

ADAPTAČNÍ OBDOBÍ ZAČÍNAJÍCÍHO UČITELE

Z POHLEDU VEDENÍ ŠKOLY



Autoři: Vít Beran, Monika Brodská, Hana Císařová, Jana Hrkalová, Romana Lisnerová, Václav Nádvorník, Libor Skala, Věra Šimečková, Martin Ševčík, Jiří Taufer.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

1. Úvod

Příručka Adaptační období začínajícího učitele z pohledu vedení školy je jednou z trojice příruček k adaptačnímu období, které jsou určeny klíčovými aktéry adaptace – začínajícím učitelům, uvádějícím učitelům a vedení školy, neboť právě při vzájemné spolupráci může ve škole adaptační proces začínajícího učitele probíhat efektivně. Průběh adaptačního období má vazbu na školní kulturu podporující rozvoj každého žáka, každého učitele. Cílem je, aby se uváděný kolega nejen seznámil s programem a provozem školy, ale aby z něj byl čím dál tím kvalitnější pedagog, který rozumí dopadu své výuky na učení dětí. Proto je po celou dobu potřeba myslet na jeho bezpečí a komfort, na symetrickou podporu uvádějícího učitele a kolegů, která jej bude vnitřně motivovat pro práci s dětmi. Zrovna tak má na úspěch zásadní vliv citlivý přístup vedení školy, který toto bezpečí podporuje.

„Všichni dobře víme, že jen člověk, který se cítí v bezpečí, se může s radostí rozvíjet a přijímat nové výzvy. Ten, kdo se ztratil v lese a zoufale hledá cestu z lesa ven, si nevšímá krásných hřibů, které rostou kolem.“ (Věra Šimečková, ředitelka ZŠ a MŠ)

Tato příručka seznámí vedení školy se základními principy adaptačního období a doporučenými činnostmi.

Adaptační období je klíčovým okamžikem pro pedagogickou kariéru každého učitele. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, s účinností od 1. ledna 2024 definuje adaptační období jako období od vzniku prvního pracovního poměru učitele do skončení 2 let trvání pracovního poměru učitele k právnické osobě vykonávající činnost školy. Adaptační období učitele se prodlužuje o dobu trvání celodenních překážek v práci, pro které učitel práci nekoná, pokud tyto překážky trvají nepřetržitě déle než 4 měsíce. V tomto období se učitel reálně seznamuje se školou, v níž začíná učit, se žáky a s tím, jak je rozvíjet a jak s nimi pracovat, s kolegy, s pravidly komunikace se zákonnými zástupci, s dokumentací školy a také s dalšími činnostmi, které v rámci své pracovní náplně bude řešit. V průběhu dvouletého období spolupracuje začínající učitel zejména s uvádějícím učitelem, s nímž jej prováží vedení školy. Uvádějící učitel¹ je začínajícímu učiteli průvodcem: je proto důležité, aby si lidsky vyhovovali a aby spolu mohli bezpečně a bez obav probírat citlivá témata týkající se problémů nebo nedostatků jednoho či druhého. Uváděný učitel by proto měl mít možnost ovlivnit výběr uvádějícího učitele nebo od spolupráce odstoupit. Uváděný učitel by proto měl mít možnost ovlivnit výběr

uvádějícího učitele nebo od spolupráce odstoupit. Uvádějící učitel se stává ideálně i tandemovým/párovým učitelem, metodicky jej vede a pomáhá mu zvládat úkoly a situace, které vzdělávání a provoz školy přináší.

V rámci adaptačního období je zde uvedeno několik základních postupů, které podpoří efektivní proces uvádění začínajícího učitele do praxe. Promyšlený proces adaptace totiž výrazně přispívá ke spokojenosti začínajícího učitele v novém zaměstnání a o polovinu zvyšuje pravděpodobnost, že začínající učitel zůstane v konkrétní škole i ve školství.²

S účinností novely zákona o pedagogických pracovnících (od 1. ledna 2024) bude zajištění adaptačního období na školách financováno přímo ze státního rozpočtu prostřednictvím tzv. normativu na učitele v adaptačním období. Tyto finanční prostředky budou určeny z části na odměnu pro uvádějící učitele, z části na další vzdělávání uvádějícího učitele a začínajícího učitele. Konkrétní informace k výši normativu a možnostem využití finančních prostředků obdrží školy v samostatné informaci.

Popsané postupy můžeme chápat jako doporučení, která je nutno přizpůsobit konkrétním podmínkám ve škole, procesu vzdělávání v daném druhu školy a potřebám začínajícího učitele. Některá z popsanych doporučení lze využít také při nástupu nových kolegů, kteří do školy přicházejí se zkušenostmi z jiné školy.

¹ Začínající učitel má na určení uvádějícího učitele po dobu adaptačního období nárok, jak plyne z ustanovení § 24a zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Samotnou pozici uvádějícího učitele definuje zákon o pedagogických pracovnících v ustanovení § 24b takto: Uvádějící učitel zejména metodicky vede začínajícího učitele po dobu jeho adaptačního období, průběžně a pravidelně s ním hodnotí jeho přímou pedagogickou činnost a výkon prací souvisejících s přímou pedagogickou činností a seznamuje ho s činností školy a s její dokumentací.

² „Ve školách, které mají vytvořený systém uvádění nového učitele do praxe, dochází k poměrně výrazným rozdílům v uvažování začínajícího učitele o jeho další profesní kariéře.“ říká týmová manažerka klíčové aktivity Evaluace projektu SYPO Kateřina Trnková a dodává: „Pokud existuje funkční proces uvádění začínajícího učitele, pak o případném odchodu z konkrétní školy nebo ze školství přemýšlí přibližně 12 % nových učitelů. Pokud škola funkční systém uvádění nemá, pak o tom též uvažuje více než 24 % začínajících učitelů.“ <https://www.rizeniskoly.cz/cz/aktuality/petina-ucitelu-zahajuje-praxi-bez-uvade-jiciho-ucitele.a-5578.html>. Více informací ze šetření SYPO najdete na stránkách projektu SYPO.



2. Průběh adaptačního období a na co si dát pozor jako vedení školy

Adaptační období můžeme rozdělit na tři části. V podstatě jde o to, co je třeba udělat, než učitel nastoupí, ale i při jeho nástupu, v průběhu adaptace a v jejím závěru.

2.1 Příprava

A) Nač nezapomenout před nástupem začínajícího učitele

- Někdo musí za celý adaptační proces zodpovídat: nemusí to být sám ředitel, může koordinaci adaptačního procesu delegovat na svého zástupce či na jinou pověřenou osobu.
- Každý začínající učitel by měl mít uvádějího učitele. Uvádějí učitel by měl patřit k nejzkušenějším učitelům na škole, který je svými kolegy ve škole vyhledáván. Aby byl dobrým uvádějícím učitelem, je ale často více než samotná odbornost a zkušenosti důležitější, aby byl dobrým průvodcem. To kromě komunikačních a sociálních dovedností znamená otevřenost a ochotu sdílet zkušenosti, dávat efektivní zpětnou vazbu a mít radost z úspěchů a posunu začínajícího učitele. Naprostým základem je vzájemná důvěra a to, nakolik jsou schopní být k sobě začínající a uvádějí učitel otevření.
- Vedení školy spolu s uvádějícím učitelem připraví plán adaptace: soubor kroků, činností nebo úkolů potřebných pro začlenění začínajícího učitele do praxe dané školy v následujícím jednom až dvou letech. Plán není vytesaný do kamene a může se měnit podle situace. Plán by měl vycházet zejména z těch vzdělávacích potřeb nového kolegy, které mají vazbu na porozumění dopadu jeho výuky na učení žáků. Ze zkušeností se školami zapojenými v projektu SYPO se jasně ukázalo, že adaptační období probíhá lépe tam, kde nějaký plán mají. Níže můžete pro inspiraci najít několik skutečných plánů adaptace, které se osvědčily jiným školám.
- Pro nejlepší zapojení nového kolegy se například ZŠ v Kunraticích vyplatilo zvát začínajícího učitele, ze-

jména studenty končící studium na vysoké škole, na náslechy hodin ještě před jeho nástupem, v 2. pololetí předcházejícího školního roku. Nezapomeňte podobně zvát nové kolegy na neformální společné akce, včetně sportovních dnů, setkání k ukončení školního roku a dalších společných akcí. Dle časových možností je uvedené vhodné i pro nové kolegy s pedagogickou i nepedagogickou praxí.

Pro kvalitu adaptačního procesu je klíčový uvádějí učitel. Vedení školy by mu proto mělo vytvořit co nejlepší pracovní podmínky, aby mohl práci dobře vykonávat, to znamená především:

- » přizpůsobit rozvrh hodin uvádějího učitele a zvážit časovou náročnost role uvádějího učitele v rámci pověřování dalšími úkoly,
- » uvádějí učitel ve svém úvazku může mít naplánovanou tandemovou/párovou výuku s uvádějícím kolegou,
- » umožnit mu další vzdělávání a vlastní rozvoj, především v oblasti mentoringu,
- » adekvátně jej finančně ohodnotit v rámci osobního příplatku a odměn.³

Nač nezapomenout, když začínající učitel nastoupí

- Některým školám se vyplatilo načasovat nástup nových kolegů 2 dny před nástupem ostatních. Vedení školy tak má dostatek času věnovat se začínajícím učitelům při jejich seznámení se školou, její koncepcí a adaptačním plánem.
- V rámci úvodního setkání se začínajícím a uvádějícím učitelem (a případně vedením předmětové komise) nad adaptačním plánem by všichni zúčastnění měli nastavit pravidla pro další vzájemné setkávání, pro vzájemnou komunikaci, hodnocení a reflexi.
- Vedení školy by mělo nového kolegu představit celému týmu školy: širšímu vedení školy, učitelskému sboru a dalším zaměstnancům školy.

³ Ze zpětných vazeb uvádějících učitelů zapojených do projektu SYPO vyplývá, že uvádějí učitel strávil práci pro začínajícího kolegu průměrně 2 hodiny týdně.

- Pro seznámení začínajícího učitele s kurikulárními dokumenty školy, její kulturou a její vizí je nejvhodnější vyčlenit dostatek času spolu s uvádějícím učitelem, koordinátorem ŠVP, vedoucím předmětové komise, pracovníkem školního poradenského pracoviště nebo dalšími kolegy v rámci workshopu nebo společné diskuse.
- Vedení školy může pro snadnější orientaci začínajícího učitele v týmu školy také připravit seznam pracovníků školy včetně jejich odborností a funkcí – začínající učitel tak získá přehled, na koho se lze v případě řešení konkrétní situace obrátit.
- Podstatné je zajistit pedagogickou podporu novému kolegovi tak, aby byl úspěšný ve své pedagogické práci, rozuměl pedagogickému plánování a zejména dopadu své výuky na učení žáků a aby na důkazech jejich učení rozpoznal, zda učení nastalo.

2.2 Realizace

Cílem tohoto období je maximálně ulehčit začínajícímu učiteli jeho náročnou práci během adaptačního období a docílit toho, aby se bezproblémově začlenil do života dané školy.

Na co by si mělo dát pozor vedení školy:

- Proces adaptace podporuje proces celoživotního učení. Mnoho aktivit z adaptačního procesu si může nový kolega přenést do své běžné školní praxe. Mezi tyto patří například: tandemová/párová výuka, vzájemné návštěvy vyučování spojené s plánováním a rozбором vyučovacích jednotek, sdílení, vyžádaná zpětná vazba, plánování pedagogického rozvoje, reflektování vedení výuky.
- Mít plán adaptace začínajícího učitele a aktivně s ním pracovat: všichni pak ví, co se kdy má stát a co kdy mohou očekávat. Plán by měl vycházet ze vzdělávacích potřeb nového kolegy. Jejich mapování je potřeba věnovat patřičnou pozornost.
- Aby měl začínající učitel po celou dobu svého uvádějího učitele, se kterým si rozumí a se kterým může o všem otevřeně mluvit. Uvádějící učitel jej podporuje, metodicky vede a poskytuje mu zpětnou vazbu, začínající a uvádějící učitel se pravidelně scházejí a reflektují činnost začínajícího učitele. Oba si vzájemně chodí na návštěvy svých hodin, ideálně spolu právě vedou výuku: jejich reflexí se (jak plyne ze zkušenosti škol, kde je to pravidlem) začínající učitel nejlépe

rozvíjí. A často se tak posouvá a učí i sám uvádějící učitel.

- V rámci adaptačního období by se měli setkávat a spolupracovat také všichni aktéři adaptace – začínající učitel, uvádějící učitel a člen vedení školy. Ideální je, když se to podaří alespoň jednou za pololetí. První rozhovor se některým školám osvědčilo dělat v rámci prvních 3 měsíců.

„Začínající učitel musí cítit, že o něj má vedení školy zájem. Myslím, že můžu na základě zpětné vazby ze strany začínajících učitelů směle prohlásit, že se vyplatí třeba jen krátké popovídání si okolo poloviny září, ve kterém může začínající učitel sdělit své dojmy ze začátku školního roku.“ (Libor Skala, ředitel ZŠ)

- Uvádění začínajícího učitele do praxe se týká i dalších členů učitelského sboru, např. koordinátora ŠVP, vedoucího předmětové komise a dalších učitelů.
- Pokud to organizační podmínky školy dovolí, je vhodné umožnit uvádějícímu i začínajícímu učiteli uplatnit v rámci vzdělávacího procesu tandemovou/párovou výuku. Význam párové výuky je i v tom, že se pedagogicky rozvíjí a učí oba pedagogové.
- Umožnit začínajícímu učiteli absolvovat reflektované následky i v hodinách jiných učitelů: v ZŠ a MŠ v Plzni by měl každý začínající učitel absolvovat nejméně 5 následků u libovolných učitelů.

„Začínající učitel by měl mít co nejvíce možností pozorovat metody výuky nejzkušenějších pedagogů. Nám se vedle návštěv hodin uvádějího učitele osvědčily následky u vedoucích předmětových komisí, a to i v jiných předmětech.“ (Jana Hrkalová, ředitelka gymnázia)

- Průběžně podporovat uvádějího učitele v rozvoji jeho kompetencí souvisejících s uváděním začínajícího učitele (včetně možnosti se dále vzdělávat, a to především v oblasti mentoringu).



- Podpořit uvádějícího učitele sdílením zkušeností v rámci školy, ale i nad rámec školy, tedy podpořit spolupráci s učiteli a odborníky z praxe v jiných školách a institucích, případně firmách.
- Sledovat rozvoj začínajícího učitele: navštívit jeho hodinu ideálně dvakrát za pololetí, a to včetně jejího rozboru s uvádějícím učitelem. I uvádějící učitel tak od vás získá zpětnou vazbu s ohledem na naplňování svojí role.
- Spolu s uvádějícím učitelem pomoci začínajícímu učiteli nejpozději v průběhu druhého roku adaptace sestavit vlastní plán profesního rozvoje. **Plán profesního rozvoje** je vlastně soubor rozvojových cílů učitele a kroků k jejich dosažení, tedy v čem a jak se chce učitel posouvat. Společné vytváření plánů si chválí všude tam, kde to praktikují: je to dobrá příležitost pro vzájemnou reflexi a sladění vzájemných očekávání.
- Doklady o profesním růstu v rámci plánu profesního rozvoje, ale i v rámci celého adaptačního období je dobré shromažďovat. Zaznamenání konkrétních situací a jejich reflexe umožňuje vracet se zpětně, sledovat a dále reflektovat vlastní přemýšlení, priority, úspěchy i neúspěchy vlastního růstu.
- Plán profesního rozvoje by měl mít každý učitel, nejen ten začínající. Pro začínajícího učitele by měl jako inspiraci přinést vlastní plán ideálně jeho uvádějící učitel. Jeho vedení, práce s ním a jeho reflektování by se mělo stát běžnou součástí práce učitele.

„Plán profesního rozvoje představuje základní kámen profesního života každého pedagoga. Měl by se stát samozřejmou součástí učitelova profesního růstu.“ (Jiří Taufer, ředitel ZUŠ).

2.3 Závěrečné ohlédnutí za adaptačním obdobím

Tato fáze adaptačního období dává prostor pro komplexnější ohlédnutí za průběhem adaptačního období. V podstatě jde o závěrečný rozhovor, který uzavírá proces uvádění začínajícího učitele. Rozhovor vede většinou domluvený člen vedení školy.

Závěrečná reflexe by měla pracovat i s dílčím hodnocením, které probíhalo průběžně, jen tak je možné sledovat postupné kroky začínajícího učitele. Obsah rozhovoru vychází z předem předaných materiálů od uváděného učitele. Například je-li uvádějící učitel v roli mentora uváděného učitele, musí být zachováno bezpečí a nesmí jej necitlivým zásahem ohrozit ani vedení školy. Mentor nesdílí vedení školy nic, co mu uváděný učitel nedovolí.

Cílem závěrečné reflexe je společně zhodnotit první dva roky působení začínajícího učitele ve škole, ale i obecné vyhodnocení toho, jak adaptační období probíhalo, co se dařilo více, co méně a jak se z toho může poučit škola, její vedení i uvádějící učitel do budoucna.

Co je třeba připravit pro závěrečný rozhovor a jak by měl probíhat?

- Začínající učitel plán svého profesního rozvoje předá vedení školy několik dní před konáním rozhovoru, aby si jej vedení školy mohlo prostudovat.
- Závěrečného rozhovoru se může, ale také nemusí účastnit uvádějící učitel. Pokud se účastní rozhovoru, musí být výhradně na „straně“ uváděného právě proto, aby mezi nimi nedošlo k porušení vzájemné důvěry. Pro uvádějícího učitele jakožto zaměstnance školy může být komplikované v průběhu závěrečného rozhovoru takto vystupovat: pokud tomu tak je nebo může být, je lepší, když se rozhovoru neúčastní.
- Cílem rozvojového rozhovoru je sledovat pedagogický pokrok nového kolegy a podpořit jej v dalším rozvoji.
- Důležitá je oboustranná reflexe pedagogického posunu, který nastal v období uvádění. Proto by měla být součástí závěrečného hodnotícího rozhovoru i diskuse s uvádějícím učitelem, jehož zkušenosti z uvádění jsou podstatné, v čem byl v procesu uvádění úspěšný, co je třeba změnit, jakou podporu do budoucna potřebuje.
- Začínající učitel by měl být předem informován o hlavních tématech hodnotícího rozhovoru tak, aby se mohl lépe připravit a mohl si předem promyslet svoji reflexi adaptačního období. Jistě to podpoří hladký průběh rozhovoru a pocit bezpečí.
- Vhodné je v rámci závěrečného hodnotícího rozhovoru striktně oddělit věcné hodnocení činnosti od reflexivní zpětné vazby nabízející další rozvoj a podporu.
- Pro závěrečný hodnotící rozhovor si naplánujte dostatek času. Závěr adaptačního období může být i příležitost k oslavě a neformálnímu pokračování závěrečného rozhovoru.

„Velmi se mi osvědčilo neuskutečňovat tyto rozhovory v ředitelně školy. Je důležité, aby se začínající učitel v místě cítil bezpečně. Proto vždy volím buď neutrální prostředí (velmi často kavárnu v okolí školy), nebo domácí prostředí začínajícího učitele (jeho třídu, kabinet atd.) I ve sportu platí, že lepší pocit má tým na domácím hřišti, než když hraje venku. Tato volba místa mi také umožní se více soustředit na rozhovor a nejsem rozptylován telefony či dokumenty na svém stole.“ (Václav Nádvořík, zástupce ředitele ZŠ)

3 Příklady dobré praxe: plán adaptace a plán profesního rozvoje

3.1 Plán adaptace

Plán adaptace je v podstatě soubor kroků, činností nebo úkolů potřebných pro začlenění začínajícího učitele do praxe dané školy v následujícím jednom až dvou letech⁴. V rámci spolupráce se školami v projektu SYPO se jasně ukázalo, že adaptační období probíhá lépe tam, kde nějaký plán mají. Dále uvádíme několik skutečných plánů adaptace, které se školám při adaptaci začínajících učitelů osvědčily.

Příklady plánů adaptace⁵:

- **Plán adaptace z Mateřské školy Liberec, Klášterní 466/4**
- **Plán adaptace ze Základní školy Němčice nad Hanou**
- **Plán adaptace ze Střední školy elektrotechnické, Lipník nad Bečvou**
- **Plán adaptace z Konzervatoře Duncan Centre**

3.2 Plán profesního rozvoje

Plán profesního rozvoje je soubor rozvojových cílů učitele a kroků k jejich dosažení, tedy v čem a jak se chce učitel posouvat. Plán profesního rozvoje by měl mít každý, nejen začínající učitel. Důležité je, aby se naplňování plánu společně reflektovalo mezi učitelem a vedením školy a aby se plán aktualizoval. Pro školní rok si pedagog stanovuje svůj osobní rozvojový cíl ve vazbě na své reflektované vzdělávací potřeby.

⁴ Ze zkušeností škol zapojených do projektu SYPO se jeví dvouleté adaptační období začínajícího učitele jako vhodnější. Činnosti začínajících učitelů je možné lépe rozložit v čase. Dvouletému adaptačnímu období také odpovídají i uvedené příklady plánů adaptace.

⁵ Uvedené příklady inspirativní praxe jsou vybrány z mnoha příkladů, které pro své potřeby vytvořily školy zapojené do aktivity Začínající učitel projektu SYPO v letech 2019–2021. Plány adaptace jsou „živým materiálem“, proto je školy průběžně aktualizují dle aktuálních potřeb. V projektu SYPO naleznete také další inspirativní příklady i formy podpory <https://www.projektsypo.cz/jsem-zacinajici-u-citel.html>.

Méně znamená více. Proto je funkční si stanovit jeden až dva cíle, nebo postupné cíle, které jsou pro něj dosažitelné. Tyto cíle by pro něj měly být rozvojové a pro školu/žáky užitečné. Cíle jsou smysluplné, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné, termínované tzv. SMART cíle.

„Vždy mi přišlo skvělé pozorovat, jak učitelé při rozvojových rozhovorech nad plány profesního rozvoje popisují své potřeby, a jak jejich myšlenky postupně plynou a končí u žáků. To byl důležitý okamžik, neboť jsem se vždy ptala: ‚Jak se váš rozvoj projeví na žácích, na výuce ... co bude jinak...‘ To je přece jako ve výuce, když žáci neví, že se učí, a přitom se učí! Po čase se rozvojové rozhovory staly přímou součástí života školy, takže nebylo vůbec žádným problémem pořádat je i v době uzavření škol, avšak online formou.“ (Romana Lisnerová, ředitelka konzervatoře)

Příklady plánů profesního rozvoje⁶:

- **Plán profesního rozvoje ze Základní školy, Londýnská 34, Praha 2**
- **Plán profesního rozvoje ze základní a střední školy**
- **Plán profesního rozvoje z Konzervatoře Duncan Centre**

⁶ Uvedené plány jsou vybrány z příkladů, které pro své potřeby vytvořily školy zapojené do aktivity Začínající učitel projektu SYPO v letech 2019–2021. Plány profesního rozvoje jsou „živým materiálem“, proto je školy průběžně aktualizují dle aktuálních potřeb. V projektu SYPO naleznete také další inspirativní příklady i formy podpory <https://www.projektsypo.cz/jsem-zacinajici-u-citel.html>.



4. Kam dál?

- MŠMT ve spolupráci s NPI ČR (projektem SYPO, registrační číslo: CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_052/0008363) připravilo pro vedení škol také e-learning. Pro vstup proved'te následující kroky:
 1. Přihlaste se **ZDE**
 2. Po přihlášení vám přijde email s odkazem do prostředí LMS Moodle a přístupové údaje (klíč).
 3. Po vstoupení do LMS budou všechny výše uvedené odkazy na e-learning funkční.

Přejeme všem ředitelům škol hodně úspěchů a radosti ze své práce. Je to nejdůležitější práce na světě!



Seznam zkratek

Zkratka	Význam
ZU	Začínající učitel
UU	Uvádějící učitel
ŘŠ	Ředitel/ka školy
ZŘŠ	Zástupce ředitele školy
TU	Třídní učitel
VU	Vedoucí učitel
PPP	Pedagogicko psychologická poradna
ŠPP	Školní poradenské pracoviště
MŠ	Mateřská škola
ZŠ	Základní škola
SŠ	Střední škola
ZUŠ	Základní umělecká škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NPI	Národní pedagogický institut
SYPO	Projekt Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů





Adaptační období začínajícího učitele z pohledu vedení
školy

WBS kód: 8.1.3.3

Toto dílo - **Adaptační období začínajícího učitele z vedení
školy** je licencováno pod licencí Creative Commons
Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0.



Licenční podmínky navštivte na adrese:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.cs>.

Autoři: Jana Fryzelková, Kateřina Kociánová, Hana Kuzníková,
Veronika Müllerová, Radka Plecháčková, Adéla Ploužková

Zdroj použitých obrázků a tabulek: Aneta Kureš Cirusová (NPI
ČR).

Národní pedagogický institut České republiky

Senovážné nám. 872/25, 110 00 Praha 1

Tel./fax: +420 222 122 112

E-mail: sekretariat@npi.cz

Praha, 2022



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY