rámec vedení své školy a součástí této koncepce je i koncepce vzdělávání pedagogických pracovníků. Zároveň je nutné vybudovat takové klima na pracovišti, které povede k větší míře zainteresovanosti pedagogických pracovníků na jejich vzdělávání.

V neposlední řadě musí ředitel nastavit efektivní systém vzdělávání pedagogických pracovníků, který bude přímo vycházet z konkrétních potřeb dané školy a bude zde hlavně přihlédnuto k potřebám žáků školy.

### **4.1 Koncepční rámec**

Zde si musíme uvědomit, že systém vzdělávání pedagogických pracovníků musí být bezpodmínečně sestaven v rámci celkové koncepce školy. Tato koncepce musí obsahovat údaje, v jakém celkovém stavu se daná školská instituce nachází a také údaje o tom, v jakém stavu ji v budoucnu chce konkrétní ředitel mít.

Nejedná se pouze o materiálové zdroje, ale každý odpovědný ředitel musí vědět, že základem každé koncepce řízení školy je také vzdělávání vlastních zaměstnanců, v tomto konkrétním případě tedy pedagogických zaměstnanců, kteří jsou tím nejdůležitějším v kontextu rozvoje školského zařízení.

Při práci s pedagogickým sborem musí být definován současný stav, ve kterém se pedagogický sbor nachází a poté musí být definovány vize, jinými slovy



řečeno, co bychom chtěli dělat a jaké jsou cíle při práci s pedagogickým sborem. Ovšem nezbytnou podmínkou efektivního řízení pedagogického sboru je také definování prostředků, které poté povedou k vytyčeným cílům.

Zcela konkrétní koncepce by měla vypadat takto<sup>14</sup>:

- posílení mužské složky pedagogického sboru,
- udržení a zvyšování odborné a pedagogické způsobilosti,
- utváření vhodných podmínek k vzdělávání pedagogických pracovníků,
- hodnocení a sebehodnocení vykonané práce,
- posílení týmové spolupráce pedagogického sboru,
- předávání zkušeností a poznatků ze školení všem pedagogickým pracovníkům školy,
- organizace ukázkových hospitací pro ostatní pedagogy v případě zavádění nových forem a metod výuky,
- vzájemná hospitační činnost pedagogických pracovníků,
- podpora dalšího vzdělávání v plném souladu s koncepcí rozvoje školského zařízení.

Je zde ovšem také důležitá úloha ředitele, který je garantem celého systému vzdělávání pedagogických pracovníků, mezi jeden z jeho základních nástrojů, které je povinen využívat, patří hospitace. Díky této metodě by měl především postupně odstraňovat, nebo alespoň vytlačovat, frontální výuku a podporovat jiné formy a metody výuky.

---

<sup>14</sup> ČESKO. ZÁKLADNÍ ŠKOLA JIRÁSKOVO NÁMĚSTÍ HRADEC KRÁLOVÉ. Koncepce školy (online). (cit. 2013-02-04). Přístupné z [http://www.zsjirasek.cz/index.php?option=com\\_content&view=category&id=59&Itemid=96](http://www.zsjirasek.cz/index.php?option=com_content&view=category&id=59&Itemid=96)

## 4.2 Klima na pracovišti

Ředitel je také plně odpovědný za vytvoření takového klimatu na pracovišti, které bude podnětné a bude přístupné novým formám a metodám práce, které budou v plném souladu s platnou koncepcí dané školy.

Zdravé klima na pracovišti je jednou ze základních podmínek k tomu, aby školská instituce mohla zdárně plnit náročné úkoly, které si stanovuje. Pokud se bavíme o klimatu na pracovišti, tak máme na mysli hlavně sociální klima, které plní určité základní úkoly, mezi které patří<sup>15</sup>:

- potřeba sociálního kontaktu,
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc,
- potřeba někoho ovládat, někomu se podřizovat,
- potřeba být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině lidí,
- potřeba nalézat osoby, které jsou nám hodnotově blízko,
- potřeba sociálních jistot.

Z tohoto hlediska můžeme také dělit vztahy na pracovišti<sup>16</sup>:

- formální,
- neformální.

Toto dělení je v každé organizaci velice důležité a v oblasti školství je velmi významné, jelikož si musíme uvědomit, že formální členění vychází z organizační struktury té dané školy. Oproti tomu ale ještě existují neformální

---

<sup>15</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. Aktualit. A dopl. vyd. Praha: Grada. 2012. 259 stran. Strana 196. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.

<sup>16</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. Aktualit. A dopl. vyd. Praha: Grada. 2012. 259 stran. Strana 196. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.

vztahy, které jsou determinovány především vzájemným působením jednotlivých zaměstnanců. Jedná se především o vzájemné sympatie či antipatie a na jejich základě si člověk sám vybírá, s kým se baví a komu se raději vyhýbá.

### 4.3 Systém vzdělávání

V případě, že jsme definovali koncepci dané školy, tak již víme, v jakém stavu se daná škola nachází, a zároveň jsme definovali cíle, kterých má škola dosáhnout. Základní podmínkou naplnění cílů školy je ovšem kvalifikovaný a plně odborně vyškolený pedagogický sbor.

Ředitel školy musí definovat jednotlivé kompetence jednotlivých pedagogických pracovníků, právě díky těmto kompetencím budou naplňovány strategické cíle školské organizace.

Jedním ze základních prostředků každého vzdělávání v každé organizaci je především stanovení systému vzdělávání pracovníků, mezi základní atributy každého systému vzdělávání patří především<sup>17</sup>:

- definování potřeb v oblasti vzdělávání,
- definice, jaký typ vzdělávání vlastně potřebujeme vzhledem k daným cílům,
- využití školených a odborně zdatných vzdělavatelů při realizaci vzdělávacích aktivit,
- monitorování a vyhodnocení systému vzdělávacích aktivit za účelem stanovení efektivity vzdělávacího procesu.

---

<sup>17</sup>BARTOŇKOVÁ Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

Ze všeho nejdříve je pro ředitele školy nezbytné určit vzdělávací potřeby pro pedagogické pracovníky v rámci školy. Musí zde ovšem nutně vycházet především ze základních potřeb žáků. Musí tedy určit, jaký typ žáků ve škole má. Například pokud je zde velké zastoupení žáků s rodinnými problémy, tak na tento fakt musí pružně reagovat i systém vzdělávání v této škole.

Poté musí zcela jasně definovat, jaký typ vzdělávání využije, a to hlavně vzhledem ke stanoveným cílům. V rámci této fáze je také nutné definovat finanční zabezpečení dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Může využít vlastní financování nebo financování z jiných zdrojů. Do této problematiky by ovšem měl být včleněn i zřizovatel školy, který též nese odpovědnost za financování vzdělávacích aktivit. Poměrně často jsou v poslední době tyto aktivity financovány prostřednictvím prostředků z Evropské unie, konkrétně se jedná o Evropský sociální fond.

Další fáze spočívá v tom, že je nutno využít kvalitních vzdělávatelů a je jedno, jestli se jedná o soukromý sektor nebo státní sektor. Je opravdu důležité, aby ředitel školského zařízení byl garantem toho, že daná vzdělávací aktivita splní svůj základní účel, který ředitel definoval.

Ředitel školy by měl také provádět průběžnou monitorovací aktivitu v rámci dané vzdělávací aktivity, měl by spolupracovat s pedagogy, kteří jsou součástí vzdělávací aktivity a ptát se jich na jejich pocity, které měli v dané vzdělávací aktivitě.

Velice důležitá je zpětná vazba, která musí být nezbytnou součástí každé vzdělávací aktivity. Na závěr vzdělávací aktivity se musí vyhodnotit její efektivnost, co nám přinesla nového, v čem je inovativní.

Poté následuje začlenění nových poznatků a kompetencí do výukového procesu, kde nejlépe můžeme vyhodnotit, zda byla vzdělávací aktivita skutečně efektivní a jaký měla konkrétní přínos pro dané školské zařízení.

## **5. Výzkumná část**

Výzkumná část práce je přehledně řazena do čtyř kapitol, její součástí je také závěrečná kapitola. V páté kapitole se podrobně věnuji samotnému charakterizování výzkumné části. Zabývám se zde předmětem výzkumu, tedy co konkrétně budu zkoumat. Rovněž definuji respondenty, kteří se účastnili mého průzkumu. Samotnou podkapitolou je také problematika zvolené výzkumné metody. Jednu podkapitolu své práce jsem věnovala samotné definici tvrzení.

V šesté kapitole své práce se podrobně věnuji jednotlivým strukturovaným rozhovorům s respondenty, konkrétně s příslušnými pedagogy a také ředitelce školy. Samotný výzkum se odehrával na jedné základní škole, přičemž v případě pedagogických pracovníků je zachována jejich anonymita.

V sedmé kapitole se věnuji analyzování získaných dat z výzkumu, který jsem prováděla metodou strukturovaného rozhovoru, a v osmé kapitole následuje prezentace samotných výsledků mé výzkumné části práce. Poslední kapitolou je závěr.

### **5.1 Předmět výzkumu**

Hlavní výzkumnou otázkou závěrečné práce bude otázka, jakým způsobem může ovlivnit ředitel školy vzdělávání a rozvoj svých podřízených pedagogických pracovníků. Neméně důležitou otázkou je, jak sami podřízení pedagogičtí pracovníci vnímají postoj svého vedoucího pracovníka k jejich dalšímu profesnímu vzdělávání a rozvoji.

Toto téma jsem si vybrala z jednoho zásadního důvodu, protože vzdělávání pedagogických pracovníků a jejich další profesní rozvoj je jedním ze základních činitelů, který může výrazným způsobem ovlivnit budoucí vývoj českého školství.

Současná situace českého školství je charakterizována tím, že má klesající či podprůměrnou úroveň a to ve srovnání s ostatními zeměmi OECD. Dle mého osobního názoru je tento jev způsoben tím, že máme sice kvalitní gymnaziální školství, ale poněkud pokulháváme v oblasti ostatního středního školství, zejména odborného a učňovského. Právě propracovaný systém vzdělávání v této oblasti a s tím související kariérní řád může být motorem budoucího pozitivního vývoje v této oblasti našeho školství.

Základní podmínkou zvyšování kvality našeho školského systému je trvalý osobnostní a odborný rozvoj pedagogických pracovníků. Nezbytnou úlohu zde ovšem hrají právě vedoucí pracovníci ve školství, kteří musí na svých školách trvale vytvářet kvalitní a podnětné podmínky pro své podřízené.

Jedním ze základních faktorů, který ovlivňuje kvalitu školského zařízení, je právě důraz na kvalifikační rozvoj zaměstnanců školy. Právě v tomto ohledu vystupuje do popředí úloha ředitele školy, který je nezbytným stimulem v organizování vzdělávacích aktivit svých podřízených. Tyto aktivity by měly být zároveň součástí jak krátkodobé, tak i dlouhodobé vize a koncepce daného školského zařízení.

## **5.2 Výzkumný projekt**

Samotný výzkumný projekt počítá s kvalitativním výzkumem, který bude probíhat na jedné základní škole. Základní školu jsem zvolila zcela záměrně, jelikož je základním stupněm vzdělání, které poskytuje naše školská vzdělávací soustava. Právě proto jsem se rozhodla zaměřit na tento stupeň vzdělání.

Základní výzkumnou metodou práce bude metoda strukturovaného rozhovoru, který povedu zvláště se skupinou pedagogických pracovníků, které vyberu na základě relevantnosti k dané problematice. Rozhovor s pedagogickými

pracovníky bude anonymní. Poté povedu strukturovaný rozhovor s ředitelkou školy. Zvolenou metodou bude postup konstantní komparace.

### 5.3 Respondenti

S ředitelkou školy povedu, jak jsem se již zmínila, strukturovaný rozhovor, přičemž uvádím příklady otázek:

- jaké možnosti pro vzdělávání vytváříte svým podřízeným pedagogickým pracovníkům?
- máte koncepční dlouhodobý plán DVVP?
- mají pedagogičtí pracovníci zájem o své další vzdělávání, nebo se orientují pouze na DVVP?
- umožňujete svým pedagogickým pracovníkům další vzdělávání nad rámec vašeho školního?
- máte definovaný systém priorit v rámci vašeho systému vzdělávání?

Pedagogické pracovníky školy, které jsem použila v rámci svého vlastního výzkumu, jsem vybrala s ohledem na to, aby byli stálými zaměstnanci školy a pracovali v dané škole nejméně po dobu dvou let. Chtěla jsem zabezpečit, aby daní zaměstnanci mohli být reprezentativním vzorkem pedagogického sboru.

Otázky pro pedagogické pracovníky budu klást především jako otevřené, zároveň v průběhu rozhovoru se budou moci pracovníci školy vzájemně doplňovat.

Příklady otázek pro pedagogické pracovníky školského zařízení:

- vnímáte vliv ředitele školy na své vzdělávání,

- jakým způsobem on sám organizuje vaše další vzdělávání a vytváří vám v tomto ohledu vhodné podmínky,
- jakým způsobem si vy sami vytváříte koncepci svého vlastního vzdělávání a chováte se v tomto ohledu systematicky,
- realizujete své projekty a nápady – jakým způsobem,
- jaký je váš názor na chystaný kariérní řád pro pedagogické pracovníky v České republice a víte o něm,
- zvažujete studium dle kritérií kariérního řádu a v případě, že ano, o jaký typ studia máte konkrétní zájem,

Po analýze rozhovorů budu hledat společné a zároveň také rozdílné prvky, které podrobím detailní analýze.

#### **5.4 Výzkumná metoda**

Kvalitativní výzkum obsahuje etapy, kterými jsem se také ve svém vlastním výzkumu řídila, mezi tyto etapy patří<sup>18</sup>:

1. Stanovení výzkumného problému – tedy co konkrétně chce výzkumník zkoumat, koho, kdy a v jakých situacích.
2. Informační příprava výzkumu – studium informačních zdrojů, kam můžeme zařadit knihy, časopisy, přednášky, diskuse, elektronické zdroje.
3. Příprava výzkumných metod – promýšlíme, jak budeme na výzkumnou otázku odpovídat, zde je důležité, abychom vybrali vhodnou výzkumnou metodu a výzkumný nástroj.

---

<sup>18</sup> PEDAGOGICKÁ FAKULTA OSTRAVSKÉ UNIVERZITY. VÝZKUM (online). (cit. 2013-02-12).  
Přístupné z [http://www.osu.cz/cdv/dokumenty/vyzkum\\_pro\\_vp.pdf](http://www.osu.cz/cdv/dokumenty/vyzkum_pro_vp.pdf)



4. Sběr a zpracování údajů – zde užíváme výzkumného nástroje v hlavním výzkumu – analyzujeme a třídíme data, která jsme výzkumem získali.
5. Interpretace údajů – vysvětlujeme sesbírané údaje, dáváme je do souvislostí s dosavadním poznáním a uvedeme jejich využití v praxi.
6. Psaní výzkumné zprávy – tato zpráva má určité náležitosti, které musíme dodržet.

Základním principem kvalitativního výzkumu je fakt, že výzkumník se snaží o sblížení se zkoumanými osobami<sup>19</sup>. Snaží se také o proniknutí do situací, ve kterých se zkoumané osoby nacházejí. Také je záměrem výzkumníka zkoumat osoby v jejich vlastním prostředí, kde se cítí nejlépe. Výzkumník může také klást důraz na neformální přístup, ve kterém se zkoumané osoby lépe uvolní.

Hlavním cílem kvalitativního výzkumu v pedagogických vědách je porozumět člověku, jeho chápání dané skutečnosti. Středem pozornosti je konkrétní případ, tedy konkrétní škola, žák, učitel, atd.

Já osobně jsem se rozhodla použít výzkumnou metodu, která se nazývá rozhovor, ten jsem pojala jako strukturovaný. Protože jsem začínající výzkumník, nezačala jsem rozhovory bez nácviku, nacvičovala jsem si je v domácím prostředí a teprve po nabytí určité jistoty jsem vedla rozhovory s výzkumnými osobami. S výzkumnými osobami jsem se dopředu dohodla na účelu rozhovoru, obsahu rozhovoru. Základní podmínkou byl pochopitelně souhlas respondentů s nahráváním. Se zkoumanými osobami jsem navázala blízký kontakt, který mi umožnil mnohem hlouběji zasáhnout všechny aspekty zkoumaného problému.

Zároveň musím zajistit anonymitu všech respondentů.

---

<sup>19</sup> PEDAGOGICKÁ FAKULTA OSTRAVSKÉ UNIVERZITY. VÝZKUM (online). (cit. 2013-02-12).  
Přístupné z [http://www.osu.cz/cdv/dokumenty/vyzkum\\_pro\\_vp.pdf](http://www.osu.cz/cdv/dokumenty/vyzkum_pro_vp.pdf)

Rozhovor jako takový je strukturovaný a bude obsahovat základních pět až šest otázek. Otázky budou kladeny otevřeně, budou neutrální a nemanipulativní a nebudou klást otázky hypotetické. Otázky budou směřovat především ke zkušenostem a názorům respondentů. Při rozhovorech budu klást důraz na neutralitu a zároveň jsem vytipovala klidnou místnost, kde se budou rozhovory odehrávat.

Při dalších rozhovorech se zaměřím na prověřování předcházejících zjištění, k tématům přistoupím z trochu jiného úhlu.

Rozhovory budu nahrávat na technické zařízení k tomu určené a po ukončení všech rozhovorů provedu jejich transkripci. Pro komparaci jednotlivých odpovědí si připravím strukturu rozhovoru. Významové kategorie pojmenuji. Pojmenovanou kategorii označím kódem. Celý materiál seřadím do jednotlivých kategorií. Vytvořím seznam jednotlivých kategorií a budu hledat vztahy mezi nimi. Budu hledat kategorie vyššího stupně a to až do konstrukce centrální kategorie.

Poté přistoupím k vytvoření výsledné teorie, která vznikne na základě dat a kterou tvoří koncepty a vztahy mezi nimi. Navrhnu dotazník určený ředitelům škol týkající se efektivní podpory profesního růstu pedagogických pracovníků.

Rozhovory byly neformální, měly přátelský charakter, zvláště při opakovaném nahrávání byla atmosféra více uvolněná. Musela jsem se pokusit porozumět různým skrytým a přitom naznačovaným významům a adekvátně na ně reagovat, někdy stejnou řečí. Údaje zjištěné v prvních rozhovorech jsem ověřila způsobem „member check“. Po určitém časovém odstupu a po převedení rozhovorů do písemné podoby jsem se k rozhovorům s osobami vrátila, abych si ujasnila zápis a správně vše vyjasnila. Osoby mi poskytly další informace, takže se problematika ještě více prohloubila. Často pak přerostlo k souvislejšímu povídání. Souviselo to i s navázáním bližšího vztahu se zkoumanými osobami a nabytou důvěrou.

Při procházení materiálu jsem hledala úseky textu ( nazvané segmenty), které se týkají jedné věci, vyjadřují jeden význam. Najdu-li v materiálu více segmentů, které se týkají téže věci, našla jsem významovou kategorii. Segmenty vyjadřující shodný význam patří do jedné významové kategorie.<sup>20</sup>

Každou významovou kategorii jsem si pojmenovala a označila kódem. Jeden segment textu může někdy patřit do více kategorií.

Další etapou je to, že jsem materiál seřadila podle jednotlivých kategorií.

Výsledkem předchozí etapy práce je seznam významových kategorií. Dalším krokem je hledání vztahů mezi nimi. Snažila jsem se kategorie hierarchicky seskupit. Tak vznikají kategorie vyššího stupně, a to až do konstrukce centrální kategorie.

Poslední etapou bylo rozepsání významových kategorií do slovní interpretace, její rozepsání. Je to výsledná teorie, která byla extrahovaná z dat a kterou tvoří koncepty a vztahy mezi nimi.<sup>21</sup>

Součástí mé bakalářské práce je audio nahrávka s rozhovory.

## 5.5 Tvrzení

Bakalářskou práci jsem vypracovala s těmito tvrzeními:

1. Ředitel školy pravidelně připravuje krátkodobý i dlouhodobý plán rozvoje pedagogických pracovníků.
2. Ředitel školy vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.
3. Pedagogičtí pracovníci nemají příliš základní vědomosti o chystaném kariéřním řádu a jeho dopadu na oblast vzdělávání.

---

<sup>20</sup> GAVORA PETER. Úvod do pedagogického výzkumu. Vyd. 2. Brno: Paido, 2000. 211 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

<sup>21</sup> GAVORA PETER. Úvod do pedagogického výzkumu. Vyd. 2. Brno: Paido, 2000. 214 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

4. Pedagogičtí pracovníci si sami vybírají své vzdělávací aktivity i nad rámec schváleného DVPP.
5. Pedagogičtí pracovníci cítí podporu ze strany vedení ke svému profesnímu růstu.

## 6. Průzkumná šetření

Průzkumná šetření jsem rozdělila do dvou podkapitol, v první podkapitole se věnuji ukázce prvního strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem, konkrétně s ředitelkou základní školy. V druhé podkapitole se věnuji prvnímu rozhovoru s vybranými pedagogickými pracovníky stejné školy. Uvádím dále vybrané ukázky z dalších rozhovorů. Přikládám audio nahrávku uskutečněných rozhovorů.

### 6.1 Strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem

*1. Jaké možnosti pro vzdělávání vytváříte svým pedagogickým zaměstnancům?*

No, jaké možnosti, samozřejmě maximální, protože pedagog se musí neustále vzdělávat, takže nejen ve svém studijním volnu, ale i ve svém volném čase by měl on sám mít zájem na nějakém svém dalším vzdělávání. Jinak v podstatě aprobovanost u nás ve škole je skoro stoprocentní, jenom jeden pedagog je neaprobovaný a u něho se nedá předpokládat, že bude studovat, protože už je v podstatě v předdůchodovém věku, a tím pádem pro něj už studium nemá pochopitelně význam, již není vhodným způsobem motivován.

2. *Máte nějaký koncepční dlouhodobý plán dalšího vzdělávání, jestli je to ta chronologie vzdělávání v horizontu více let nebo krátkodobý plán?*

No dlouhodobý je, dlouhodobým plánem je pochopitelně ta aprobovanost všech pedagogů, což závisí na aktuálním složení pedagogického sboru, takže teď v tuto chvíli je to tak, jak jsem říkala, kdyby měl přijít někdo neaprobovaný, tak bychom samozřejmě vyžadovali, aby dostudoval. Jinak máme dlouhodobý plán, který spočívá ve stoprocentní aprobovanosti a jinak každým rokem vypracováváme plán aktuální, podle aktuálního stavu těch pedagogů.

3. *Hm takže i krátkodobý. Když nabízáte další vzdělávání pedagogickým pracovníkům – nebo - umožňujete jim samozřejmě asi takový způsob vzdělávání?*

Tak další vzdělávání co se týče různých kurzů nebo certifikátů, tak samozřejmě v průběhu roku, většinou to necháváme na volbě toho daného pedagoga, protože si myslím, že když si to sám vybere, takže to asi bude dělat se zájmem. Nechci nikoho nutit do nějakého vzdělávání, protože by to nemělo smysl, nebylo by to přínosné, ale každý by měl minimálně jednou během pololetí se zúčastnit nějaké formy vzdělávání, alespoň nějakého kurzu.

4. *Preferujete vzdělávání nebo kurzy, které jsou v tom plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, nebo když pedagogický pracovník projeví zájem o jakýkoliv kurz, třeba i který není akreditovaný Ministerstvem školství, je to pracovníkovi umožněno?*

No určitě, a hlavně ta kombinace toho kurzu a toho plánu, který si sami stanovíme, nebo ta kombinace toho, s čím lidi přijdou, že by oni sami se chtěli tady v tom vzdělávat. Jinak si jako myslím, že je dobrý i vzdělávat pedagogický sbor jako pedagogický tým, takže probíhá jednou ročně nějaké vzdělávání celého pedagogického sboru, například třeba komunikace v týmu, spolupráce, konflikty ve třídě. V podstatě se jedná o

takový druh školení, kterého se účastní všichni pedagogičtí pracovníci naší školy.

5. *Máte nějaký systém priorit, pokud se nabízí to další vzdělávání, jestli třeba cena rozhoduje nebo reference nebo pokud jsou to třeba vícedenní kurzy?*

No tak cena určitě rozhoduje, protože dneska některé ty kurzy, co jsou nabízeny, tak cena je přemrštěná, není vůbec adekvátní, například za dvě hodiny nebudeme platit 2000 Kč, to mi přijde prostě nesmyslný. Takže samozřejmě, pokud má ten kurz nějaké reference, tak se snažíme k nim přihlídnout. A je právě mnoho kurzů, které jsou i zadarmo, takže samozřejmě motivujeme učitele, aby si vybírali převážně z těchto kurzů, které jsou zadarmo a nejenom z nich. Mohou si kurzy částečně platit a mohou samozřejmě jít i na vícedenní kurz, i pokud je ten kurz pro ně přínosný a to nejenom pro ně, ale i pro školu.

6. *A teď se zeptám – víte o chystaném kariérním řádu pro pedagogické pracovníky?*

Samozřejmě, že o něm víme, ale zatím se o tom ještě hodně diskutuje, takže nevím, já sama si myslím, že se jedná o krok správným směrem. Na druhou stranu si neumím představit všechny naše pedagogické pracovníky, že by byli z tohoto kariérního řádu nějakým způsobem nadšení. Dle mého osobního názoru to je tak 50:50. Někdo bude chtít studovat a bude to využívat, což je pochopitelně základní kámen budoucího kariérního řádu, věc, ke které by měl směřovat. Potom někdo bude studovat jen tak pro sebe, aby on sám třeba získal nějaký kredit, nějakou výhodu z tohoto studia. Ovšem na druhou stranu to poté není výhodné pro školu. Někdo ovšem nebude chtít studovat vůbec, protože si bude myslet, že je to naprosto zbytečné. Takže záleží potom na tom, jestli to třeba bude nějakým způsobem finančně ohodnoceno, jak se tedy nastaví základní pravidla pro fungování kariérního řádu. Zda do něho bude promlouvat i škola, nebo to bude dáno oficiální cestou. Ještě uvidíme.

7. *Ještě poslední otázka: Jakým způsobem si tvoříte nebo chcete, aby si tvořili učitelé vlastní koncepčně rozvíjené portfolio? Nebo jestli to chcete po nových učitelích?*

No tak po nových učitelích to samozřejmě ano, protože potřebuji vědět, jakým směrem se chtějí ubírat. Jinak po těch stávajících to nevyžadují, pokud oni sami mají potřebu tvořit, tak ať si to tvoří.

Ukázka z dalšího rozhovoru

*Když se pedagog zúčastní nějakého semináře, uskutečňujete například workshopy, které by sloužili k předávání zkušeností ?*

Seminář by měl být pro ně, sami si jej vybírají. Pokud uznají, že potřebují něco sdělit, tak je to možné....Seminář z anglického jazyka co tu máme, i metodická pomoc, ty jsou tady výborně nastavený.

*Vy se sama dál vzděláváte?*

Samozřejmě, bez toho to nejde...stěžejní je samostudium...ale jsou různé semináře a kurzy, které mě oslovují a ráda na ně chodím.....

....při seminářích pro celý pedagogický sbor jsem tam samozřejmě přítomná, takže vím, o čem byl a můžu na něj navázat, tak i vím, co po těch lidech mohu chtít....

....ty vzájemné hospitace jsou důležité, i u těch starších pedagogů, .....prostě někdo to má dobrovolně a někdo povinně....hospitace v rámci předmětů...začínajícím učitelům dávám půl roku, než tam půjdu na hospitaci, do té doby mají možnost náslechu u těch zkušenějších a je to i práce toho uvádějícího učitele....

...prostě je pak úplně samozřejmý, že pak si po té akci sedneme a říkáme si, jak se nám to povedlo, co příště, jak to prostě zdokonalit, sepisujeme si, protože pak to nebudeme vědět, za rok....

...všechno by to mělo být od toho, že ty lidi jsou v pohodě...

...já vím, že ten sbor je stabilní...

## 6.2 Strukturovaný rozhovor s vybranými pedagogickými pracovníky

V rámci tohoto strukturovaného rozhovoru jsem se rozhodla zachovat úplnou anonymitu všech pedagogických pracovníků, právě proto je budu označovat písmeny A, B, C, posléze D.

*1. Jaký je váš názor na chystaný kariérní řád pro pedagogické pracovníky a jestli o něm víte?*

A: Já nerozumím otázce

*Je chystaný kariérní řád pro pedagogické pracovníky. Víte o něm, a pokud ano, co si o něm myslíte? Jaký je váš názor?*

A: Nevím o něm.

C: Já taky ne.

B: Ani já ne.

*Nevíte o něm nic?*

B: Ne.

C: Něco s dalším vzděláváním by tam mělo být, že budeme muset absolvovat nějaký různý stupně, abychom potvrdili své vzdělání.

B: To už je ale starší verze, to není úplně nová věc.

*Jmenuje se to kariérní řád a měl by platit snad od příštího kalendářního roku a učitelé by měli dělat atestace.*

A: No tak o tom jsem tedy ještě neslyšela.



*Aha. Takže – já jsem se chtěla zeptat, jestli zvažujete nějaký studium podle kritérií toho kariérního řádu?*

A: Nikdy více.

C: No, to budeme muset asi.

*Tak vy máte výchovné poradenství, takže máte něco splněno.*

C: Hm.

B: Tak já studium zvažuji, ale asi ne kvůli kariérnímu řádu, ale proto, že bych chtěla ještě studovat. Třeba v horizontu jednoho až dvou let.

*Vy jste teď studovala?*

A: Já jsem teď dostudovala, takže momentálně studovat nechci.

*Prosím Vás, můžete mi sdělit, co jste studovala?*

A: Učitelství angličtiny pro II. stupeň.

*No tak to je specializace pro jazyky, takže máte v podstatě splněno v rámci kariérního řádu.*

A: Jako, že mám čárku?

2. *Tak a teď – v dalším vzdělávání pedagogických pracovníků preferujete vysokoškolské studium nebo raději kurzy podle svého zájmu?*

A: Kurzy dle svého zájmu.

B: No tak já jsem měla ráda kurzy, pak když jsem studovala vysokoškolské studium, tak jsem kurzy přerušila a teď doufám, že to budou zase chvíli kurzy.

*Hm, a jakého typu?*

B: No tak většinou to byly poruchy chování a specifické poruchy učení.

*Takže v podstatě speciálně pedagogické?*

B: Speciálně pedagogického zaměření.

A: Tak já mám radši kurzy a dost kurzů právě vyhledávám tak, aby byli právě pod záštitou vysoké školy.

*Akreditovaný?*

A: Akreditovaný.

3. *Tedy chci se zeptat, jak vnímáte fakt, že ředitel školy vám umožní jakýkoliv kurz, který si vymyslíte, nebo je to naopak?*

B: No tak já si myslím, že s tím problémem u nás není.

A: Mně osobně umožnila vždycky, co jsem si vymyslela.

*Cokoliv jste si vymyslela?*

A: Tak mi to odsouhlasila.

*Co ostatní?*

B: Já mám pozitivní zkušenosti.

C: Já to vnímám stejně.

*Takže ještě jednou to shrneme – jaké vám vytváří ředitel školy podmínky pro vzdělávání? Jste spokojeni?*

B: Ano, řekla bych výborné.

4. *Výborně, dobře. Tak a ještě jedna otázka. Jakým způsobem si tvoříte – a jestli si tvoříte – vlastní systematicky promyšlené a koncepčně rozvíjené portfolio? Tvoříte si něco takového?*

A: Já si ho netvořím, ale paní konzultantka na vysoké škole říkala, ať začnu.

*Proč to říkala?*

A: Kvůli dalším možným přestupům na jinou školu nebo do jiného zaměstnání.

B: Ani já si ho netvořím, ale vím, že bych si ho tvořit měla a to kvůli dalším možným přestupům, ale i kvůli přehledu, co člověk absolvoval za kurzy a tak.

C: Mohu potvrdit, že je to určitě dobrá věc, ale myslím si, že systematicky si ho tvoří asi málo lidí, že jako to není u nás ještě zvykem, ale je fajn mít všechny ty certifikáty pohromadě, aby člověk mohl zahrabat a najít tam vše, co potřebuje.

*No to určitě, protože na některých školách si do tohoto portfolia zařazují i některé projekty nebo návrhy pracovních listů, že to nejsou jenom certifikáty.*

C: No to my máme jen tak někde ledabyly poházený, že ano. A kdyby to bylo nějak systematicky vedený, tak by se v tom lépe hledalo.

B: No to já jsem k tomu zatím nedospěla. Řekla bych, že mé portfolio je můj stůl.

A: Je v šupletech.

B: No, tam to najdu.

5. *Když si vybíráte nějaký ty kurzy, máte nějaký systém priorit? Jestli – organizátor toho dalšího vzdělávání nebo kolik to stojí, nějaké reference, nebo podle toho, jak dlouho to trvá, jestli je to třeba půldenní nebo třídní, nebo když je to dražší kurz, tak musíte si nějak platit, přispívat, nebo to platí zaměstnavatel?*

B: Přispívat, to určitě.

*A jakou částkou?*

B: Tam to je nějak odstupňováno, ale v těch nejdražších je to asi snad až polovina?

A: Hm, ano.

B: A u těch, už si nepamatuji.

A: Do pětistovky je to hrazeno zaměstnavatelem, do tisícovky ...

B: Možná do více.

A: To myslím, že 1/3 tu platíš a potom asi 1/2.

*A když si vybíráte?*

A: No tak to určitě reference, co slyším, moje vlastní zkušenost, že třeba pokračuji v určitých kurzech a pak také k jakému předmětu to je.

C: A určitě ten čas, protože časové kapacity jsou omezený nás všech.

B: Ale také je důležité hledisko lektora toho kurzu

*Takže jako schopnost – schopnost toho lektora?*

B: Určitě, nebo také to, co zrovna mě prostě zajímá nebo když se podívám na jednotlivé nabídky, tak zjistím, že tady ta určitá věc mě zajímá, například jsem to nikdy neslyšela.

*Stalo se vám někdy, že ten lektor – že to nestálo za ten čas a za ty peníze?*

B: Ano.

C: Mně osobně nikdy.

A: Mně taky ne.

B: Mně se to jednou stalo, a to jsem šla na to vyložení kvůli tématu a vůbec jsem o tom nic nevěděla, o tom lektorovi a byla jsem velmi zklamaná. Očekávala jsem, že instituce, která to zaštiťovala, bude

sama o sobě znamenat nějakou kvalitu, anebo zaručí nějakou kvalitu, ale bohužel jsem se mylila.

C: Já jsem si vzpomněla na jednu zkušenost. Šla jsem do toho, protože všichni říkali, že tam jsou prostě výborné reference. Jednalo se o učitelku angličtiny, dokonce se podílela na některých učebnicích, tak jsem ji chtěla vidět v reálu a ze šesti hodin jsem byla pouze na první a skončila jsem. Takže také jedna negativní zkušenost. Ale tam byly reference okolí, že je to velmi dobré a hodí se to, ale tohle opravdu nebylo pro mě.

*Tak ale jednalo se o ojedinělou zkušenost?*

B, C: Ano

*To je ale dobře. Tak já vám všem velmi děkuji.*

Ukázka z dalších rozhovorů

...u nás ve škole je to tak, že když má někdo nějaké problémy a přijde za vedením, že má takovýchle problémy, dá se to vyřešit úplně normálně... a i v rámci toho studia...

...zjistili jsme, že bychom v tom chtěli pokračovat a v tuhleto chvíli paní ředitelka, to už jsem v tom viděla velkou podporu...protože kromě jiného je to i podpora jazykového vzdělávání učitelů... a protože si myslím, že naše paní ředitelka tohleto dokáže rozpoznat velmi rychle a dobře vidí tzv. dost dopředu, ji vedlo k tomu, že tenhleto projekt podpoří... a tohleto, ten rozpis, my konzultujeme s paní ředitelkou školy ...na mně je delegován ten provoz ve škole...

...paní ředitelka mě k tomu přivedla, že by bylo dobré ty nové angličtináře, tak mají asi půl roku takové „hájení“, tak když mají z toho obavu, tak na začátku roku mohou přijít a v době svého volna nebo

suplováním, se podívat na hodiny zkušenějších kolegů, mají možnost vidět tu práci...mají možnost se ptát...Je to náročné, ale zase se to vyplatí, to zase paní ředitelka měla velkou pravdu, že když se to naučí na začátku, tak už nemají problém do toho vklouznout...

...se vzájemnými hospitacemi souhlasím, protože to inspirovalo i u mě nějakou tu aktivitku...pak si s kolegyněmi řekneme...

...máme vyvinutý takový systém seminářů, ušitý na míru pro naši školu...

...musím říct, že v tomhleto je ten přístup velmi vstřícný a kladný. A myslím si, že i ostatní kolegy to vede k tomu, aby se nebáli ty svoje myšlenky říct a realizovat...

...nabídka přišla do školy...byl to částečně můj zájem a částečně České školní inspekce, protože nám vytýkala, že nemáme dost kvalifikovaných angličtinářů...já sama jsem se rozhodla...vedení s tím souhlasilo...byly organizační úpravy...

Preventista ...to můj zájem nebyl, to mi bylo přiděleno...

...přednášky pro kolegy – tak tohle jsem zkoušela jednou, ale nedopadlo to dobře...každý tu nechce být odpoledne...to tady nebývá zvykem...nesetkalo se to s kladným ohlasem...

...stabilita sboru...ta stabilita je tu veliká, ale ta podpora tu je. Otázkou je, styl vedení a ty vztahy tu jsou a myslím, že se ta atmosféra pak zobrazí ve vedení těch žáků...

## **7. Analýza získaných dat**

V rámci této kapitoly své bakalářské práce budu provádět analýzu získaných dat ze strukturovaných rozhovorů. Data, která jsem získala, zredukuji a najdu v nich kategorie. Tyto významové kategorie zároveň pojmenuji. Každou pojmenovanou kategorii označím kódem. Následně celý materiál seřadím podle jednotlivých kategorií. Vytvořím seznam jednotlivých kategorií a budu hledat vztahy mezi nimi. Budu hledat kategorie vyššího stupně a to až do konstrukce centrální kategorie. Poté přistoupím k vytvoření výsledné teorie, která vznikne na základě dat a kterou tvoří koncepty a vztahy mezi nimi. Součástí této kapitoly je také návrh dotazníku, který je určen ředitelům škol, a který se týká efektivní podpory růstu pedagogických pracovníků.

### **7.1 Seznam pojmenovaných kategorií s kódem**

01 Vliv ředitele školy na vzdělávání pedagogických pracovníků.

02 Kvalifikovanost pedagogického sboru.

03 Dlouhodobý koncepční plán vzdělávání.

04 Krátkodobý koncepční plán vzdělávání.

05 Motivace pedagoga ředitelem školy k dalšímu vzdělávání.

06 Týmové vzdělávání pedagogického sboru.

07 Financování vzdělávání pedagogických pracovníků.

08 Kariérní řád pedagogických pracovníků.

09 Vzájemné hospitace.

10 Vliv ředitele školy na rozvoj pedagogů

## 7.2 Analýza jednotlivých kategorií

### 01 Vliv ředitele školy na vzdělávání pedagogických pracovníků

V rámci této kategorie se všichni oslovení respondenti v podstatě shodli na faktu, že jsou plně spokojeni s možnostmi, které jim ředitelka školy nabízí. Ředitelka školy přímo uvedla, že se snaží maximálním možným způsobem podporovat své podřízené v možnostech dalšího vzdělávání. Stejnou odpověď jsem v rámci provedeného rozhovoru dostala i od respondentů z řad pedagogických pracovníků, ti si v podstatě pochvalovali možnosti, které jim umožňuje jejich nadřízená ředitelka. Sama ředitelka se účastní společných vzdělávacích aktivit. Sama paní ředitelka se též dále vzdělává, ovšem prioritně v ekonomické oblasti. Je zde rozpor mezi tím, že ředitel školy je také pedagog a měl by se tedy dále sám vzdělávat i v oboru, který vyučuje.

### 02 Kvalifikovanost pedagogického sboru

Tuto kategorii charakterizovala především paní ředitelka, která konstatovala, že se jedná o základní dlouhodobý cíl v rámci dlouhodobé koncepce vzdělávání pedagogických pracovníků v dané škole. Zde si ovšem myslím, že se jedná o chybu, kvalifikovanost pedagogických pracovníků je jednou ze základních podmínek k tomu, aby pedagog mohl vykonávat svou profesi a měla by být samozřejmostí. Ovšem na druhou stranu musím uznat, že pro ředitelku se jedná o klíčový parametr, kvůli kterému je také zodpovědná například České školní inspekci. Jedna z respondentek uvedla, že se rozhodla sama studovat, protože škole byl Českou školní inspekcí vytýkán malý počet kvalifikovaných vyučujících cizího jazyka a ona chtěla škole pomoci.



### 03 Dlouhodobý koncepční plán vzdělávání

Kromě již zmíněné kvalifikovanosti z rozhovorů nevyplývá, že by tato základní škola měla sestaven dlouhodobý koncepční plán vzdělávání pedagogických pracovníků, respektive z reakcí respondentů minimálně není dostatečně komunikován. Jedná se podle mě o možnou příležitost ke zlepšení na této konkrétní škole. Dlouhodobý koncepční plán vzdělávání pedagogických pracovníků by měl vycházet především ze středně a dlouhodobých potřeb v dané škole a měl by být systematicky komunikován.

### 04 Krátkodobý koncepční plán vzdělávání

Krátkodobý koncepční plán vzdělávání pedagogických pracovníků je pravidelně sestavován a to s časovým výhledem na jeden rok. Ředitelka školy vcelku pochopitelně klade důraz na to, aby vzdělávací aktivity jednotlivých pedagogických pracovníků byly v souladu s potřebami školy. Zaměstnanci v rámci rozhovoru také uvedli, že se pravidelně věnují svému vlastnímu vzdělávání, ovšem pouze v horizontu jednoho roku.

### 05 Motivace pedagoga ředitelem školy k dalšímu vzdělávání

Iniciativu z velké části přenechává paní ředitelka na vlastních pedagogických pracovnících. Každý z pedagogů absolvuje během roku nějaký kurz DVVP, ale výběr je ponechán na něm, musí pouze nějakým způsobem souviset s předmětem, který dotyčný pedagog učí. Bez vhodné motivace nebude mít dostatečně další vzdělávání pedagogických pracovníků smysl. Ovšem nemám na mysli pouze finanční motivaci, ta je v tomto případě až druhořadá, z rozhovorů však nevyplývalo, že by byly v tomto konkrétním případě aplikovány jiné formy motivace, např. ocenění vlastní iniciativy před kolektivem.

### 06 Týmové vzdělávání pedagogického sboru

Na týmovou charakteristiku vzdělávání pedagogického sboru klade důraz především paní ředitelka a i dle názoru dotazovaných respondentů to je kladně přijímáno, jelikož je nutné, aby pedagogický sbor dané školy fungoval také jako

tým a ne pouze jako každý jednotlivý pedagog. Pozitivem takto pojatého vzdělávání je také fakt, že ihned po skončení vzdělávací aktivity se můžou o své dojmy podělit všichni zúčastnění pedagogové. Hovoříme však pouze o vzdělávání vedeném školeným lektorem, které je pro všechny pedagogy povinné. Na druhou stranu zde není fakticky využívána možnost předávání nově nabytých informací ze seminářů a kurzů, pořádání workshopů pro kolegy. Ředitelka školy dle svých slov dává možnost pedagogům uspořádat pro kolegy workshop, ale nijak toto nepodporuje ani sama nejde příkladem. Z rozhovorů vyplynulo, že sice respondentka zkusila tuto možnost využít, ale setkala se s nechutí kolegů vzdělávat se dále v odpoledních hodinách. A v takových situacích je podpora ředitele klíčová.

#### 07 Ředitel školy a financování vzdělávání pedagogických pracovníků

Financování vzdělávání pedagogických pracovníků je ožehavým tématem hlavně pro oblast školství. Ředitelka školy se snaží motivovat své podřízené především k tomu, aby si hledali vzdělávací aktivity, které jsou financovány z jiných, než ze školních zdrojů. Přímou uvedla, že řada vzdělávacích aktivit je zadarmo pro pedagogické pracovníky. Přitom ale nevyloučila možnost alespoň částečného financování vzdělávací aktivity ze strany školy. Tedy v případě, že se objeví kvalitní vzdělávání, které se hradí přímo, tak část uhradí škola a část si hradí pedagog sám. V případě využívání interních workshopů jakožto vnitřních zdrojů vzdělávání by bylo efektivní uhradit jednu účast učiteli plnou s tím, že on připraví workshop pro kolegy. Pedagogové jednotně vyjádřili názor, že finanční ohodnocení jejich vzdělávacích aktivit ze strany ředitelky školy je prakticky nulové. Samostatnou oblastí je využívání systému grantů, který je i podporován zřizovatelem a v této škole aktivně využíván. Úroveň vzdělávacích aktivit v nemalé míře závisí jak na finanční situaci školy, tak na osobní finanční situaci pedagogů (spoluúčast na nákladech).

#### 08 Kariérní řád pedagogických pracovníků

Kariérní řád pedagogických pracovníků je již dlouhodobým záměrem politické prezentace naší země. Především informovanost pedagogických

pracovníků byla opravdu minimální, dovolím si použít slova v podstatě žádná. Ředitelka školy byla částečně informována o dané problematice. Byly zde patrně obavy ze strany pedagogických pracovníků. Což je ovšem pochopitelné, jedná se o určitou novinku v našem školství a bude patrně nějakou dobu trvat, než se kariérní řád usadí a začne plnit svou primární funkci.

#### 09 Vzájemné hospitace jako nástroj dalšího rozvoje pedagogů

Hospitace mají více funkcí. Slouží jako kontrola úrovně přímé pedagogické práce, diagnostika vzdělávacích potřeb učitelů, diagnostika efektivit dalšího vzdělávání, jako nástroj sebereflexe a seberozvoje učitele. Vzájemné hospitace jsou na této škole zažitou praxí a pedagogové jejich uskutečňování v rozhovorech hodnotili jednoznačně kladně. Shodli se na tom, že vzájemné hospitace považují za samozřejmost, nacházejí v nich inspiraci do další práce. Součástí hospitace bývá zpětná vazba pro sledovaného pedagogického pracovníka. Paní ředitelka uvedla, že vzájemné hospitace vyžaduje při profesním rozvoji začínajících pedagogů stejně jako u pedagogů s praxí. Někteří pedagogové mají ředitelkou dle jejích slov přímo nařízeno, že komu z kolegů se mají přijít podívat na hodinu i časový termín. Je umožněna v případě potřeby i výměna vyučovacích hodin či organizační úprava rozvrhu.

#### 10 Vliv ředitele školy na rozvoj pedagogů

Příkladem může být oblast delegování pracovních úkolů, pověření vedením a pravomocemi, které nezastupitelným způsobem rozvíjí schopnosti zaměstnanců, je účinným motivačním nástrojem. Pedagogové uvedli, že na škole mají možnost a paní ředitelkou je podporována delegace pravomocí pro řízení konkrétního projektu ať menšího či celoškolního rázu. Pokud mají zájem, mohou jej sami organizačně zajistit či spolupracovat s kolegy na jeho realizaci. Paní ředitelka uvádí, že s pedagogem, který akci organizuje, provádí závěrečné hodnocení akce, on sám pak hodnotí práci ostatních kolegů. Příkladem může být projekt využití rodilého mluvčího při výuce anglického jazyka, který nastartoval rozvoj konkrétně pověřeného pedagoga k dalším projektům podobného charakteru. Respondenti kladně hodnotí dobrovolnost účasti, zároveň možnost

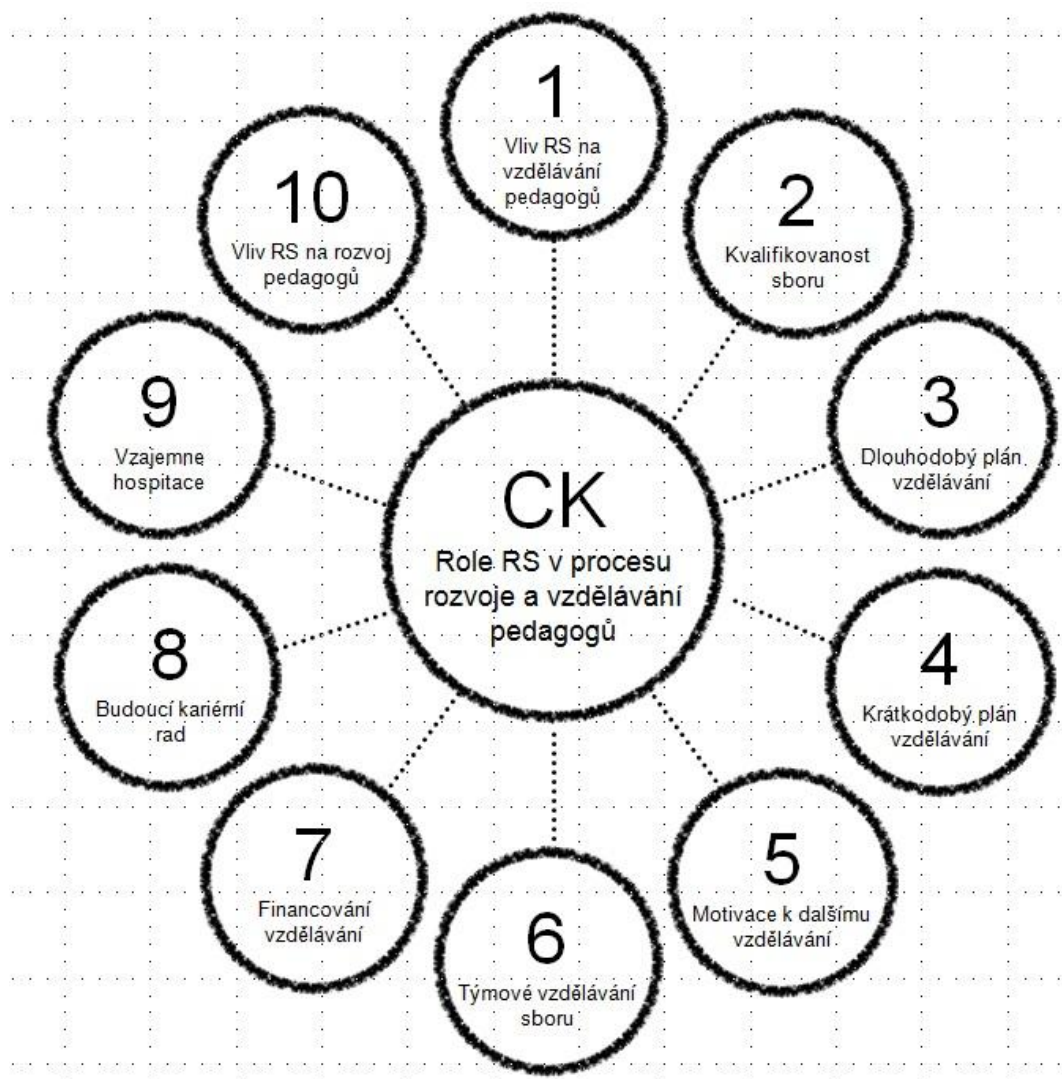
uskutečňovat v praxi své nápady, je pro ně samozřejmostí kooperace a společný brainstorming před akcí.

Ředitelka školy se zajímá o potřeby svých zaměstnanců, podporuje je v plánování aktivit, podporuje jejich vlastní iniciativu. Ředitelka podněcuje kolektivní rozhodování, respondenti považují za samozřejmé společné plánování dalšího rozvoje školy. Ředitelka uplatňuje politiku „otevřených dveří“. Pedagogové uvádějí jako velké pozitivum vstřícný a lidský přístup paní ředitelky, přívětivé školní klima. Dle jejich slov toto slouží ke stabilitě pedagogického sboru.

### 7.3 Centrální kategorie

Na základě důkladné analýzy všech získaných dat je dle mého názoru klíčovou, a tedy centrální kategorií: **Role ředitele školy v procesu rozvoje a vzdělávání pedagogů.**

Tuto centrální kategorii jsem vybrala především proto, že plní složku integrující kategorie. Ředitelka na této škole definuje prostředí pro rozvoj a vzdělávání pedagogů jak vlastním přístupem, ovlivňováním jednotlivých pedagogů (do určité míry koučingem), tak i určováním pravidel financování a vzdělávání. Zároveň je na této škole paní ředitelkou ponechán velký prostor dobrovolnosti, není v plné míře využito plánování individuálního vzdělávacího plánu pedagoga. Paní ředitelka se sama prioritně vzdělává v ekonomické oblasti. Styl vedení školy a vzájemné přátelské vztahy na škole vedou ke stabilitě pedagogického sboru, která vytváří prostor pro neformální ovlivňování rozvoje a vzdělávání pedagogů.



#### 7.4 Výsledná teorie

Na základě důkladné analýzy všech dat jsem definovala tuto teorii:

- *Nezbytnou podmínkou kvalitního vzdělávacího systému a rozvoje pedagogů ve školském zařízení je především aktivní role ředitele školy, který sám by měl být v tomto směru vzděláván a motivován.*

## 7.5 Dotazník pro ředitele škol

Níže uvedený dotazník je určen pro ředitele všech typů škol, jeho základním úkolem je objasnit efektivitu vzdělávacích aktivit v rámci našeho školství. Otázky jsou záměrně kladeny jako otevřené tak, aby ředitel školského zařízení mohl efektivně odpovídat dle svého vlastního pohledu na věc.

1. Jak jste byl před nebo v průběhu svého působení v pozici ředitele školy vzděláván v tématu, „Jak efektivně rozvíjet a vzdělávat pedagogické pracovníky?“
2. Jakým způsobem je vaše práce v oblasti vzdělávání a rozvoje pedagogů hodnocena a kým?
3. Jaké konkrétní faktory vás motivují k rozvoji a vzdělávání pedagogů a považujete je za dostatečné?
4. Jakým způsobem uspokojujete požadavky měnícího se vnějšího prostředí na rozvoj pedagogů?
5. Jaké efektivní nástroje používáte pro rozvoj a vzdělávání svého pedagogického týmu?
6. Jak měříte efektivitu každé vzdělávací aktivity po jejím skončení a případném uvedení v praxi?
7. Jak sestavujete pro každého pedagoga jeho vlastní koncepci či portfolio vzdělávacích aktivit?
8. Omezuje vás aktuální legislativní prostředí v oblasti vzdělávání a dalšího rozvoje pedagogických pracovníků?
  - a. Pokud ano, v čem konkrétně?
  - b. Pokud ne, jakým jiným omezením čelíte?

## 8. Výsledky

Bakalářská práce byla vypracována s určitými tvrzeními a v této kapitole se budu věnovat jejich potvrzení či vyvrácení.

1. „Ředitel školy pravidelně připravuje krátkodobý i dlouhodobý plán rozvoje pedagogických pracovníků.“ - Toto tvrzení bylo potvrzeno pouze částečně. Dlouhodobý plán je vypracován především s ohledem na plnou kvalifikovanost pedagogických pracovníků. Není dostatečně komunikován ze strany vedení školy. Krátkodobý plán je pravidelně vypracováván, pedagogičtí pracovníci se s ním identifikují. Je sestavován dle aktuálních potřeb školy a v závislosti na jejích finančních možnostech.
2. „Vedoucí pracovník vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.“ - Toto tvrzení bakalářské práce bylo plně potvrzeno a to jak ze strany ředitelky školy, tak i ze strany pedagogických pracovníků. Pokládám to za důležité pozitivum dané základní školy, které je znakem její kvality.
3. „Pedagogičtí pracovníci nemají základní vědomosti o chystaném kariérním řádu a jeho dopadu na oblast vzdělávání“ - Toto tvrzení bylo mým vlastním výzkumem potvrzeno. Zjistila jsem, že pedagogičtí pracovníci dané základní školy mají téměř nulové znalosti o chystaném kariérním řádu, který je určen pro pedagogické pracovníky a je připravován Ministerstvem školství. Na druhou stranu o této problematice byla poměrně dobře informována ředitelka základní školy.
4. „Pedagogičtí pracovníci si sami vybírají své vzdělávací aktivity i nad rámec schváleného DVPP.“ - Toto tvrzení bylo samotným výzkumem potvrzeno. Skutečně oslovení pedagogičtí pracovníci sami aktivně vyhledávají různá školení, a to i nad rámec schváleného DVPP. Zároveň je

potěšitelné, že v této aktivitě jsou organizačně podporováni i ze strany vedení školy. Seminářů určených pro určitou skupinu pedagogů se zúčastňují často i ostatní pedagogové z vlastní iniciativy.

5. „Pedagogičtí pracovníci cítí podporu ze strany vedení ke svému profesnímu růstu“ - Toto tvrzení bylo ze strany mého výzkumu potvrzeno. Oslovení pedagogičtí pracovníci základní školy cítí plnou podporu ze strany ředitelky školy. Ředitelka školy podporuje kolektivní rozhodování. Pedagogové jsou vedeni ke vzájemným návštěvám v hodinách a sami jsou v tomto iniciativní. Pedagogové sami cítí potřebu se o své profesní znalosti podělit. Je podporována delegace pravomocí pro řízení projektů. Oslovení pedagogové velmi oceňují přátelské pracovní prostředí, hodnotí velmi kladně klima školy a jsou přesvědčeni, že toto je znát i na jejich vztazích se žáky a na výsledcích žáků. Pedagogové se cítí svobodní ve svém rozvoji a pociťují ze zaměstnání radost.

## **9. Závěr**

V bakalářské práci jsem se snažila využít všech dostupných a relevantních informačních zdrojů, které byly k dispozici. Sestavila jsem teoretickou a praktickou část své práce.

V teoretické části práce jsem se snažila co nejvhodnějším způsobem zpracovat získané teoretické znalosti.

V rámci praktické části bakalářské práce jsem prováděla na základní škole výzkum, jehož základním cílem bylo zjištění, jak ředitelka této konkrétní školy ovlivňuje vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků. Zkoumala jsem možnosti vzdělávání, které svým podřízeným pracovníkům nabízí sama ředitelka, způsoby toho, jak své pedagogy podporuje v jejich rozvoji a jak je stimuluje k dalšímu profesnímu růstu.



Zjistila jsem, že ředitelka školy na jedné straně klade poměrně široký důraz na zvyšování vzdělávání svých pedagogických pracovníků, na straně druhé plán dlouhodobého vzdělávání není pedagogům adekvátně komunikován. Důležité je také, že sami oslovení pedagogové kladou důraz na své vlastní vzdělávání, což svědčí o jejich vysoké motivaci, což je podstatné pozitivum. Proces vzdělávání pedagogů je do určité míry limitován neexistencí jasných kritérií pro vyhodnocení kvality jednotlivých učitelů a tedy i potřeb jejich dalšího vzdělávání.

Vlastně všichni zkoumaní pedagogové pocítovali silnou stimulaci svého vzdělávání a rozvoje ze strany ředitelky školy. Ředitelka podporuje jejich iniciativu v plánování a realizaci aktivit, podporuje a iniciuje vzájemné návštěvy v hodinách. Pedagogové jsou vedeni k přebírání odpovědnosti a sami jsou v tomto aktivní.

V práci jsem se dotkla také aktuálního tématu, a totiž chystaného kariérního řádu pro pedagogické pracovníky a jeho dopadu na jejich vzdělávání. Bohužel jsem zjistila, že informovanost ze strany pedagogických pracovníků je poměrně nízká, téměř nulová, což pokládám za negativum. Ovšem nebudu zkoumat, zda je chyba na straně Ministerstva školství, školy nebo samotných pracovníků.

Chystaný kariérní řád pro české pedagogy je dle mého osobního názoru zcela nezbytnou podmínkou pro současný stav české výchovně-vzdělávací soustavy.

Vzhledem ke klesající nebo průměrné úrovni naší vzdělávací soustavy, a to s ohledem na země OECD, je totiž naprosto nezbytné, aby se naše vzdělávací soustava opět posunula o něco výše.

Právě základem tohoto budoucího pozitivního vývoje je především kvalifikovaný, průběžně vzdělávaný a motivovaný ředitel školy, který si uvědomuje svoji klíčovou roli v procesu rozvoje a dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Tedy ředitel, který je vybaven dostatečnými znalostmi různorodých forem a nástrojů efektivního rozvoje pedagogů a má k tomu i adekvátní podmínky.

Použitá literatura:

1. BARTKOVÁ, T. *Efektivita vzdělávání společnosti* Ferram. Brno. 2008. 112 s. Masarykova univerzita v Brně. Fakulta sociálních studií.
2. BARTOŇKOVÁ Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. DOBEŠ MARTIN. *Kuchařka marketingu pro vzdělávací instituce*. NUV. 2012. ISBN 978-80-87063-77-4.
4. GAVORA PETER. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Vyd.2., rozšířené české vydání. Brno, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
5. JIRÁSEK ZDENĚK. *K otázce dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků*. Sborník prací pedagogických a psychologických věd.
6. KOLEKTIV AUTORŮ. *Management základních škol*. Raabe. Praha. 2012. ISBN 978-80-87553-43-5.
7. KRATOCHVÍL OLDŘICH. *Niterný leadership*. Evropský polytechnický institut. Kunovice. 2010. ISBN 978-80-7314-204-9.
8. LAZAROVÁ, B. *Cesty dalšího vzdělávání učitelů*. Brno: Paido, 2006. ISBN 80-7315-114-6.
9. LHOTKOVÁ IRENA. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Wolters Kluwer. Praha. 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.
10. PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. Aktualit. A dopl. Vyd. Praha: Grada. 2012. 259 stran. Strana 196. *Management*. ISBN 978-80-247-3809-3.
11. RÝZNAR VLADISLAV. *Řízení školy v krizových situacích*. Evropský polytechnický institut. Kunovice. 2010. ISBN 978-80-7314-211-7.
12. STARÝ, K. A KOL. *Profesní rozvoj učitelů*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2087-9.
13. VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
14. ČESKO. NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ. *Další vzdělávání učitelů* (online). Přístupné z <http://www.nuov.cz/ae/3-dalsi-vzdelavani-ucitelu?highlightWords=kurikulární+reforma>
15. ČESKO. ZÁKLADNÍ ŠKOLA JIRÁSKOVO NÁMĚSTÍ HRADEC KRÁLOVÉ. *Koncepce školy* (online). Přístupné

z [http://www.zsjirasek.cz/index.php?option=com\\_content&view=category&id=59&Itemid=96](http://www.zsjirasek.cz/index.php?option=com_content&view=category&id=59&Itemid=96)

16. PEDAGOGICKÁ FAKULTA OSTRAVSKÉ UNIVERZITY. VÝZKUM (online). (cit. 2013-02-12). Přístupné z <http://www.osu.cz/cdv>
17. FILOZOFICKÁ UNIVERZITA PEDAGOGICKÉ FAKULTY. ÚSTAV PEDAGOGICKÝCH VĚD. Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky (online). 2013. Dostupné z <http://www.phil.muni.cz/wupv/home/studium/obory/vzdelavani/mng/>
18. ČESKO. ČLOVĚK V TÍSNI. Reforma českého školství (online). Václav Zeman. Přístupné z <http://www.varianty.cz/reforma-prirucka.pdf>
19. TÝDENÍK ŠKOLSTVÍ. KARIÉRNÍ ŘÁD PRO UČITELE BUDE DO TŘÍ LET (online). 2012. Přístupné z <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2012/10/karierni-rad-ucitele-bude-do-tri-let-tvrdi-ministerstvo-skolstvi/>
20. UČITELSKÝ ODBOROVÝ KLUB. RADEK SZARKOZI. KARIÉRNÍ ŘÁD PRO ČESKÉ UČITELE – HLAVNÍ TEZE NÁVRHU (online). Přístupné z [http://www.arg.cz//Ok\\_koncepce/Karierni\\_rad\\_ped\\_prac.htm](http://www.arg.cz//Ok_koncepce/Karierni_rad_ped_prac.htm)
21. ČESKO. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. Ředitelé se připravují na výzvy 21. století. Přístupné z webové stránky: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/reditele-skol-se-pripravuji-na-vyzvy-noveho-tisicileti>
22. PEDAGOGICKÁ FAKULTA UNIVERZITY KARLOVY. Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky (online). 2013. (cit. 2013-03-09). Dostupné <http://www.pdf.cuni.cz/files/file/studijni/CZV/svpp.pdf>
23. TROJAN VÁCLAV, příspěvek na konferenci Profesní rozvoj učitelů. ŘEDITEL ŠKOLY – ROZHODUJÍCÍ ČINITEL V PROCESU ROZVOJE UČITELŮ (online). (cit. 2013-03-03) Přístupné z [http://tarantula.ruk.cuni.cz/UPRPS-1-version1-SBORNIK\\_CD\\_Profesni\\_rozvoj\\_ucitelu.pdf](http://tarantula.ruk.cuni.cz/UPRPS-1-version1-SBORNIK_CD_Profesni_rozvoj_ucitelu.pdf)
24. Oficiální webové stránky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)
25. Oficiální stránky Národního ústavu pro vzdělávání. [www.nuov.cz](http://www.nuov.cz)