

PRÁCE NA VLASTNÍM PROFESNÍM ROZVOJI

PhDr. Alena Sehnalová

Základní tématický blok

STUDIJNÍ TEXTY K DISTANČNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ



ÚSPĚŠNÝ LEADER



ZKUŠENÝ MANAŽER



SDÍLENÍ A PRAXE



EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE



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



Pedagogická
fakulta
Univerzita Palackého
v Olomouci

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

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

Název díla: Práce na vlastním profesním rozvoji

Autor: PhDr. Alena Sehnalová a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání
Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

URL autora: www.ccv.upol.cz

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



CC BY-SA 4.0

Práce na vlastním profesním rozvoji by Autor: PhDr. Alena Sehnalová a řešitelský kolektiv
projektu Centra celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci is
licensed under CC BY-SA 4.0.

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

PRÁCE NA VLASTNÍM PROFESNÍM ROZVOJI

OBSAH

Cíle distančního textu	2
1 Práce na vlastním profesním rozvoji	3
1.1 Úvod do problematiky	3
1.2 Učitel a celoživotní vzdělávání	3
1.3 Cíle Ministerstva školství v celoživotním vzdělávání učitelů	3
2 Proč by měli učitelé systematicky pracovat na rozvoji svých profesních i osobnostních kompetencí	4
2.1 Které změny vyžadují nový vztah k rozvoji a vzdělávání učitele	4
2.2 Jaké kompetence budou preferovány v následujících obdobích	4
2.3 Fáze systematického řízení profesního rozvoje učitelů	4
2.4 Podpora kontinuálního profesního rozvoje	5
3 Jaké možnosti mohou učitelé pro svůj celoživotní rozvoj využívat	6
3.1 Možnosti průběžného vzdělávání pro pedagogy	6
3.1.1 Příklady moderních možností vzdělávání	6
3.2 Spolupráce s jinými školami v ČR i v zahraničí	6
3.3 Granty na vzdělávání pedagogických pracovníků	6
3.3.1 Příklad	7
Shrnutí	7
Použitá literatura	8



CÍLE DISTANČNÍHO TEXTU

- Distanční text se zaměřuje na současné změny naší společnosti a z toho vyplývající potřeby nového přístupu k vlastnímu životu, profesi, kariéře. Pojednává proto o významu vzdělání pro oblast vzdělávání a učitelské profese.
- Cílem textu je shrnout nároky na současnou osobnost pedagoga a s tím související potřebu systematického celoživotního vzdělávání a rozvoje jednak v oblasti profesní výbavy, jednak v oblasti výbavy osobnostní.
- Text dále předkládá informace o možnostech rozvoje a vzdělávání jednak formálního typu, jednak neformální cestou, ale také informuje o dalších možnostech získávání podnětů a inspirace prostřednictvím projektů a grantů, které umožňují kooperaci s dalšími subjekty a vzdělávacími institucemi u nás i v zahraničí.



1 PRÁCE NA VLASTNÍM PROFESNÍM ROZVOJI

1.1 Úvod do problematiky

Profese učitele samozřejmě začíná jeho kvalitní studijní přípravou. To ale k úspěchu v pedagogické práci již dávno nestačí. „V současné době musí učitelé naplňovat rychle se měnící očekávání a potřebují disponovat širokou škálou kompetencí, mezi něž patří také schopnost přizpůsobit se nejrůznějším výukovým prostředím, aby byli schopni udržet vysokou úroveň své výuky“ (in: Evropská internetová platforma pro školní vzdělávání). Zároveň jsou na učitele každodenně kladeny vysoké nároky v oblasti jeho osobnostní výbavy a v oblasti dovednostní, jež vyplývají z jeho pozice. Jde především o tzv. měkké dovednosti, které musí obvykle člověk – chce-li být dnes úspěšný – rozvíjet v průběhu celého života podobně jako znalosti v oboru a dovednosti profesní.

1.2 Učitel a celoživotní vzdělávání

Vzdělání má člověka vybavit širokým spektrem různých „gramotností“ – tedy způsobilostí zvládat informace, zabezpečující efektivní fungování v různých oblastech společenského života a využívat těchto informací v odpovídajících aktivitách. Vzdělání má zároveň sloužit utváření lidských zdrojů – tedy utváření lidí tak, aby se efektivně zapojovali do vzájemných vztahů, do procesů ekonomického růstu a posilování konkurenceschopnosti, což platí v současné době výrazně i pro prostředí školství a vzdělávacích institucí vůbec.

Učení (se) nás provází celý život. Má různé formy, různý obsah, rozsah, zdroje, vliv, ale nemůžeme se mu vyhnout. Zejména v poslední době je pro naši osobnost, náš obor a úspěch v něm, náš rozhled, schopnost komunikovat napříč společnostmi atd. celoživotní učení důležité. Pro některé profese, jako je například i profese učitele, je celoživotní vzdělávání nezbytné.

Co je celoživotní vzdělávání? Jde o takové druhy vzdělávání, které doplňují, prohlubují, obnovují nebo rozšiřují vědomosti, dovednosti a kvalifikaci jeho účastníků. Jsou zaměřené jednak na danou profesi a výkon povolání, jednak jde o tzv. zájmové programy, které probíhají v různých formách předávání informací.

Celoživotní vzdělávání je považováno za kontinuální proces získávání a rozvoje vědomostí, intelektových schopností a praktických dovedností, a to i nad rámec počátečního vzdělávání. Může být realizováno organizovanou formou (formální), prostřednictvím individuální zájmové činnosti (neformální) nebo spontánně, bezděčně (informální).

Důležitý je obsah daného vzdělávání, ale efektivitu zajišťuje zejména jeho způsob. V oblasti školství je tu samozřejmě ještě třetí důležitý faktor – lidé: ti, kdo se vzdělávají a jejich zájem a motivace; ti, kdo je vzdělávají, jejich dovednosti, znalosti a „pedagogický um“; a ti, kdo k jejich rozvoji vybízejí, zadávají cíle a požadavky a často také hodnotí pokrok a celkový zisk nejen pro toho, kdo se vzdělává, ale přes něj i pro celou organizaci. Ve školském prostředí jde tedy o to akceptovat význam učitele pro rozvoj školy a vzdělávání, ale také současně hledat kritéria pro hodnocení kvality práce učitele a opakovaně vymezovat celý komplex nezbytných vědomostí a dovedností, včetně dalších významných rysů učitelské profese. Tyto dílčí komponenty lze chápat jako základ pro koncipování nejen přípravného vzdělávání, ale také jako významné pro zpracování systému profesního rozvoje učitelů v činné praxi. (Kohnová a kol., 2012).

1.3 Cíle Ministerstva školství v celoživotním vzdělávání učitelů

Cílem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy je zavést kariérní systém, který podpoří celoživotní profesní rozvoj učitelů a propojí ho se systémem odměňování. Návrh novely zákona doplňuje existující kariérní systém pedagogických pracovníků pro učitele o **novou kariérní cestu – cestu rozvoje profesních kompetencí**. Doposud mohou učitelé volit



jen kariérní cestu k výkonu specializovaných činností ve škole (např. specializaci školního metodika prevence, výchovného poradce ad.) nebo směřovat k vedoucí pracovní pozici (in: Kariérní řád – Profesní rozvoj pedagogických pracovníků, online).

Profesní kompetence znamená schopnost vykonávat nějakou činnost. Označení **kompetence** z tohoto pohledu tedy obsahuje soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení vytyčeného cíle. Pozorujeme jej v chování dané osoby a v jejím způsobu dosahování efektivních výkonů. Jde tedy o způsobilost k vykonávání určité profese, vycházející z kvalifikačních požadavků (Hroník, 2007, s. 61–63).

2 PROČ BY MĚLI UČITELÉ SYSTEMATICKY PRACOVAT NA ROZVOJI SVÝCH PROFESNÍCH I OSOBNOSTNÍCH KOMPETENCÍ

2.1 Které změny vyžadují nový vztah k rozvoji a vzdělávání učitele

Za posledních třicet let došlo v prostředí, v němž žijeme a pohybujeme se, k výrazným změnám. Co se vlastně stalo? Po relativně stabilním období, které umožňovalo vysokou standardizaci a specializaci, stejně jako víceúrovňovou hierarchickou strukturu institucí, přišla „informační „revoluce“, jež vyžaduje zásadní změny v přístupu a v práci celé společnosti. Připravit novou generaci na plnění úkolů v této společnosti je obrovský úkol právě pro učitele.

Došlo také k výraznému pokroku v používání nových technologií ve všech oblastech společnosti. To vyžaduje změny v organizaci práce a s tím spojené nároky na nové způsoby vedení lidí i na jejich spolupráci. Učitel se opět stává zásadním činitelem, který tyto změny má reflektovat a pomáhat uvádět do praxe nové styly jednání, vedení a řízení činností i lidí.

Učitel se ale mezi prvními setkává u svých svěřenců se zásadní změnou hodnotové orientace, což je další velká změna oproti minulosti. Měl by umět se žáky a studenty jednat z pozice podněcovatele plnění vyšších potřeb, zejména potřeby seberealizace, potřeby přijmout zodpovědnost, potřeby průběžného osobnostního i profesního růstu atd., protože takovou výbavu nastupujících pracovníků očekává současné pracovní prostředí.

2.2 Jaké kompetence budou preferovány v následujících obdobích

Tradiční systém práce s povinnostmi a úkoly, které jsme dosud vykonávali, se stává v současnosti nepružným. Stále více potřebujeme ve školství lidi, kteří jsou schopni nadprůměrných výkonů, jsou schopni předvídat, průběžně se vzdělávat, být proaktivní, nebát se změn, naopak na ně být připraveni, umět dobře komunikovat a řešit často velmi zátěžové situace profesionálně a s nadhledem. A tímto přístupem ke své profesi a svému životu také ovlivňovat, učit, motivovat a vzdělávat své žáky a studenty.

Které kompetence budou preferovány především?

Schopnost zacházet s informacemi, adaptabilita a flexibilita, ochota učit se, schopnost samostatně se rozhodovat a řešit problémy, schopnost týmové práce a kooperace, ochota nést odpovědnost, zvládat stresové situace a předcházet konfliktům, ale především dovednost účinné, jasné, dostatečné a srozumitelné komunikace s různými typy lidí.

2.3 Fáze systematického řízení profesního rozvoje učitelů

Rozvoj učitele nevychází zásadně z jeho osobních potřeb. Systém vzdělávání je součástí systematického rozvoje dané školy a rozvojový plán by měl spoluvytvářet ředitel školy na základě potřeb a požadavků instituce, jejího směřování,



plnění cílů a rozvoje na straně jedné a konkrétní pedagogický pracovník na základě výsledků své pedagogické práce, hospitací, závěrů ze sebehodnocení učitele vzhledem k úrovni v rámci standardu učitele na zvoleném kariérním stupni, prověrek znalostí žáků a dalšího směřování daného oboru a společnosti na straně druhé.

Rozvojový plán je pak postaven na individuálním přístupu, je plánovaný a cíle jsou pravidelně vyhodnocovány, např. při rozvojovém rozhovoru s vedením školy. Profesionální rozvoj učitelů respektuje dva základní principy: systémovost a systematickosti. Systémovost znamená provázanost plánování rozvoje školy s rozvojem jednotlivých pedagogů a opačně. Systematickostí se rozumí to, že proces probíhá spirálovitě v následných fázích, na poslední navazuje opět ta první.

Základní fáze profesního rozvoje jsou následující:

- 1. Analýza a identifikace rozvojových potřeb** – v kontextu potřeb školy je třeba zjistit aktuální rozvojové potřeby jednotlivých učitelů. Spolutvoří jej učitelem navržený vlastní plán profesního rozvoje a analýza profesního portfolia učitele a plán pedagogického rozvoje školy.
- 2. Plánování** – ředitel ve spolupráci s učitelem naplňuje hlavní úkoly a způsob realizace jeho profesního rozvoje na další období a zajistí soulad profesního rozvoje učitele se strategickými plány školy. Plánování profesního rozvoje je zásadním předpokladem pro profesní růst učitele, a to jak z pohledu kvality jeho práce, tak i pro kariérní růst. Plán profesního rozvoje bude fungovat za předpokladu, že učitel porozumí skutečnosti, že rozvíjení sebe sama mu pomáhá. V procesu jeho tvorby se učitel zamýšlí nad stanovením zásadních cílů pro nejbližší období a zároveň provádí reflexi již splněných cílů. V průběhu celého roku učitel plní stanovené cíle a sbírá a tvoří doklady ze své pedagogické praxe, kterými může doložit, že své cíle plní. Těmito doklady mohou být poskytnuté zpětné vazby od kolegů, žáků, rodičů, sebereflexe učitele, důkazy učení žáků, ukázkové hodiny v písemné nebo elektronické podobě.
- 3. Realizace** – v této fázi je velmi důležitá podpora učitele vedením školy v průběhu celé realizace plánu jeho profesního rozvoje a vytváření příležitostí k tomu, aby jej mohl naplňovat. Příklady možných metod, nástrojů a příležitostí profesního rozvoje jsou: soustavná práce s profesním portfoliem, vzájemné hospitace, videohospitace, hospitace v širším pojetí – návštěvy kohokoli v hodinách (studenti, jiní učitelé apod.), spolupráce s dalšími kolegy.
- 4. Hodnocení** – cílem je ve spolupráci vedení s učitelem ověřit, zda splnil PPR (plán profesního rozvoje), a získat podklady pro tvorbu návazného PPR. Nejčastější nástroje hodnocení plnění PPR: řízené rozhovory (pedagog – ředitel) zaměřené na plnění individuálního plánu profesního rozvoje, doklady z pedagogické praxe, profesní a dokladové portfolio, sebehodnocení ve vztahu k plnění stanovených cílů (Kariérní systém učitelů, s. 7–15, online).

2.4 Podpora kontinuálního profesního rozvoje

Co to vše znamená pro vlastní profesní a osobnostní rozvoj učitele? Mají-li se s těmito měnícími se požadavky učitelé vyrovnat, potřebují podporu a dostatek příležitostí pro kontinuální profesní rozvoj (Continuing Professional Development – CPD), aby mimo jiné mohli rozvíjet vlastní schopnost celoživotně se vzdělávat a spolupracovat s kolegy. Vedle formálně organizované a klasicky pojaté odborné přípravy, například kurzů, se objevují také nové formy programů průběžného vzdělávání, které jsou více postavené na vzájemné pomoci a spolupráci, jsou oproti klasickému vzdělávání méně strukturované a obvykle „vznikají zdola“. Vytvářejí je často sami učitelé pro své kolegy nejen v jejich škole, ale v dalších školách daného typu. Sdílení zkušeností a poznatků z výuky i vzdělávání jsou tak velmi důležitou součástí rozvoje dovedností učitele.



3 JAKÉ MOŽNOSTI MOHOU UČITELÉ PRO SVŮJ CELOŽIVOTNÍ ROZVOJ VYUŽÍVAT

3.1 Možnosti průběžného vzdělávání pro pedagogy

Formální typ vzdělávání nabízí učitelům další systematické prohlubování vědomostí a znalostí v institucích – na vysokých školách, univerzitách a institucích s akreditovanými programy, jejichž nabídky dnes najdeme na jejich webových stránkách a můžeme vybírat podle potřeb svých a svého zaměstnavatele.

Učitelé, kteří se zajímají o nové metody a aktivity, které by mohli začlenit do své výuky, mají široké možnosti, jak se mohou vzdělávat, a to z pohodlí svého domova (webináře, online kurzy), ve svém regionu nebo i v zahraničí: Dům zahraniční spolupráce (<https://www.dzs.cz/>), organizace zřízená a přímo řízená MŠMT, administrující programy Evropské komise a další programy a sítě v oblasti vzdělávání, nabízí učitelům všechny tři výše uvedené možnosti.

Další možnosti kvalitního vzdělávání pedagogů nabízí systém DVPP. Za DVPP se ve škole nepovažuje jen absolvování kurzů a seminářů, ale například i samostudium odborné literatury, e-learning, mentoring, inspirace z práce kolegů, školní pedagogické dílny, naslechové a otevřené vyučovací hodiny atd. Nabídky na vzdělávání lze najít na <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/database-akci-dvpp>.

3.1.1 Příklady moderních možností vzdělávání

Masivní otevřené online kurzy (massive open online courses, MOOC) nabízejí již zhruba deset let prestižní univerzity ve světě, ale také další poskytovatelé. Jedná se o online kurzy, které jsou v jeden čas otevřené širokému počtu zájemců. Na tento inovativní koncept zareagovalo sdružení European Schoolnet (sít evropských ministerstev školství a pověřených národních agentur) a spustilo iniciativu European Schoolnet Academy, v rámci níž probíhají MOOC kurzy vytvářené přímo pro učitele, vedoucí pracovníky škol a další zájemce o nové trendy ve vzdělávání. Mezi nejčastější témata kurzů patří oblast matematiky a přírodních věd, začleňování digitálních technologií do výuky a inovativní výukové metody – například na začátku roku 2018 se konal kurz zaměřený na online bezpečnost, kurz podporující badatelsky orientované vyučování a kurz pro ICT koordinátory o správě školní ICT infrastruktury.

Jak tyto kurzy probíhají: učitel si na stránce European Schoolnet Academy vybere kurz, o který by měl zájem, a do tohoto kurzu se bezplatně zapíše. Okamžitě mu přijde potvrzení na jeho e-mailovou adresu a v termínu zahájení kurzu rovněž upozornění (MOOC a další možnosti pro profesní rozvoj učitelů, 2017, online).

3.2 Spolupráce s jinými školami v ČR i v zahraničí

Na stránkách portálu eTwinning je nejprve potřeba se zaregistrovat (každou registraci z důvodu zajištění bezpečnosti ověřuje Národní podpůrné středisko pro eTwinning). Poté se učitel dostane do zabezpečeného prostředí (eTwinning Live), prostřednictvím něhož může snadno vyhledávat partnerské školy, komunikovat s nimi, diskutovat o nejrůznějších tématech z oblasti školství nebo se dále vzdělávat. V případě, že se zapojí do projektu, získá učitel navíc k dispozici bezpečnou virtuální třídu (TwinSpace), ve které je možné zveřejňovat úkoly pro žáky, sdílet výstupy z jednotlivých aktivit a mnoho dalšího. Virtuální třída navíc umožňuje učiteli nastavit, jaké stránky/části mohou vidět a upravovat žáci, jaké stránky/části jsou k dispozici jen pro učitele a co lze zveřejnit např. i pro rodiče či širokou veřejnost. Celý portál je dostupný i v češtině.

3.3 Granty na vzdělávání pedagogických pracovníků

Pokud má škola zájem o příspěvek na financování aktivit v oblasti profesního rozvoje svých pracovníků, může se zapojit do výzev programu Erasmus+. Jedním z podporovaných typů aktivit je vzdělávání pracovníků škol prostřednictvím



zahraniční mobilit (= výjezdů). Může se přitom jednat o *účast na kurzech nebo školeních v zahraničí, stínování kolegů na partnerské škole* či jiné relevantní instituci v zahraničí (= hospitace) nebo o *výukový pobyt* (umožňující vyzkoušet si v praxi výuku na partnerské škole v zahraničí v podobě pracovní stáže).

Zmíněné aktivity by měly rozvíjet nejen znalosti a dovednosti osob, které se výjezdů aktivně účastní, ale rovněž by měly souviset s prioritami školy a přispívat k jejímu rozvoji. Do těchto aktivit se mohou zapojit učitelé všech aprobací, vedoucí pracovníci a další zaměstnanci škol mateřských, základních a středních (a to včetně škol uměleckých a odborných).

3.3.1 Příklad

Jestliže se škola rozhodne pro využití některé nabídky projektu Erasmus+, zaměří se na oblast, která je pro ni vhodná. Erasmus+ je rozdělen na tři klíčové akce:

- KA 1 – Vzdělávací mobilita jednotlivců,
- KA 2 – Spolupráce na inovacích a výměna osvědčených postupů,
- KA 3 – Podpora reforem vzdělávací politiky.

Programovými zeměmi jsou:

- členské státy EU – 28 zemí,
- členské státy Evropského hospodářského prostoru (Norsko, Island, Lichtenštejnsko),
- Turecko, bývalá jugoslávská republika Makedonie.

V oblasti vzdělávání dospělých probíhá Klíčová akce 2 (KA 2). Je určena všem organizacím aktivním v dané vzdělávací oblasti, a to jakoukoliv formou a intenzitou. Záměrem projektů spolupráce je vytváření, testování a zavádění inovativních metod ve vzdělávání dospělých a šíření příkladů dobré praxe. Hlavním cílem tohoto typu partnerství je umožnit organizacím rozvoj a posílení spolupráce, zvýšit jejich schopnost zapojit se do spolupráce na mezinárodní úrovni, sdílet a porovnávat myšlenky, nápady a metody (O programu Erasmus+, online).

SHRNUTÍ

- Distanční text se zaměřuje na zásadní potřebu moderního člověka získávat, zpracovávat a využívat informace, na což potřebuje kvalitní vzdělání, které je nutné stále rozvíjet a posilovat.
- Současné nároky na kompetenční vybavu učitele souvisí s rozvojem společnosti a novými výzvami, které tento rozvoj přináší.
- Úkolem učitele současnosti je průběžně pracovat na svém profesním i osobnostním rozvoji, protože jen tak může být kvalitním partnerem, podněcovatelem a inspirací pro své žáky.
- Pro svůj průběžný rozvoj může současný učitel využívat různých zdrojů, které nachází jednak v oblasti formálního vzdělávání, jednak se mu nabízejí i mnohé další formy rozvoje, ale také možnosti nových podnětů, příkladů, nápadů. K tomu mu napomáhají kooperativní vztahy s různými partnery v oblasti vzdělávání, stáže, hospitace, náslechy, spolupráce na projektech apod.
- Národní i mezinárodní programy, jak je nabízí především portál Dům zahraniční spolupráce, jsou podnětem, inspirací i platformou k rozvoji a průběžnému sebevzdělávání.



Kontrolní otázky a úkoly

1. *Kariérní řád pro učitele, který tvoří Ministerstvo školství, se zaměřuje na (vyberte vhodnou odpověď z nabídky):*
 - a) definici jednotlivých povinností, které musí vykonávat učitel na jednotlivých stupních škol;
 - b) podporu celoživotního profesního rozvoje učitelů a jeho propojení se systémem odměňování;
 - c) podporu učitelům nastupujícím do pracovního procesu.
2. *Které z níže uvedených kompetencí jsou podle vás nejdůležitější pro profesionální práci současného učitele? Odůvodněte, svůj názor.*

Schopnost zacházet s informacemi; adaptabilita a flexibilita; ochota učit se; schopnost samostatně se rozhodovat a řešit problémy; schopnost týmové práce a kooperace; ochota nést odpovědnost; zvládání stresových situací a předcházení konfliktům; dovednost účinné, jasné, dostatečné a srozumitelné komunikace s různými typy lidí.
3. *Co jsou to tzv. MOOC kurzy a na co se zaměřují?*

POUŽITÁ LITERATURA

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOPECKÝ, Martin a kol. *Celoživotní učení a transnacionalizované veřejné politiky. Lidský rozvoj v (post)krizové konfliktní éře*. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta 2018. ISBN 978-80-7308-875-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

STARÝ, Karel et al. *Profesní rozvoj učitelů: podpora učitelů pro zlepšování výsledků žáků*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2012. 188 s. ISBN 978-80-246-2087-9.

Elektronické zdroje

KOHNOVÁ, Jana a A KOL. *PROFESNÍ ROZVOJ UČITELŮ A CÍLE ŠKOLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze — Pedagogická fakulta, 2012, 342 s. [cit. 2019-05-04]. ISBN neuveden. Dostupné z: https://uprps.pedf.cuni.cz/UPRPS-367-version1-profesni_rozvoj_ucitelu_a_cile.pdf

PAVLICOVÁ, Vladimíra. *MOOC a další možnosti pro profesní rozvoj učitelů. Metodický portál RVP* [online]. 21. 12. 2017 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/N/21650/MOOC-A-DALSI-MOZNOSTI-PRO-PROFESNI-ROZVOJ-UCITELU.html/>

Erasmus+ [online]. Praha [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.naerasmusplus.cz>

Kariérní systém učitelů: Metodika pro ředitele k plánování a hodnocení profesního rozvoje učitelů. *NIDV* [online]. Rok neuveden [cit. 2019-05-04]. Dostupné z www.sskolemb.cz/filemanager/files/file.php?file=45

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



Centrum celoživotního vzdělávání

www.ccv.upol.cz

