

Strategický plán inovace procesů pedagogické praxe v pregraduální přípravě učitelů primárních škol

Dominika Provázková Stolinská

Abstrakt: V září 2021 podepsali děkani pedagogických fakult v ČR s ministrem školství dohodu o realizaci reformy pregraduální přípravy budoucích učitelů s akcentem na naplňování vzdělávacích trendů dle *Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+*. Požadavky na nové přístupy v pregraduální přípravě vyplývají z velmi dynamicky se rozvíjejících podmínek ve společnosti. Naší snahou je vytvoření plánu komplexního rozvoje studentů v systému pregraduální přípravy tak, jak je možné jej realizovat na PdF UP v Olomouci.

V článku navazujeme na analýzu procesů pedagogické praxe v pregraduální přípravě učitelů primárních škol (Provázková Stolinská, 2020a) a hodnocení aktuální úrovně pedagogické praxe (Provázková Stolinská, 2020b) se snahou navrhnout možné strategie k inovaci pedagogické praxe v kontextu aktuálních potřeb školského terénu a moderních trendů v pedagogice. Akcentujeme přidanou hodnotu plánované strategie v orientaci na studenty a pedagogický terén

Klíčová slova: reforma pregraduální přípravy, učitel 1. stupně základní školy, pedagogická praxe, koncepce rozvoje.

Úvod

Předkládáme vlastní návrh inovace konceptu pregraduální přípravy budoucích učitelů 1. stupně základních škol na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci (dále PdF UP), přičemž jsme pozornost zaměřili na eliminaci úzkých míst.

Naším záměrem je zdůraznit možnost vývoje studenta v průběhu celého studia ve vazbě na obsah komunikativní kompetence, a to v plném jejím rozsahu. Uvádíme také metody rozvoje, kterými

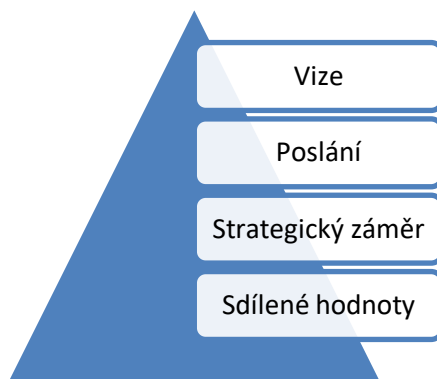
je možné dané úrovni kompetence dosáhnout. V návaznosti na hodnocení kvality tohoto záměru jsme se vedli strukturou metody KARAT (Wagnerová, 2008) a domníváme se, že můžeme říci, že náš záměr je konkrétní, ambiciózní, reálný, akceptovatelný a termínovaný.

Vycházíme z konceptu strategického myšlení (Liedtka, 1998), které vyžaduje:

- Systémový pohled – pokusili jsme se o řešení problémů spojených s realizací pedagogické praxe usazením do inovativního konceptu pregraduální přípravy budoucích učitelů primárních škol.
- Zaměření na cíle – cíle vycházejí z potřeb inovovat vzdělávací nabídku v pregraduální přípravě budoucích učitelů primárních škol v orientaci na studenty a pedagogický terén.
- Inteligentní oportunismus – naší snahou bylo koncipovat inovovaný systém jako flexibilní, jež studentovi umožňuje vlastní profesní rozvoj a dává prostor pro hledání vlastní profílance v průběhu celého jeho studia.
- Hypoteticky orientované myšlení – provedli jsme analýzu stávající úrovně pregraduální přípravy s akcentem na sledování procesů pedagogické praxe se záměrem odhalit úzká místa. Na základě výsledků jsme se pokusili o vytvoření inovativní strategie.
- Myšlení v čase – také zde jsme vycházeli z výše zmiňované analýzy a zvažovali jsme vhodnost strategií s ohledem na připravovanou reformu pregraduální přípravy budoucích učitelů tak, aby respektovala moderní trendy ve vzdělávání a vytvářela prostor pro konkurenceschopnost absolventů na trhu práce.

Co se týče postupu implementace našeho návrhu do podmínek vzdělávací nabídky na PdF UP, pak zamýšlíme konstruovat a naplňovat kroky níže uvedené strategie.

Obrázek 1: Strategický postup operacionalizace inovace procesů



Při vymezování vlastního strategického postupu vycházíme z definic srov. Fotr a kol. (2020):

Ad 1 VIZE

Jako vizi jsme stanovili inovovat studijní program tak, aby se jednalo o moderní, kontextuálně pojaté studium s akcentem na pedagogickou praxi.

Směřujeme se k termínu přípravy nové akreditace studijního programu, což je datováno k horizontu 1-2 let. Pokud bude akreditace přijata s implementací navrženého konceptu, pak se počítá s uplatnitelností po dobu 10 let, během kterých by měly probíhat pouze parciální úpravy bez strukturálních změn.

Časové vymezení tedy představuje delší platnost přibližně v intervalu let uplatnění 2024 – 2034.

Ad 2 POSLÁNÍ

Dle definice představují vize časově ohraničený popis podoby inovace pedagogické praxe.

Budeme-li vycházet z vymezení pojmu poslání, pak se jedná o zdůraznění obsahové podoby vizí nyní již bez determinace časem. Základním smyslem nového konceptu pregraduální přípravy je vytvoření moderního a na trhu práce konkurence schopného absolventa, který je pečlivě připraven a adekvátně vybaven kompetencemi tak, aby mohl uspět jak v tuzemském, tak zahraničním prostředí. O to usilujeme jednak v návaznosti na plánovanou reformu pregraduální přípravy budoucích učitelů, tak také na blížící se termín přípravy nové akreditace studijního programu, ale především v reakci na výsledky výzkumu longitudinálního charakteru, ze kterého vyplynula potřeba systémového pojetí modelu komunikační didaktiky.

Ad 3 STRATEGICKÝ ZÁMĚR

Jak již bylo řečeno, vycházíme z kompetenčního modelu učitele primární školy s akcentem na kompetenci komunikativní, protože její kvalitní naplnění představuje výraznou dispozici aplikace didaktických strategií.

V rámci strategického záměru předkládáme návrh inovované koncepce, který můžeme konstruovat do 3 pilířů:

1. strukturální provázanost rozvoje komunikativní kompetence studenta,
2. obsahová návaznost tematiky v předmětech v průběhu vývoje celého pětiletého studia,
3. návrh využití pedagogického experimentu.

Nejvíce intenzivní je implementace problematiky v prvních letech studia, kdy je nezbytná kontextuální provázanost s pedagogickou

realitou, aby student docenil význam rozvoje komunikativní kompetence.

1. PILÍŘ STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU

Rok studia	Vazba na studijní předmět	Strategie rozvoje komunikativní kompetence	Vazba na komunikativní kompetenci	Složky komunikativní kompetence
1. ZS	Úvodní pedagogická praxe	Identifikace a reflexe úrovně komunikativní kompetence učitele v realitě pedagogické praxe	Seznámení s úrovní komunikativní kompetence učitele v plném jejím rozsahu	Verbální a neverbální složka komunikace
1. ZS	Pedagogická komunikace	Hlubková sebereflexe vstupních dispozic Videotréning interakcí Mikrovystupy v reálném prostředí 1. stupně ZŠ	Určení vstupní úrovně a rozvoj: Verbální a neverbální složky komunikace sebezprezentační dovednosti dovednosti naslouchat a projevoval empatii sebeovládání a sebereflexe	Verbální a neverbální složka komunikace
1. LS	Didaktika primárního vzdělávání	Teoretická východiska tematiky Identifikace kategorií v hospitační pedagogické praxi Zpracování přípravy na vyučování se zaměřením na rozkládání didaktických a komunikačních strategií	Rozvoj v oblasti: Plánování komunikačních strategií vhodných pro výuku a podporu učení žáků Plánování komunikačních strategií podporujících vztah mezi učitelem a žákem a utváření podpůrného školního klimatu Reflexe vlastního působení ve výuce Prezentačních dovedností v kontextu jejich volby dle pedagogické situace a dispozic komunikačních partnerů Řízení komunikace s žákem	Verbální a neverbální složka komunikace

2. ZS	Pedagogická praxe v mateřské škole	Tandemová výuka Identifikace a reflexe úrovně komunikativní kompetence učitele v realitě pedagogické praxe	Seznámení se specifiky komunikativní kompetence učitele v prostředí smíšené třídy	Komunikační strategie
3. ZS	Hodnocení a sebehodnocení na primární škole	Teoretická východiska tematiky formativního a sumativního hodnocení a sebereflexe Identifikace a popis výhod a úskalí různých přístupů k hodnocení žáka Sebereflexe vlastního přístupu ověřeno v pedagogické praxi	Rozvoj v oblasti: Kvalitního řízení žáka se snahou o facilitaci při sebehodnocení a hodnocení spolužáka Poskytování narativní zpětné vazby Sebereflexe	Komunikační strategie
5. ZS	Aspekty efektivní komunikace	Modelové a typové mikrovystupy Sebereflexe	Rozvoj je zacílen na: Řízení komunikace s rodičem Dovednosti pracovat v pedagogickém týmu a spolupracovat s dalšími odborníky Zodpovědnost, sebeovládání a zvládání konfliktů s prvky asertivního chování a jednání Směňování k finální úrovni v oblasti komunikativní kompetence budoucího učitele primární školy s ohledem na profil absolventa	Ukوتování složek komunikativní kompetence do funkčního didaktického systému
5.	Praxe k diplomové práci	Realizace pedagogického experimentu s prvky metody Lesson Study	Směňujeme ke zdokonalování úrovně komunikativní kompetence budoucího učitele v plném jejím rozsahu na podkladě vlastní empirie	Ukوتování složek komunikativní kompetence do funkčního didaktického systému
V průběhu studia	Výzkumné a vědecké aktivity studentů	Realizace pedagogického experimentu s prvky metod dle designu zaměřeno na člověka (volba závěsů na aktuální úrovni studenta a podmínek v pedagogické praxi)	Směňujeme ke zdokonalování úrovně komunikativní kompetence studenta v plném jejím rozsahu na podkladě vlastní empirie	Ukوتování složek komunikativní kompetence do funkčního didaktického systému

Tabulka 1: Struktura modelu rozvoje komunikativní kompetence učitele primární školy.

2. PILÍŘ STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU

1. Projektování organizace a obsahu výuky				2. Projektování didaktických strategií							
Stanovení cílů výuky	Strukturace etap výuky	Volba výukových strategií	Projektování výuky s ohledem na individuální potřeby žáků	Motivování žáků	Zapojování každého žáka a individuální přístup	Podpora smyslového učení	Podpora emočního rozvoje	Podpora učení žáků se speciálními vzdělávacími potřebami	Řešení konfliktů a kázeňských problémů v prostředí distanční výuky	Možnosti komunikace a spolupráce s rodiči	
3. Projektování komunikačních strategií											
Specifika verbální stránky pedagogické komunikace	Specifika neverbální stránky pedagogické komunikace	Specifika pedagogické komunikace činem	Kladení otázek	Směr pedagogické komunikace a interakce	Dodržování komunikačních pravidel	Prostor pro humor	Bariéry v pedagogické komunikaci	Patologické projevy komunikace	Průběžné sledování žákovy aktivity	Reakce na vzniklé pedagogické situace	Podpora spolupráce žáků
4. Poskytování zpětné vazby žákům							5. Reflexe výuky				
Používání popisné zpětné vazby třídy	Používání popisné zpětné vazby u každého žáka	Práce s chybou žáka	Vedení k hodnocení spolužáků	Vedení k sebehodnocení	Naplnění stanovených cílů	Specifika vývojových zvláštností žáků mladšího školního věku	Hodnocení výuky jako formy				

Tabulka 2: Komunikativní kompetence v didaktickém systému. Zdroj: vlastní.

Předložený soubor dvou tabulek vymezuje strukturování rozvoje komunikativní kompetence v čase (tabulka 1) a v obsahovém systému (tabulka 2). Důraz klademe na postupný a plynulý možný rozvoj komunikativní kompetence budoucích učitelů v rámci pregraduální přípravy na PdF UP. V úvodní hospitační pedagogické praxi motivačního charakteru by měli studenti sledovat úroveň komunikativní kompetence učitele, ke které by měli v průběhu studia směřovat. Ještě v tom stejném semestru – tedy na počátku studia, by měli studenti zhodnotit svoji vstupní úroveň, aby poznali své dispozice, na kterých mohou utváření kompetence stavět, a limity, které by měli postupně studiem odstraňovat. V dalším semestru jsou studenti seznamováni s problematikou didaktiky primární školy. Zde by rozvoj komunikativní kompetence měl také dominovat, protože prostřednictvím jejího uplatnění dochází k realizaci aktuálního pojetí procesů vzdělávání. V navazujícím semestru se studenti setkávají s praxí v málotřídní škole, která představuje specifické, i když pro nás velmi tradiční, prostředí. Také zde by měli

studenti reflektovat úroveň komunikativní kompetence učitele, aby rozšiřovali základnu své znalosti dané problematiky. Jak bylo prezentováno v teoretických východiscích i ve výzkumu, existuje úzká provázanost didaktických aplikací a komunikačních strategií. Proto dobrá znalost prostředí praxe i teoretických vymezení tematiky zvyšuje předpoklad úspěšné realizace vyučovacího procesu.

Velmi důležitým momentem je kategorie hodnocení a sebehodnocení, která již vyžaduje znalost vzdělávacích procesů. Jedná se o faktor, který výrazně ovlivňuje motivaci a pochopení vlastní úrovně z pohledu žáka. Aby student efektivně používal hodnotící strategie, pak je důležité znát a umět optimálně hodnotit také svoji vlastní úroveň a aktivitu. Z tohoto důvodu je problematika sebereflexe významnou parciální částí všech oblastí.

V posledním ročníku se v rozvoji komunikativní kompetence již můžeme zaměřit na finalizaci výstupní úrovně studenta s ohledem na profil absolventa oboru. Zde bychom se měli zaměřit na specifická témata vyžadující nejen zprostředkovanou, ale především vlastní zkušenost s pedagogickým terénem. Do modelu tedy zahrnujeme témata jako komunikace v pedagogickém týmu, komunikace s rodičem, asertivní chování a zodpovědnost za vlastní jednání.

V průběhu studia je studentům nabízen také předmět kategorie „volitelný“, který studentům dává prostor se realizovat ve výzkumných aktivitách. Studenti si předmět zapisují v celém spektru studijních let, ale častěji se jedná o vyšší ročníky. V návaznosti na aktuální úroveň studentů a podmínky v pedagogické praxi je možné ke studiu zařadit snahu o pedagogický experiment se zaměřením na komunikaci mezi učitelem a žákem, a to např. s výběrem prvků metod Learning study, design experiment, design-based research, metodika 3A atp. Je možné pokusit se také o realizaci metody s prvky Lesson Study, ale vzhledem k její náročnosti je vhodnější ji zařadit do procesů tvorby diplomové práce studenta.

3. PILÍŘ STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU

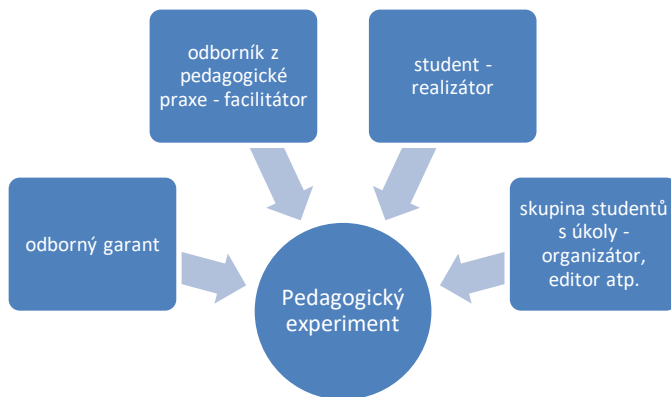
Pedagogický experiment v komunikaci učitel-žák s prvky metody *Lesson Study*

Opět se vracíme k poznámce, že úroveň komunikativní kompetence učitele výrazně ovlivňuje proces i výsledek vzdělávání. Na kvalitě pregraduální přípravy v této oblasti je tedy závislé návazné impresivní i expresivní jednání absolventa v prostředí pedagogické praxe. Výše uvedený model je strukturován tak, aby podporoval optimální rozvoj studenta. Je však uvedena také možnost nadstandardního růstu v dané oblasti, pokud si tuto cestu student zvolí např. při zpracovávání své diplomové práce. Myšlenka vychází z možnosti realizovat reflexivní model přípravy budoucích učitelů, protože odpovídá požadavkům současné velmi dynamicky se rozvíjející společnosti a zrychlenému postupu nárůstu vědeckých poznatků. Zde je možné nabídnout prostor pro realizaci pedagogického experimentu s prvky metody *Lesson Study*. Vycházíme z postupů autorů Fernandez, C., Chokshi, S. A. (2002), Cerbin, W., Kopp, B. (2006), Hart, L. C., Alston, A., Murata, A. (2011) a Lewis, C. C., Hurd, J. (2011), Provázková Stolinská, (2020b).

KDO?

Metoda *Lesson Study* klade důraz na rozvoj spolupráce učitelů na různých stupních svého profesního vývoje. Na podkladě této metody bychom tedy do pedagogického experimentu měli angažovat tyto členy s jejich pozicí a úlohou:

Obrázek 2: Kolegium v pedagogickém experimentu



Všichni členové tvoří kolegium, které je za proces i výsledek spoluzodpovědné. Vzhledem ke skutečnosti, že se zde setkávají jak odborný garant, odborník z pedagogické praxe, tak kolektiv studentů, může docházet k prohloubení pochopení nejrozličnějších situací, které se v pedagogické realitě projevují, a které každý člen týmu ze své pozice jinak analyzuje.

CO?

Metoda Lesson Study nemá svůj ekvivalent v českém jazyce, ale je možné ji přeložit jako „studium vyučovací hodiny“. Jak již z názvu vyplývá, tato metoda se opírá o zkoumání a bádání v prostředí praxe - jedná se o analýzu vyučování, a to z různých úhlů pohledu, na základě rozličných rolí aktérů, kteří se do procesu pedagogického experimentu angažují.

Kolegium tedy společně vytvoří modelovou vyučovací hodinu, kterou promyslí na různých úrovních. Modelují nejen projekt vyučovací hodiny s ohledem na didaktickou stránku, ale promýšlejí také učební strukturu žáků ve třídě z procesuálního, komunikačního a strategického pohledu. Kromě toho si zvolí výzkumnou otázku, kterou budou prostřednictvím procesů a výsledků vyučování vyhodnocovat.

Projekt vyučovací hodiny:

Projektování kurikula

- Výukové cíle
- Vyučovací a komunikační strategie
- Individualizace a diferenciacce

Hodnocení podmínek pro realizaci vyučování

- Charakteristika třídy
- Individuální vzdělávací potřeby žáků
- Kázeň

Učební struktura žáků

- Učební styly žáků
- Učební zvyky žáků

Hodnocení průběhu a výsledků

- Práce s chybou
- Reflexivní zpětná vazba
- Důraz na sebehodnocení žáků a hodnocení spolužáků

Reflexe a sebereflexe

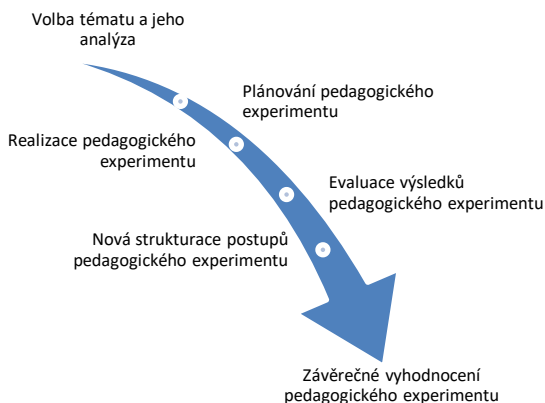
- Reflexe výuky směrem ke zvoleným didaktickým a komunikačním strategiím
- Sebereflexe výuky směrem ke zvoleným didaktickým a komunikačním strategiím

Při projektování vyučovací hodiny vycházíme z komunikačního přístupu dle Mortimera a Scotta (2003), který je založen na myšlence dvojí stránky komunikace ve vyučování – s transmisivními prvky a na žáka orientované.

Na projekt vyučovací hodiny přímo navazuje volba výzkumného problému, která směřuje k analýze procesů komunikace mezi učitelem a žákem v reálném prostředí pedagogické praxe. Příkladem takového výzkumného problému může být např.: „Jaký vliv má vyučovací styl učitele na žákův zájem o učební činnost?“.

JAK?

Obrázek 3: Fáze pedagogického experimentu v komunikaci učitel-žák



Výše uvedené schéma zachycuje procesuální nastavení pedagogického experimentu. V první fázi se kolegium společně dohodne na tématu, které bude rozpracováno. Zde se vychází z konceptu komplexního myšlení. Poté každý provede analýzu tématu a společně se dohodnou na obsahu vyučovací hodiny a výzkumné otázce.

Poté každý připraví návrh obsahu vyučovací hodiny a kolegium se dohodne na finální podobě.

Při realizaci vyučovací hodiny by měli být přítomni všichni členové kolegia a vyučovací hodina by měla být zachycena na video.

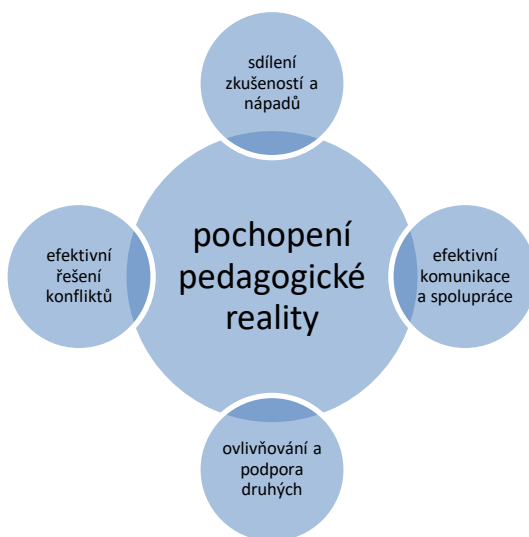
Následně každý člen ze své pozice provede analýzu dané vyučovací

hodiny směrem ke stanoveným didaktickým a komunikačním strategiím, a nastavené výzkumné otázce. Při setkání kolegia v dané fázi by mělo dojít k představení vlastních poznatků z různých úhlů pohledu na vyučovací hodinu, a tím k prohloubení pochopení efektivitu realizované vyučovací hodiny. Na tuto fázi by měla navazovat fáze restrukturalizace projektu vyučovací hodiny s ohledem na volbu strategií, a v inovované podobě by měla proběhnout opětovná realizace vyučovací hodiny.

Závěrečné analýzy a vyhodnocení vyučovací hodiny z pohledu všech členů kolegia může studenty podpořit v jejich porozumění i jemných nuancí, které se v pedagogické realitě objevují. Tím se výrazně zvyšuje jejich komunikativní kompetence, která následně přímo ovlivňuje efektivitu výchovně-vzdělávacího procesu s ohledem na moderní vize a trendy ve vzdělávání.

Pedagogický experiment takového charakteru je možné realizovat u několika studentů se stejným námětem diplomové práce, přičemž každý se může zaměřit výhradně na svoji roli. Jinou možností je vytvořit kolegium studentů z diplomanta a dalších studentů absolvujících předmět studentské vědecké aktivity. Hlavním účelem pedagogického experimentu totiž není jen „precizovat“ výukovou aktivitu jednotlivce, ale v širším kontextu pochopit pedagogickou realitu.

Obrázek 4: Vliv součinnosti na pojmenování pedagogické reality



Výhodou realizace pedagogického experimentu na podkladě metody Lesson Study je nejen benefit pro studenty, ale pro všechny zapojené členy na rozličných pozicích v kolegiu. Mnohem efektivněji bude podporován vztah a pochopení mezi školami a fakultní sférou. Je tak možné rozvíjet bezbariérovou školní kulturu různých stupňů vzdělávání.

Ad 4 SDÍLENÉ HODNOTY

Při tvorbě strategického konceptu jsme promýšleli možnosti naplňování principů strategického myšlení dle Fotr a kol. (2020), které bude nutné opakovaně zdůrazňovat pro udržení formulovaných cílů. Domníváme se, že realizací této podoby inovace procesů pedagogické praxe je možné obsáhnout 10 principů z 13 (dominantně 10, ale v akcentech můžeme dosáhnout všech 13). Jedná se o:

1. Princip myšlení ve variantách
2. Princip permanentnosti

3. Princip interdisciplinárního myšlení
4. Princip tvůrčího myšlení
5. Princip exaktního a intuitivního myšlení
6. Princip myšlení v čase
7. Princip zpětnovazebního myšlení
8. Princip orientace na špičkové výsledky
9. Princip koncentrace
10. Princip vědomí práce s rizikem

Jedná se sice o principy strategického myšlení při plánování a realizaci inovovaného pojetí pedagogické praxe, ale v přeneseném významu se dá uvažovat také o výbavě budoucího učitele primární školy v moderním pojetí.

Závěr

Předložili jsme návrh strategického plánu pro inovaci procesů v pedagogické praxi realizované v rámci pregraduální přípravy budoucích učitelů 1. stupně základních škol na PdF UP v Olomouci.

Zaměřili jsme se na postupy především v prvních dvou fázích strategického managementu:

1. formulace strategického záměru a
2. tvorba strategického plánu.

Nejprve jsme se pokusili o pojmenování úzkých míst pregraduální přípravy budoucích učitelů, které u studentů spatřujeme v nedostatečné interiorizaci pojetí vlivu komunikačních strategií na aplikaci didaktických strategií do pedagogické praxe (Provázková Stolinská, 2020a, 2020b). To pro nás představovalo výchozí bod pro stanovení strategického postupu operacionalizace inovace procesů v této oblasti.

Další dvě fáze - implementace strategie a její hodnocení zatím nebyly realizovány, ale plánujeme je s přípravou nové akreditace studijního programu, která by měla proběhnout v roce 2023-2024. Nyní by byla reflexe těchto dvou fází hypotetická, ale zamýšlíme reflektovat dvě stránky managementu procesů (Veber a kol., 2009; Fotr a kol., 2020):

- účelnost – efektivita pro studenta a pedagogický terén a
- účinnost – analýza a porovnání činností cvičného učitele a metodika pedagogické praxe.

Seznam literatury

- Cerbin, W., Kopp, B. (2006). Lesson Study as a Model for Building Pedagogical Knowledge and Improving Teaching. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. Vol. 18, No. 3.
- Fernandez, C., Chokshi, S. (2002). A Practical Guide to Translating Lesson Study for a U.S. Setting. *Sage journals*. Vol. 84, No. 2.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada.
- Hart, L. C., Alston, A., Murata, A. eds. (2011). *Lesson study research and practice in mathematics education*. Netherlands: Springer.
- Lewis, C. C., Hurd, J. (2011). *Lesson Study Step by Step : How Teacher Learning Communities Improve Instruction*. Heinemann publishing.
- Liedtka, J. M. (1998). *Strategic Thinking*. roč. 31, č. 1. London.
- Mortimer, E. F., Scott, P. (2003). *Meaning making in science classrooms*. Milton Keynes.
- Provázková Stolinská, D. (2020b). Lesson Study – modernization of undergraduate training of future primary school teachers. *European Proceedings of International Conference on Education & Educational Sciences*. Italy. DOI: 10.15405/epicepsy.20111.8.
- Provázková Stolinská, D. (2020a). Trends in practical undergraduate training of future primary school teachers. *Independence and Interdependence*. London: UK.
- Veber, J. a kol. (2009). *Management : Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management press.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha

*Mgr. Dominika Provázková Stolinská, Ph.D.
Katedra primární a preprimární pedagogiky
Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Žižkovo nám. 5
771 40 Olomouc
dominika.provazkova@upol.cz*