

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Specifika řízení bilingvní školy

The specifics of bilingual school management

Christina Nicole Štunda

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Eva Urbanová, Ph.D., MBA

Studijní program: Školský management

Studijní obor: B SMGT K (0413RA190001)

2023

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

Praha 17.4.2023

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá specifiky řízení bilingvní školy. Cílem práce bylo zjistit jaká jsou specifika managementu bilingvní školy v oblasti vedení lidí a řízení pedagogického procesu v porovnání se školou tradiční. K vytvoření této práce byla použita metoda studia odborné tuzemské i zahraniční literatury a dalších dostupných zdrojů. Díky této metodě bylo zjištěno jaké rozdíly jsou mezi řízením tradiční a bilingvní školy. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zaměřuje na základní pojmové vymezení, které se týká zkoumané problematiky, a to na základě odborné literatury. První kapitoly definují školský management, dále charakterizují ředitele školy, jeho předpoklady a kompetence. Následuje kapitola věnující se vedení lidí, řízení lidských zdrojů a řízení pedagogických procesů. Závěrečné kapitoly teoretické části se věnují definování bilingvismu, jeho dělení a bilingvnímu vzdělávání na území České republiky včetně jeho základních principů a cílů. Praktická část se zabývá metodikou sběru dat a stanoví výsledky šetření získané prostřednictvím rozhovorů. Cílem bakalářské práce je vymezení specifik managementu bilingvních škol týkající se vedení lidí a řízení pedagogického procesu v komparaci s tradiční školou. Vlastním výzkumem se došlo k zjištění, že na bilingvních školách je velmi důležitá komunikace mezi týmy, je třeba respektovat různé kultury a pozorně komunikovat s rodiči.

KLÍČOVÁ SLOVA

bilingvismus, management, vzdělávání, ředitel, řízení bilingvní školy

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with the specifics of managing a bilingual school. The goal of the thesis was to find out what the specifics of bilingual school management are in the area of people management and management of the pedagogical process in comparison to a traditional school. To create this thesis, the method of studying professional domestic and foreign literature and other available sources was used. Thanks to this method, it was found out what the differences are between the management of traditional and bilingual schools. The work is divided into a theoretical part and a practical part. The theoretical part focuses on the basic conceptual definition related to the researched issue, based on professional literature. The first chapters define school management, further characterize the school director, his assumptions and competences. This is followed by a chapter dedicated to managing people, managing human resources and managing pedagogical processes. The final chapters of the theoretical part are devoted to defining bilingualism, its division and bilingual education in the territory of the Czech Republic, including its basic principles and goals. The practical part deals with the methodology of data collection and determines the results of the investigation obtained through interviews. The aim of the bachelor's thesis is to define the specifics of the management of bilingual schools regarding the management of people and the management of the pedagogical process in comparison with a traditional school. Through my own research, I have found that communication between teams is very important in bilingual schools, it is necessary to respect different cultures and communicate carefully with parents.

KEYWORDS

bilingualism, management, education, director, bilingual school management

Obsah

Úvod	10
1. TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1. Školský management.....	12
1.1. Řízení školy jako organizace.....	12
1.2. Škola jako organizace.....	13
1.3. Ředitel školy.....	13
2. ŘÍZENÍ BILINGVNÍ ŠKOLY	17
2.1. Řízení bilingvní školy jako organizace	17
2.2. Bilingvní škola jako organizace	18
2.3. Ředitel bilingvní školy	20
2.4. Řízení lidí v bilingvním kontextu.....	21
2.5. Řízení pedagogického procesu.....	22
2.6. Řízení lidských zdrojů v bilingvní škole	23
2.7. Přijímání bilingvních pracovníků.....	24
2.7.1. Pracovní smlouvy v obou jazycích pro bilingvní zaměstnance	27
2.7.2. Víza pro cizince.....	28
2.8. Kulturní a komunikační rozdíly	30
3. BILINGVNÍ ŠKOLA - SPECIFIKACE	31
3.1. Základní cíle a principy.....	31
3.2. Specifika řízení pedagogického procesu	33
3.3. Management a komunikace v dvoujazyčném prostředí	35
2. PRAKTICKÁ ČÁST.....	37

2.1. Metodologie	39
2.2. Specifika pedagogického procesu v bilingvní škole oproti škole tradiční	40
2.2.1. Zjištěná specifika v pedagogickém procesu	42
2.3. Rozdíly ve vzdělávacím programu bilingvní a tradiční školy	44
2.3.1. Zjištěná specifika ve vzdělávacím programu	45
2.4. Specifické charakteristiky vedení bilingvního týmu	47
2.4.1. Zjištěná specifika v řízení bilingvního týmu oproti tradičnímu	48
2.5. Rozdělení týmů a komunikace v rámci týmů bilingvní školy	50
2.5.1. Zjištění struktury a rozdělení týmů na bilingvní škole a porovnání komunikace a spolupráce v týmech bilingvní a tradiční školy	52
2.6. Srovnání pedagogického procesu, vzdělávacích programů a vedení týmů v bilingvních a tradičních školách	53
2.6.1. Specifika pedagogického procesu v bilingvní škole oproti tradiční škole	53
2.6.2. Rozdíly ve vzdělávacím programu	54
2.6.3. Specifické charakteristiky vedení bilingvního týmu	54
2.6.4. Rozdělení týmů a komunikace v rámci týmů bilingvní školy	55
2.7. Shrnutí výsledků výzkumu	55
2.8. Implementace zjištění do praxe	57
2.9. Doporučení pro další výzkum	59
ZÁVĚR	60
Seznam použitých informačních zdrojů	61

Úvod

Bilingvní výuka je v současnosti hojně diskutovaným tématem, jelikož je mnohými považována za velmi efektivní a účinný nástroj k osvojení si dalšího cizího jazyka. V dnešním globalizovaném světě je znalost minimálně jednoho dalšího jazyka nežli mateřského vnímána jako samozřejmost, a to především z důvodu vysoké míry mobility a migrace. Pouze v uskupení Evropské unie, jíž je Česká republika členem, je užíváno 23 úředních jazyků. Otázka potřeby znalosti dalšího jazyka úzce souvisí zejména s politikou volného pracovního trhu, studijních a zahraničních pobytů a dochází tak k uzavírání smíšených manželství a vzniku bilingvních rodin.

Rovněž je v současné době kladen větší důraz na rozšíření výuky cizího jazyka pro studenty. Z toho důvodu stále přibývá počet bilingvních škol a programů, jež jsou schopny poskytnout výuku běžných předmětů právě v cizím jazyce. Je nutné říci, že v České republice narůstá počet cizojazyčných obyvatel a tím i potřeba kvalitnější výuky cizích jazyků, především angličtiny. Nicméně počet bilingvních škol je i nadále, srovná-li se s poptávkou, velmi malý.

Bilingvní školy jsou v České republice akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a kombinují při vyučování dva jazyky. Studentům je díky tomu poskytnut prakticky simulující stav jako ve dvojjazyčných rodinách.

Tato bakalářská práce se zabývá specifiky a podmínkami bilingvních škol v oblasti vedení lidí a řízení pedagogického procesu. Práce je rozdělena na dvě části, a sice teoretickou část, ve které autorka vysvětluje základní pojmy týkající se zkoumané problematiky, školský management, kompetence a předpoklady ředitele školy, vedení lidí a řízení pedagogického procesu a lidských zdrojů. Dále je specifikováno bilingvní vzdělávání na území České republiky a jsou rozebrány bilingvní školní vzdělávací programy. Praktická část této bakalářské práce využívá metodu kvalitativního sociologického výzkumu, a sice polostrukturovaných rozhovorů, které byly vedeny s vedením vybraných škol. Byly položeny 4 výzkumné otázky: Jaká jsou specifika pedagogického procesu v bilingvní škole oproti škole tradiční? V čem se liší vzdělávací program v bilingvní a tradiční škole? Jaké jsou specifické charakteristiky vedení bilingvního týmu? Jaké je rozdělení týmů a jak se liší komunikace v rámci týmů bilingvní školy? Byla provedena analýza školního vzdělávacího programu bilingvních škol v komparaci s tradičními školami.

Cílem bakalářské práce je vymezení specifik managementu bilingvních škol týkající se vedení lidí a řízení pedagogického procesu v komparaci s tradiční školou.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1. Školský management

1.1. Řízení školy jako organizace

Řízení školy je Pedagogickým slovníkem charakterizováno jako komplex činností, který je spojen zejména s plánováním a zajištěním optimálního chodu školy, kvalitou vzdělávacího procesu, s vnějšími vztahy školy a s hodnocením dětí. Hlavní postavu s klíčovými pravomocemi a odpovědností představuje ředitel školy (Průcha, 2013). Další, kdo se k charakteristice řízení organizace vyjadřuje, je Veber, který řízení definuje jako činnost, jež je založena na organizaci, plánování, lidských zdrojích a na kontrole. Vedení popisuje jako přístup, který je vymezen stanovením cílů, vizí budoucnosti a komunikací se všemi zúčastněnými včetně jejich motivování a inspirace.

Urban (2013) rozlišuje úkony, které jsou spjaty s vedením i řízením lidí na dvě skupiny. První skupinu tvoří standardní tradiční řídicí úkoly, kam spadá plánování práce, rozdělení úkonů zaměstnanců, rozdělení práce na dílčí úkoly či kontrola optimálních postupů a splnění časových termínů. Zodpovědnou osobou za splnění stanovených úkolů v předem stanoveném termínu je ředitel. S úkoly, jež spadají do této první skupiny, jsou spojeny potencionální sankce, jejichž hrozba může negativně ovlivňovat plnění úkolů. Pakliže má však řízení probíhat pozitivně, nemůže být založeno pouze na direktivní povaze. Druhá skupina úkolů představuje vedení, kam spadá motivace, delegace a podpora.

Školský management v české odborné literatuře zahrnuje kompletní činnosti spojené s vedením i řízením školy, ale současně i se zajištěním řádného chodu školy jakožto organizace a instituce. Management v obecném pojetí je možné vymezit jako proces systematických plánů, organizace, vedení a kontroly, které společně vedou ke splnění cílů organizace (Bělohlávek, Košťan a Šulěr, 2001). Autoři v rámci své definice však upozorňují na skutečnost, že vymezené činnosti mohou být jednotlivými manažery preferovány dle schopností, preferencí nebo potřeb instituce. Všechny manažerské aktivity jsou však nepostradatelnou součástí procesu řízení a všechny jsou vzájemně propojeny. Urban obecnou optikou management vymezuje následovně. „*Cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace, a to s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu*

a lidí. Tento cíl je shodný pro řízení všech organizací – velkých i malých, soukromých i veřejných.“ (Urban, 2013, s. 11). Tuto vymezenou definici je možné použít i pro školské organizace.

Hlavní předmět zkoumání v rámci školského managementu představuje systém řízení školství počínaje od centrálního makro řízení až po řízení týkající se lokální úrovně, a sice řízení každé školy (Prášilová, 2006).

1.2. Škola jako organizace

Dle Pola (2007) školy spadají do širšího systému uspořádaných jednotek, jejichž úkolem je splnění specificky stanoveného účelu. Ve škole je pak tento účel vymezen jako řízená a systematická edukace. Tento účel pro školy přichází jako podnět zvenčí, část si však školy mohou definovat dle sebe. V tomto případě tvoří rámcové vzdělávací programy, jež jsou obecně závazné rámce definované státem pro realizaci školních vzdělávacích programů týkajících se všech stupňů vzdělávání, a sice předškolního, základního, základního uměleckého, jazykového a středního vzdělávání a jsou definované na základě zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Na základě těchto programů pak mohou školy vytvářet vlastní školní vzdělávací program. Jednotlivé školy si však mohou určité části školního vzdělávacího programu definovat samy, a touto optikou je na školu pohlíženo jako na organizaci. Jako organizace

1.3. Ředitel školy

Ředitel školy představuje klíčovou osobu v procesu vedení a řízení školy a Světlík (2009) jej vymezuje jako esenciální faktor efektivního vedení školy. Začít pracovat jako ředitel školy s sebou přináší rovněž změnu pracovní role, jelikož dochází ke zvýšení nároků na velké množství činností, které je zapotřebí zvládat. Právě úspěch zvládnutí této role závisí na množství kompetencí. Plamínek a Fišer (2005) vymezují role, které musí vedoucí pracovník zastávat, a sice:

- **lídr**, jehož podstatou je zejména přijímání a hodnocení získaných informací, disponuje rozhodovacími a přesvědčovacími pravomocemi,

- **manažer**, jehož role pramení z dosažení strategických cílů, které jsou stanoveny lídrem, a to zejména delegováním úkolů na jiné lidi, role manažera představuje nejnáročnější roli v rámci celé organizace,
- **vykonavatel**, jakožto osoba, která dosahuje splnění cílů tím, že promptně plní úkoly.

Mintzberg (In: Fidler a Atton, 2004) vypracoval konkrétní roli vedoucího člena v rámci školního prostředí a rozdělil jednotlivé činnosti do tří oblastí, z nichž každá zahrnuje další role.

Interpersonální role - je spjatá zejména s formálním postavením ředitele školy jakožto vedoucího a zahrnuje role:

- čelního představitele, jakožto primární role ředitele školy, kterou reprezentuje a vystupuje jako její zástupce navenek, kupříkladu v rámci ceremoniálních akcí,
- lídra, jež je zodpovědný za vedení pedagogického sboru a dalších podřízených pracovníků, tato role rovněž spočívá v motivaci, ve stanovování vizí a v podpoře pracovníků,
- pojovatele, prostřednictvím níž zasahuje do horizontálních vztahů v rámci prostředí, jeho snahou v této roli je zejména utužování a propojování jednotlivců a skupin napříč všemi skupinami organizační struktury.

Informační role, jež souvisí se zdroji a informacemi, které jsou nutné pro realizaci role v interpersonální rovině, spadá sem role:

- sběratele, kdy je úkolem ředitele hledat a přijímat informace zvenčí, ale rovněž přijímat vnitřní zdroje;
- šířitele, kdy prostřednictvím této role získané informace reprodukuje směrem dovnitř školy a představuje centrum informací školy;
- mluvčího, který reprodukuje informace směrem ven, mimo školní zařízení a to jak veřejností (rodičům či skupinám) nebo nadřízeným institucím.

Rozhodovací role představuje strategická a organizační rozhodnutí, která souvisí s formálním postavením ředitele, zahrnuje role:

- podnikatele, kdy ředitel rozhoduje ve věcech investic, inovací a změn;
- napravovatele, kdy ředitele musí být schopen rozhodovat při krizových a problematických událostech;
- vyjednávače, kdy v rámci této role ředitel komunikuje a vyjednává s vnějšími a vnitřními skupinami a toto vyjednávání rovněž zahrnuje informace a odpovědnost za alokaci zdrojů.

Zákon č. 563/2004 Sb., zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících), v rámci ustanovení § 3 odst. 1 vymezuje, že ředitel školy musí disponovat stejnými předpoklady, které musí mít pro výkon této činnosti každý učitel, a sice odbornou kvalifikaci týkající se přímé pedagogické činnosti, být způsobilý k právním úkonům, být bezúhonný, mít zdravotní způsobilost a znalost českého jazyka.

V ustanovení § 5 odst. 1 zákona o pedagogických pracovnících se deklaratorně vymezují předpoklady, které jsou nutné pro výkon ředitele školy, a sice:

(1) „Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce

a) 3 roky pro ředitele mateřské školy,

b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče,

c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče.“

V § 5 odst. 2 zákona o pedagogických pracovnících je vymezeno, že ředitel je povinen nejpozději do 2 let od okamžiku, kdy započal vykonávat funkci ředitele školy, získat znalosti a vědomosti týkající se řízení školství, a to absolvováním studia pro ředitele v rámci dalšího

vzdělávání pedagogických pracovníků. Tato vymezená povinnost absolvování studia pro ředitele se nevztahuje na osoby, jež znalosti v oblasti řízení školství získali v rámci vysokoškolského vzdělávacího akreditovaného studijního programu školský management nebo v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaného vysokou školou zaměřené na organizaci a řízení školství.

2. ŘÍZENÍ BILINGVNÍ ŠKOLY

2.1. Řízení bilingvní školy jako organizace

Bilingvní školy, které nabízejí výuku ve dvou jazycích, se stávají čím dál tím populárnějšími, protože rodiče si stále více uvědomují výhody, které bilingvní vzdělání přináší jejich dětem (Baker, 2011). Řízení bilingvní školy však představuje specifické výzvy, které se liší od řízení monolingvních škol.

Jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují úspěch bilingvního vzdělávání, je kvalita a dostupnost učitelů, kteří jsou schopni učit ve dvou jazycích (Baker, 2011). Výběr a zaškolení učitelů, kteří mají kompetence v obou jazycích, je klíčové pro zajištění kvality výuky. Kromě toho je důležité poskytnout učitelům dostatečnou podporu, aby se mohli dále rozvíjet ve své profesi a zlepšovat své jazykové dovednosti (Fortune a Tedick, 2015).

Dalším důležitým aspektem řízení bilingvní školy je zajištění efektivní komunikace mezi učiteli, žáky a rodiči. To zahrnuje vytváření prostředí, ve kterém se podporuje rozvoj jazykových dovedností, a kde jsou respektovány různé jazykové a kulturní odlišnosti (Banks, 2006). Komunikace s rodiči, kteří nemluví jedním z vyučovacích jazyků, může být náročná, ale je nezbytná pro úspěch programu (Cenoz, 2013).

Řízení bilingvní školy také zahrnuje monitorování a hodnocení výsledků žáků ve všech oblastech, včetně jazykových dovedností. Toto vyžaduje použití efektivních nástrojů a metod hodnocení, které jsou schopny poskytnout relevantní informace o pokroku žáků ve všech aspektech jejich vzdělávání (Genesee a Lindholm-Leary, 2013). Hodnocení by mělo být zaměřeno na celkový rozvoj žáka, nejen na jeho jazykové dovednosti, ale také na jeho schopnost efektivně komunikovat a spolupracovat s druhými (Lyster, 2007).

Významným aspektem řízení bilingvní školy je také vytváření a udržování inkluzivního a podporujícího prostředí pro žáky s různými jazykovými a kulturními pozadími (Cummins, 2000). To zahrnuje poskytování podpory žákům, kteří potřebují další pomoc v rozvoji svých jazykových dovedností, a zajištění, že všichni žáci mají přístup ke všem dostupným zdrojům a příležitostem. (Freeman a Freeman, 2004).

Řízení bilingvní školy tak představuje komplexní a náročný úkol, který vyžaduje širokou škálu dovedností a kompetencí, včetně jazykových, pedagogických, právních,

mezikulturních a administrativních schopností. Bilingvní školy představují unikátní výzvy z hlediska řízení a organizace. Klíčovými faktory úspěchu bilingvního vzdělávání jsou kvalita a dostupnost učitelů, efektivní komunikace mezi učiteli, žáky a rodiči, monitorování a hodnocení výsledků žáků, vytváření inkluzivního prostředí pro žáky s různými jazykovými a kulturními pozadími a spolupráce s místní komunitou a dalšími školami. Řízení bilingvní školy tak vyžaduje strategický přístup, který zohledňuje tyto specifické potřeby a výzvy. Udržitelný úspěch bilingvního vzdělávacího programu vyžaduje pečlivé plánování, koordinaci a spolupráci mezi školou, rodiči a širší komunitou. Vzhledem k rychlému růstu bilingvního vzdělávání je nezbytné, aby vedení škol bylo schopno aktivně sledovat nové výzkumy a osvědčené postupy v oblasti bilingvního vzdělávání, aby zajistilo nejlepší možnou kvalitu výuky pro své žáky.

2.2. Bilingvní škola jako organizace

Bilingvní školy se vyznačují svou specifickou organizací, která odráží jejich cíle poskytovat kvalitní vzdělání ve dvou jazycích. V následující části se zaměříme na základní charakteristiky bilingvní školy jako organizace a na to, jak se tyto charakteristiky projevují v praxi.

Dvojjazyčný program. Základem bilingvní školy je dvojjazyčný program, který žákům umožňuje získat dovednosti ve dvou jazycích. Tyto programy se mohou lišit podle cílů školy, věku žáků a jazykového prostředí (Baker a Wright, 2017). Pro úspěšnou implementaci dvojjazyčného programu je důležitá pečlivá koordinace mezi učiteli a vedením školy, která zahrnuje plánování kurikula, výběr učebních materiálů a hodnocení žáků.

Personální politika. Personální politika bilingvní školy je zásadní pro úspěch dvojjazyčného programu. Je důležité zajistit, že učitelé mají dostatečné jazykové dovednosti a odborné znalosti, aby mohli efektivně vyučovat ve dvou jazycích (Cummins, 2000). To může zahrnovat nábor kvalifikovaných učitelů, jejich pravidelné školení a podporu, a také vytváření prostředí, které podporuje spolupráci a komunikaci mezi učiteli různých jazykových pozadí.

Komunikace s rodiči a komunitou. Komunikace s rodiči a širší komunitou je klíčovým prvkem úspěchu bilingvní školy. Školy musí informovat rodiče o výhodách a cílech

bilingvního vzdělávání, aby získaly jejich podporu a zapojení (Howard, Sugarman, a Christian, 2003). Dále je důležité, aby školy spolupracovaly s místními institucemi a organizacemi, které mohou poskytnout podporu a zdroje pro dvojjazyčný program.

Hodnocení a zlepšování kvality. Hodnocení a zlepšování kvality bilingvních škol je důležitým aspektem jejich organizace. Pro zajištění kvalitního vzdělání je nezbytné průběžně sledovat a hodnotit výkon žáků, učitelů a školy jako celku (Genesee, Lindholm-Leary, Saunders, a Christian, 2005). To zahrnuje použití různých nástrojů a metod hodnocení, jako jsou standardizované testy, pozorování ve třídách, rozhovory s učiteli a rodiči, a analýzu školních dokumentů. Na základě výsledků hodnocení by školy měly upravit své vzdělávací strategie, zlepšovat podmínky pro učitele a žáky, a vyvíjet úsilí o další rozvoj bilingvního vzdělávání.

Financování a zdroje. Financování a zdroje jsou klíčové pro úspěšnou realizaci bilingvního programu. Školy musí zajistit dostatek finančních prostředků a materiálních zdrojů pro výuku ve dvou jazycích (Baker, 2011). To může zahrnovat získávání finanční podpory od vlády, soukromých sponzorů, nebo místních organizací, jakož i investice do učebních materiálů, technologií a prostor. Správa těchto zdrojů vyžaduje efektivní řízení a plánování ze strany vedení školy.

Hlavními aspekty jsou dvojjazyčný program, personální politika, komunikace s rodiči a komunitou, hodnocení a zlepšování kvality, a financování a zdroje. Pro úspěšnou realizaci bilingvního vzdělávání je nezbytné, aby školy pečlivě koordinovaly a plánovaly tyto aspekty, aby byly schopny poskytovat kvalitní vzdělání ve dvou jazycích.

Bilingvní školy čelí různým výzvám, které se týkají jejich organizace a fungování. Mezi tyto výzvy patří například zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných učitelů, překonání jazykových a kulturních bariér mezi učiteli, žáky a rodiči, nebo získávání nezbytných finančních a materiálních zdrojů (Lindholm-Leary, 2001). Vedení školy a učitelé by měli být otevřeni novým přístupům a inovacím, které jim pomohou překonat tyto výzvy a zlepšit kvalitu bilingvního vzdělávání.

Zároveň bilingvní školy nabízejí mnoho možností pro rozvoj a inovace. Například školy mohou spolupracovat s dalšími bilingvními školami nebo vzdělávacími institucemi v rámci

své země i mezinárodně, aby sdílely zkušenosti, osvědčené postupy a zdroje (Fortune a Menke, 2010). Dále mohou školy využívat moderní technologie a pedagogické metody, které podporují výuku ve dvou jazycích a rozvíjejí jazykové a interkulturní kompetence žáků.

Pro úspěšnou realizaci bilingvního vzdělávání je důležité, aby školy pečlivě koordinovaly a plánovaly své aktivity, aby byly schopny poskytovat kvalitní vzdělání ve dvou jazycích a překonávat případné výzvy.

2.3. Ředitel bilingvní školy

Ředitel bilingvní školy má klíčovou roli ve vedení a rozvoji školy. Jeho povinnosti a zodpovědnosti zahrnují strategické plánování, personální řízení, finanční řízení, komunikaci s různými zúčastněnými stranami, jako jsou rodiče, učitelé, žáci a zřizovatel školy, a zajištění kvality výuky a výsledků žáků (Bush a Glover, 2014). V kontextu bilingvního vzdělávání je rovněž důležité, aby ředitel podporoval rozvoj jazykových a interkulturních kompetencí žáků a učitelů a aktivně se podílel na implementaci bilingvního programu.

Vzhledem k specifickým potřebám a výzvám bilingvního vzdělávání je důležité, aby ředitel bilingvní školy disponoval určitými profesními kompetencemi. Mezi tyto kompetence patří znalost principů a metod bilingvního vzdělávání, zkušenost s jazykovým vzděláváním a s vedením týmu učitelů, schopnost komunikovat v cizím jazyce a porozumět kulturním rozdílům mezi různými jazykovými a etnickými skupinami (Christison a Murray, 2012).

Ředitel bilingvní školy čelí mnoha výzvám, které se týkají jeho role a povinností. Tyto výzvy mohou zahrnovat například zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných učitelů, získávání finančních a materiálních zdrojů, vyvážení jazykových a vzdělávacích potřeb žáků nebo řešení konfliktů a nesrovnalostí mezi různými zúčastněnými stranami (Leithwood et al., 2019).

Aby ředitel úspěšně čelil těmto výzvám, je důležité, aby neustále rozvíjel své profesní kompetence a hledal nové možnosti pro osobní i profesní růst. Ředitel může například navštěvovat školení a konference, které se zaměřují na bilingvní vzdělávání, rozvoj jazykových a interkulturních kompetencí a efektivní školské řízení. Také spolupráce s jinými

bilingvními školami nebo mezinárodními organizacemi může přinést nové perspektivy a podporu (García, 2017).

Pro úspěšné fungování bilingvní školy je také důležité, aby se ředitel aktivně zapojoval do komunity školy a udržoval dobré vztahy s různými zúčastněnými stranami. To zahrnuje pravidelnou komunikaci s rodiči, učiteli a žáky, účast na školských akcích a setkáních a spolupráci s místními institucemi a organizacemi, které se zabývají jazykovým a interkulturním vzděláváním (Björk, 2014).

Ředitel bilingvní školy hraje klíčovou roli ve vedení a rozvoji školy. Aby mohl úspěšně čelit výzvám spojeným s bilingvním vzděláváním, musí neustále rozvíjet své profesní kompetence, aktivně se zapojovat do komunity školy a hledat nové možnosti pro osobní i profesní růst.

2.4. Řízení lidí v bilingvním kontextu

Bilingvní školy představují specifické prostředí, které klade zvláštní nároky na řízení lidí. Tato kapitola se zaměřuje na klíčové aspekty řízení lidí v bilingvním kontextu a zdroje, které poskytují informace o těchto tématech.

Výuka a komunikace: V bilingvním prostředí je důležité zohlednit jazykovou a kulturní rozmanitost při plánování výuky a komunikaci mezi učiteli, žáky a rodiči (Baker, 2011; Coyle et al., 2010; Genesee et al., 2006). Jazykové dovednosti a kulturní znalosti jsou klíčové pro efektivní komunikaci a zajištění, že vzdělávací potřeby všech zúčastněných jsou plněny (Cogo a Dewey, 2012). Řízení lidí v bilingvním prostředí vyžaduje také pozornost k jazykové politice a podpoře jazykového rozvoje učitelů a žáků (Genesee et al., 2006).

Hodnocení a motivace. Bilingvní školy musí vyvinout spravedlivé a přiměřené metody hodnocení výkonu učitelů a žáků, které zohledňují jejich jazykové dovednosti a kulturní pozadí (Grosjean, 2010; Swain a Lapkin, 2005).

Profesní rozvoj a multikulturalismus. Řízení lidí v bilingvním kontextu zahrnuje také podporu profesního rozvoje učitelů a vytváření prostředí, které odráží a podporuje multikulturalismus. Ředitelé bilingvních škol by měli podporovat účast učitelů na školeních, seminářích a výměnných programech, které se zaměřují na specifické výzvy a potřeby

bilingvního školství. Rovněž je důležité rozvíjet a udržovat inkluzivní školní kulturu, která respektuje a oceňuje rozmanitost a zkušenosti všech zúčastněných (Cogo a Dewey, 2012).

Týmová spolupráce a podpora. V bilingvním prostředí je nezbytné, aby ředitelé a vedoucí pracovníci podporovali týmovou spolupráci mezi učiteli, kteří mohou pocházet z různých jazykových a kulturních pozadí (Baker, 2011). Tato spolupráce by měla zahrnovat sdílení osvědčených postupů, zdrojů a strategií pro výuku a hodnocení ve dvou jazycích, což napomáhá zvýšení efektivity a kvality vzdělávání (Coyle et al., 2010).

Zapojení rodičů a komunity. Řízení lidí v bilingvním kontextu zahrnuje také zapojení rodičů a širší komunity do školního života (Swaina Lapkin, 2005). Ředitelé by měli vytvářet prostředí, ve kterém se rodiče cítí vítáni a podporováni, a poskytovat informace a zdroje, které jim pomohou podporovat jazykový a kulturní rozvoj svých dětí (Genesee et al., 2006).

Řízení lidí v bilingvním kontextu tak vyžaduje citlivý a promyšlený přístup, který zohledňuje specifické potřeby a zkušenosti všech zúčastněných. Úspěšné řízení lidí v bilingvním prostředí klade důraz na efektivní výuku a komunikaci, spravedlivé hodnocení a motivaci, profesní rozvoj učitelů, podporu týmové spolupráce a zapojení rodičů a komunity

2.5. Řízení pedagogického procesu

V bilingvních školách je důležité zaměřit se na efektivní výuku a hodnocení ve dvou jazycích. Ředitelé a pedagogičtí vedoucí musí zavést jazykové politiky a strategie, které podporují rozvoj obou jazyků a dosahují akademických cílů (Baker, 2011; Cummins, 2000). To zahrnuje koordinaci obsahu a jazykových cílů, výběr vhodných výukových metod a materiálů, a použití různých způsobů hodnocení, které zohledňují jazykové a kulturní rozdíly (Coyle, Hood a Marsh, 2010).

Bilingvní školy často spojují dva vzdělávací systémy, což klade zvláštní nároky na vývoj kurikula. Ředitelé a pedagogičtí vedoucí musí zajistit, že kurikulum je relevantní, aktuální a srozumitelné pro všechny žáky, učitele a rodiče (Mehisto, Marsh, a Frigols, 2008).

Řízení pedagogického procesu v bilingvní škole také zahrnuje podporu jazykového rozvoje žáků a učitelů. To může zahrnovat poskytování jazykových kurzů, školení a dalších zdrojů, které pomáhají žákům a učitelům zlepšit své jazykové dovednosti a interkulturní kompetence (Swain a Lapkin, 2005). Dále je důležité sledovat pokrok žáků a učitelů a

poskytovat jim konstruktivní zpětnou vazbu, aby se mohli neustále zdokonalovat (Genesee, Lindholm-Leary, Saunders a Christian, 2006).

Výzkum ve vzdělávání je dalším důležitým aspektem řízení pedagogického procesu v bilingvní škole. Ředitelé a pedagogičtí vedoucí by měli být obeznámeni s aktuálními výzkumnými poznatky a praktikami v oblasti bilingvního vzdělávání a aplikovat je ve svých školách (Dalton-Puffer, 2007). To zahrnuje sledování výsledků výzkumu, účast na konferencích a seminářích a spolupráci s odborníky a vědci v oblasti bilingvního vzdělávání (ibidem).

Kromě toho je důležité podporovat spolupráci mezi učiteli, žáky a rodiči, aby bylo možné sdílet osvědčené postupy a řešit problémy, které se mohou vyskytovat v bilingvním kontextu (Cloud, Genesee, A Hamayan, 2000). Tímto způsobem mohou ředitelé a pedagogičtí vedoucí vytvářet podporující a inkluzivní prostředí, ve kterém se všichni členové školní komunity cítí respektováni a zapojeni.

V neposlední řadě je důležitá i podpora inkluzivního přístupu ve vztahu k žákům s různými potřebami a schopnostmi, například žákům se speciálními vzdělávacími potřebami nebo žákům, kteří mají potíže s osvojením druhého jazyka (García, 2009). Ředitelé a pedagogičtí pracovníci by měli zajišťovat, že výukové metody, materiály a hodnocení jsou přizpůsobeny potřebám všech žáků a že škola disponuje dostatečnými zdroji a odborným personálem, který je schopen poskytnout potřebnou podporu (Baker, 2011).

Dlužno dodat, že řízení pedagogického procesu v bilingvní škole zahrnuje řadu složitých úkolů, které vyžadují znalost výzkumu, zkušeností a osvědčených postupů v oblasti bilingvního vzdělávání. Úspěšné řízení tohoto procesu má zásadní význam pro dosažení akademických a jazykových cílů a pro podporu inkluzivního a harmonického prostředí ve

2.6. Řízení lidských zdrojů v bilingvní škole

Řízení lidských zdrojů v bilingvní škole představuje komplexní a náročný úkol, který zahrnuje nejen nábor, výběr a zaškolení učitelů, ale také jejich motivaci, hodnocení a profesní rozvoj. Důležitým aspektem v bilingvní škole je zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných učitelů, kteří jsou schopni učit v obou jazycích (Carless, 2006). Toto může zahrnovat nábor učitelů z různých zemí a kulturních prostředí.

Jedním z klíčových faktorů úspěchu bilingvní školy je motivace učitelů, která je úzce spojena s jejich pracovní spokojeností a závazkem vůči škole (Han a Yin, 2016). Řízení lidských zdrojů by mělo zahrnovat strategie pro podporu motivace učitelů, jako jsou adekvátní platy, přiměřené pracovní podmínky, možnosti kariérního růstu a profesního rozvoje (Hattie, 2003). Navíc by mělo být věnováno zvláštní pozornost spolupráci mezi učiteli z různých jazykových a kulturních pozadí, aby se podpořila jejich vzájemná podpora a sdílení zkušeností.

Vzhledem k významu profesního rozvoje učitelů by měly být bilingvní školy připraveny investovat do školení a dalších vzdělávacích příležitostí pro své učitele. To může zahrnovat účast na konferencích, workshopech, jazykových kurzech nebo online vzdělávacích komunitách, které se zaměřují na bilingvní výuku a výzkum (Reyes a Vallone, 2008).

V rámci řízení lidských zdrojů je také nezbytné vytvořit efektivní systém hodnocení učitelů, který bude reflektovat jejich úspěchy i oblasti, které je třeba zlepšit. Systém hodnocení by měl být spravedlivý, transparentní a založený na jasných kritériích, která jsou relevantní pro bilingvní výuku. Hodnocení učitelů může zahrnovat pozorování výuky, analýzu plánů hodin, sebehodnocení a zpětnou vazbu od kolegů, žáků a rodičů. V neposlední řadě je důležité vytvořit inkluzivní a podporující pracovní prostředí pro všechny zaměstnance bilingvní školy, které respektuje jejich kulturní a jazykové rozdíly (Carless, 2006). To může zahrnovat pravidelné týmové schůzky, společné aktivity, interkulturní školení a jazykové kurzy, které podporují soudržnost a spolupráci mezi zaměstnanci.

Řízení lidských zdrojů v bilingvní škole je komplexní a náročný proces, který vyžaduje zvláštní pozornost vedení školy. Efektivní zahrnuje nábor a udržení kvalifikovaných učitelů, podporu jejich motivace a profesního rozvoje, hodnocení jejich výkonu a vytváření inkluzivního a podporujícího pracovního prostředí.

2.7. Přijímání bilingvních pracovníků

Přijímání bilingvních pracovníků je klíčovým aspektem řízení bilingvních škol, který ovlivňuje úspěch celého vzdělávacího programu. Proces zahrnuje výběr, hodnocení a udržení kvalifikovaných učitelů a dalšího personálu, kteří jsou schopni efektivně vyučovat ve dvou jazycích (Evropská komise, online).

Při výběru bilingvních pracovníků je důležité zohlednit jejich jazykové dovednosti, pedagogické zkušenosti, odborné znalosti a schopnost adaptovat se na specifické požadavky bilingvního vzdělávání (Arkoudis a Davison, 2008).

Hodnocení kandidátů na bilingvní pozice zahrnuje nejen zkoumání jejich odborných a jazykových dovedností, ale také jejich schopnost spolupracovat s kolegy, komunikovat s rodiči a žáky a přizpůsobit se různým vzdělávacím systémům (García, 2009).

Při přijímání bilingvních pracovníků je tedy důležité zaměřit se na celkovou kvalitu kandidátů a jejich schopnost efektivně pracovat v bilingvním prostředí. Kromě toho je třeba zajistit podporu nově přijatým pracovníkům, aby se mohli rychle a úspěšně začlenit do školního kolektivu a vzdělávacího procesu (Fortune, Tedick a Walker, 2008). Tato podpora může zahrnovat pravidelné setkávání s vedením školy, zajištění dostupnosti materiálů a zdrojů v obou vyučovacích jazycích, příležitosti pro profesní rozvoj a spolupráci s kolegy. Důležitou roli v tomto procesu hraje také otevřená a efektivní komunikace mezi vedením školy, bilingvními pracovníky a ostatními členy školního kolektivu.

Zajištění kvality bilingvního vzdělávání závisí na tom, jak dobře jsou školy schopny najít a udržet kvalifikované bilingvní učitele a další pracovníky, kteří dokáží naplnit potřeby a očekávání školy, rodičů a žáků (García, 2009).

Výzvou pro bilingvní školy je zajistit, že výběr, přijímání a udržení bilingvních pracovníků probíhá transparentním a efektivním způsobem, který respektuje potřeby všech zúčastněných stran a zároveň podporuje rozvoj bilingvního vzdělávání (Baker, 2011).

V České republice probíhá přijímání učitelů, včetně bilingvních pracovníků, v souladu s právními předpisy, které upravují oblast školství a vzdělávání. Základním zákonem, který se týká vzdělávání, je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a dalším vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Při přijímání bilingvních učitelů v České republice je třeba dbát na následující aspekty:

- **Pedagogické minimum:** Aby mohl být někdo zaměstnán jako učitel, musí mít dokončené vzdělání v rozsahu pedagogického minima (dle zákona č. 563/2004 Sb., zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících)). To znamená, že

kromě odborné kvalifikace musí mít absolvován pedagogický kurz nebo mít magisterské vzdělání v oboru pedagogika.

- **Jazykové dovednosti:** Bilingvní učitelé by měli ovládat oba jazyky, ve kterých budou vyučovat. Pro češtinu je třeba dosáhnout minimálně úrovně B2 dle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky, a to nejlépe doložitelné certifikátem. Pro druhý jazyk bude záležet na konkrétních požadavcích školy. (Evropská komise, online)
- **Pracovní smlouva:** Při uzavírání pracovní smlouvy je třeba dodržovat české zákony, které upravují podmínky zaměstnání, mzdu, pracovní dobu, dovolenou a další práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance. (Eurydice, online)
- **Ověření bezúhonnosti:** V některých případech může být vyžadováno, aby učitel předložil výpis z rejstříku trestů jako důkaz bezúhonnosti. (Eurydice online) Tento požadavek je často stanoven v zájmu ochrany dětí a mladistvých, se kterými učitelé pracují.
- **Uznání zahraničních kvalifikací:** Pokud má bilingvní učitel zahraniční pedagogické vzdělání nebo jazykové certifikáty, může být tato kvalifikace uznána příslušnými českými orgány. Pro uznání pedagogického vzdělání je třeba kontaktovat Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, zatímco uznání jazykových certifikátů může provádět jiná akreditovaná instituce. (Eurydice, online)
- **Povolení k zaměstnání:** Cizinci ze zemí mimo Evropskou unii musí získat povolení k zaměstnání, aby mohli pracovat v České republice. (Eurydice, online) Toto povolení je obvykle zařizováno prostřednictvím zaměstnavatele a je vázáno na konkrétní pracovní pozici. Pro získání povolení je třeba podat žádost na relevantním úřadu práce.
- **Povolení k pobytu:** Cizinci, kteří chtějí pracovat jako bilingvní učitelé v České republice, musí také získat povolení k pobytu. Občané EU mají právo na volný pohyb a pobyt, ale jsou povinni se registrovat, pokud pobývají v zemi déle než 3 měsíce. (Eurydice, online)

- **Adaptace na české školství:** Je důležité, aby bilingvní učitelé byli obeznámeni se základními principy českého školství, včetně vzdělávacích standardů, hodnocení žáků a výukových plánů. (Eurydice, online) Tato znalost pomůže učitelům lépe se začlenit do českého vzdělávacího systému a pracovat efektivněji s ostatními učiteli a školním vedením.
- **Spolupráce s kolegy a školním vedením:** Aby byl bilingvní učitel úspěšný, je důležité, aby spolupracoval s kolegy a školním vedením, sdílel zkušenosti a případné problémy a hledal společná řešení. Dobrá komunikace a týmová práce jsou klíčové pro úspěšnou integraci bilingvních učitelů do českých škol.

Přijímání bilingvních pracovníků je tak klíčovým prvkem úspěšného řízení bilingvní školy. Zahrnuje výběr, hodnocení a udržení kvalifikovaných učitelů a dalšího personálu s potřebnými jazykovými, odbornými a interkulturními kompetencemi. Pro dosažení úspěšného výsledku je nezbytné pečlivě zohlednit specifika českého školního systému a právního rámce, stejně jako potřeby a očekávání školní komunity.

2.7.1. Pracovní smlouvy v obou jazycích pro bilingvní zaměstnance

Pracovní smlouva je klíčovým dokumentem, který upravuje vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V případě bilingvních zaměstnanců může být vhodné mít smlouvu vyhotovenou ve dvou jazycích, aby si obě strany byly jasné ve svých právech a povinnostech. Přestože české zákony nevyžadují, aby pracovní smlouvy byly vyhotoveny ve dvou jazycích, může to být prospěšné pro obě strany, zejména pokud jedna ze stran nemá dobrou znalost českého jazyka (Chrenek, online).

Dvojjazyčné smlouvy by měly obsahovat veškeré informace a ujednání uvedené v české verzi smlouvy, ale také překlad těchto informací do druhého jazyka. Je důležité, aby překlad byl co nejpřesnější a aby obě verze smlouvy byly konzistentní ve svých ujednáních (ibidem).

Pracovní smlouva musí obsahovat následující základní informace dle české legislativy (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a EURES, online):

- **Identifikace smluvních stran:** Jména a adresy zaměstnance a zaměstnavatele
- **Druh práce:** Popis povahy práce nebo uvedení pracovní pozice

- Místo výkonu práce: Adresa místa, kde bude zaměstnanec pracovat
- Datum nástupu do práce
- Délka pracovní doby a rozvržení pracovní doby
- Mzdové podmínky: Výše mzdy, termíny a způsoby jejího vyplácení
- Délka dovolené
- Zkušební doba, je-li je dohodnuta

Při vypracování dvojjazyčné smlouvy je třeba dbát na to, aby byly dodrženy veškeré náležitosti české legislativy a aby nebyla porušena žádná práva a povinnosti smluvních stran (MPSV, online).

Pro bilingvní zaměstnance může být dvojjazyčná smlouva užitečná i z hlediska adaptace na české školství, jelikož jim umožňuje lépe porozumět svým povinnostem a očekáváním školy. To může vést k lepšímu začlenění do pracovního prostředí, snížení stresu spojeného s nejasnostmi a zvýšení spokojenosti s prací (EURES, online).

Je esenciální, aby zaměstnavatelé při sestavování dvojjazyčných smluv zajistili kvalifikovaný překlad, který zaručí konzistenci a přesnost informací ve smlouvě. Pokud by došlo ke sporu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, může být dvojjazyčná smlouva důkazem dobré vůle a snahy o transparentnost ze strany zaměstnavatele.

Zaměstnavatelé by měli být také ochotni poskytnout bilingvním zaměstnancům podporu a zdroje pro zlepšení jejich jazykových dovedností, aby se co nejlépe adaptovali na nové pracovní prostředí. To může zahrnovat například jazykové kurzy, mentoring nebo výměnu zkušeností s kolegy (EURES, online).

Pracovní smlouvy sestaveny tak, aby byly srozumitelné pro všechny zúčastněné strany a zohledňovaly tak i kupříkladu specifické potřeby bilingvních zaměstnanců (MPSV, online).

2.7.2. Víza pro cizince

Pro cizince, kteří chtějí pracovat jako bilingvní učitelé v České republice, je důležité seznámit se s procesem získání víza a pobytového povolení. Pro cizince ze zemí mimo

Evropskou unií je třeba získat dlouhodobé vízum pro účely zaměstnání, aby mohli pracovat v České republice (MV, online).

Dlouhodobé vízum je uděleno na základě žádosti, kterou je třeba podat na českém konzulátu v zemi původu žadatele. Během žádosti je nutné doložit účel pobytu, například pomocí pracovní smlouvy nebo potvrzení o přijetí do zaměstnání. Dále je nutné předložit doklady o finančním zajištění, ubytování a zdravotním pojištění (MZV, online).

Po získání dlouhodobého víza mohou cizinci podat žádost o dlouhodobý nebo trvalý pobyt v České republice (MV, online). Proces získání pobytového povolení probíhá na úřadě cizinecké policie v České republice. Při podání žádosti je třeba předložit platné dlouhodobé vízum, doklady o zajištění ubytování a finančních prostředků, zdravotní pojištění a další relevantní dokumenty (MV, online).

Je důležité, aby cizinci sledovali aktuální vízovou povinnost a zjednodušený režim cestování pro svou zemi (MZV, online). Po získání víza a pobytového povolení je třeba také zajistit všechny potřebné dokumenty pro přijetí do zaměstnání, jako jsou uznání zahraničních kvalifikací, pedagogické minimum a jazykové certifikáty.

V rámci procesu přijímání bilingvních učitelů do českých škol je tedy důležité zajistit, aby cizinci splnili všechny požadavky vízového a pobytového režimu. To zahrnuje správné vyplnění žádosti o vízum, doložení všech potřebných dokumentů a úspěšné absolvování procesu získání pobytového povolení. Bilingvní učitelé by měli také sledovat jakékoliv změny v imigrační politice a předpisech, aby zůstali v souladu s českými zákony a nařízeními. Je doporučeno, aby si bilingvní učitelé konzultovali svou situaci s odborníky na migraci nebo se zaměstnavatelem, který jim může poskytnout potřebné informace a podporu v průběhu celého procesu. Vzhledem k tomu, že proces získání víza a pobytového povolení může být pro cizince složitý a zdouhavý, je důležité, aby školy a zaměstnavatelé byli při přijímání bilingvních učitelů trpěliví a vstřícní. Spolupráce mezi školami, zaměstnavateli a bilingvními učiteli je klíčová pro úspěšné začlenění těchto učitelů do českého vzdělávacího systému a prospěch žáků, kteří se budou učit v bilingvním prostředí.

2.8. Kulturní a komunikační rozdíly

Bilingvní učitelé čelí výzvám spojeným s kulturními a komunikačními rozdíly, které mohou ovlivnit jejich interakci s kolegy, žáky a rodiči. Tato kapitola se zaměřuje na tyto rozdíly a na způsoby, jak je překonat, aby bilingvní učitelé mohli úspěšně působit v českých školách.

Bilingvní učitelé se často setkávají s rozdíly ve vzdělávacích systémech a kulturách mezi svou domovskou zemí a zemí, ve které působí. Je důležité, aby se bilingvní učitelé adaptovali na místní kulturu a vzdělávací systém, aby mohli efektivně spolupracovat s kolegy a poskytovat adekvátní vzdělání žákům. Součástí tohoto procesu může být pochopení základních hodnot a očekávání českého školství, jakož i uznání a respektování kulturních rozdílů mezi žáky (Eurydice, online).

Bilingvní učitelé musí být schopni komunikovat efektivně jak ve svém mateřském jazyce, tak v jazyce země, ve které působí. Komunikační rozdíly mohou zahrnovat jazykové bariéry, rozdíly ve způsobu vyjadřování a kulturních normách týkajících se komunikace. Bilingvní učitelé by měli být otevření výměně zkušeností a názorů s kolegy a žáky, aby se zlepšila vzájemná komunikace a porozumění.

Aby bilingvní učitelé úspěšně překonali kulturní a komunikační rozdíly, je důležité pro ně získat podporu školního vedení a kolegů. To může zahrnovat pravidelné setkání s kolegy, účast na týmových projektech a školeních, která se zaměřují na rozvoj komunikačních dovedností a kulturního porozumění (Saville-Troike, 2012).

Jedním z efektivních způsobů, jak se bilingvní učitelé mohou adaptovat na nové prostředí, je zapojení do místní komunity a kultury. Tím získají lepší porozumění pro místní zvyky, hodnoty a očekávání, což jim pomůže lépe se začlenit do školního prostředí (Gudykunst a Kim, 2003).

Důležitou roli hraje také výuka jazyka. Bilingvní učitelé by měli neustále pracovat na zlepšení svých jazykových dovedností, aby mohli efektivně komunikovat se svými kolegy, žáky a rodiči. Toto může zahrnovat pravidelné hodiny jazyka, výměnu jazykových zkušeností s kolegy nebo účast na jazykových výměnných programech (Cummins, 2000). Spolupráce s kolegy je klíčová pro úspěšnou adaptaci bilingvních učitelů. Pravidelné setkávání a sdílení zkušeností a názorů s kolegy mohou přinést nové perspektivy a pochopení

pro obě strany. Tím se nejen zlepšuje komunikace, ale také se posiluje vztah mezi učiteli a vytváří prostředí podpory a vzájemného respektu (Alptekin, 2002).

3. BILINGVNÍ ŠKOLA - SPECIFIKACE

3.1. Základní cíle a principy

Tyto dokumenty musí odpovídat požadavkům rámcového vzdělávacího programu MŠMT ČR, které respektují vzdělávací koncepci ČR a ve vyučovaných předmětech plní nároky na získané klíčové kompetence, očekávané výstupy a rozsah hodinových dotací.

Bilingvní školy řadí mezi své charakteristické prvky zejména **přirozenost**, co nejvíce výuky **formou prožitku, výuku v multikulturním prostředí a bilingvní výuku. Přirozenost** standardně bývá cesta k celoživotnímu vzdělávání, a sice hlavní cíl je vštípit dětem lásku ke vzdělávání, naučit je užívat dosažených znalostí k využití v praktickém životě, naučit je samostatně rozšiřovat poznatky dle svých zájmů. Přirozenost vychází z bilingvní výuky jako takové, jelikož se nejedná o učení jazyků, nýbrž spíše o vlastní cestu k poznání zejména ve věci, kdy a k čemu jsou cizí jazyky užitečné a nutné. **Učení formou prožitků** v rámci bilingvní výuky výuky pomáhá dětem rozvíjet získané vědomosti, může jít od návštěvy

knihoven, které pomáhají k lepší čtenářské gramotnosti, návštěvy cizích zemí, které přispívají k chápání souvislostí a motivaci k učení dalších jazyků, pravidelné sportovní aktivity, zapojování se do mezinárodních akcí a projektů, které dětem pomáhají rozvíjet a srovnávat jejich znalosti apod. **Výchova v multikulturním prostředí** pomáhá u dětí odbourávat xenofobii, jazyk by děti měly vnímat jako lepší pochopením aby neměli strach z neznámého či k lepšímu porozumění. **Bilingvní výuka** je formou výuky zcela odlišná od klasické výuky jazyků, jelikož je stavěná na jiných principech a zahrnuje v sobě i jiné časové úseky. Žáci jsou vystaveni vlivu dvěma jazykům, a sice mateřského a cizího současně a za stanovených pravidel. Nejprve děti začnou jazyku rozumět, posléze jsou schopny reagovat na pokyny a následně začnou užívat odposlouchané vzorce věty. V konečné fázi jsou schopny vytvořit vlastní slovní spojení (Baker, 2011).

V obecné rovině je tak základním cílem dětem poskytnout dostatek možností a podnětů, aby se učily a objevovaly svět kolem sebe. Školy se v dětech snaží podpořit jejich vrozenou zvědavost, vzbudit u nich touhu poznávat.

Základní cíle bilingvní školy:

- **duševní a sociální**, dle kterých má škola dítěti pomoci najít vlastní cestu, ukázat dětem přínos vzájemného společenství a vést děti k toleranci, podporovat v dětech pokoru, sebeúctu a vděčnosti, naučit děti přijímat se navzájem takové, jaké jsou a rozvíjet u nich vstřícné způsoby komunikace;
- **vzdělávací**, ve kterých se mají děti naučit samostatně rozvíjet své dovednosti potřebné k reálnému životu, umět jednat zodpovědně, rovněž se prostřednictvím výuky mají děti naučit objevovat rozmanitosti a jedinečnosti, děti se mají učit v souvislostech a mají se vést ke spolupráci;
- **společenské a kulturní cíle** představují záměr vytvořit otevřené společenství školy, žáků a rodin, které i rodičům umožní podílet se na vzdělávání vlastních dětí, rovněž se děti snažit vést k zálibě kultury, podporovat je v aktivní participaci v kulturních akcí a podněcovat v nich zájem o kulturní události;

- **vzdělávací a výchovné strategie** - výuka je vedena především formou samostatného přemýšlení, hledání vlastních odpovědí a vhodných cest, učit děti předcházet konfliktním situacím, směřovat je k postoji, že všem konfliktům lze předcházet, děti by rovněž měly být vedeny k aktivnímu vyhledávání si informací, jejich třízení, práci s nimi a přetváření těchto informací do srozumitelných podob, umět je formulovat a předávat dál, stejně tak chápat mezi nimi souvislosti, především jsou zvoleny individuální přístupy ve vztahu učitel - žák - předmět, žák má být motivován k celoživotnímu vzdělávání (Cummins, 2000).

Shrnutí obecných specifikací bilingvní školy v České republice jsou následující:

- dva jazyky: tyto školy využívají dva jazyky, např. češtinu a angličtinu, k výuce různých předmětů;
- zdůraznění jazykových znalostí: bilingvní vzdělávání zdůrazňuje rozvoj jazykových schopností žáků a jejich schopnost komunikovat v cizím jazyce;
- zájem o cizí kultury: tyto školy často nabízejí žákům možnost seznámit se s cizími kulturami a získat globální perspektivu;
- zaměření na mezinárodní kariéru: bilingvní vzdělání může pomoci žákům při budování mezinárodní kariéry, jelikož se jim rozšiřují jazykové a kulturní znalosti;
- výuka podle mezinárodních standardů: Tyto školy mohou vyučovat podle mezinárodních standardů, což může zajistit vysokou kvalitu vzdělání.

Výše uvedené specifika se mohou lišit v závislosti na konkrétní bilingvní škole v České republice.

3.2. Specifika řízení pedagogického procesu

V bilingvních školách je nutné specifické řízení pedagogického procesu, aby byly zajištěny kvalitní výsledky vzdělávání a aby se splnily cíle bilingvního vzdělávání. Výzkum ukazuje, že bilingvní vzdělávání může přinést mnoho výhod pro studenty, včetně výrazného zlepšení jazykových schopností, rozvoje mezikulturních dovedností a lepšího porozumění různým kulturám.

Dle Lindholm-Leary (2001) je důležité, aby bilingvní školy měly jasnou a srozumitelnou politiku bilingvního vzdělávání a aby tato politika byla komunikována studentům, rodičům a učitelům. Tento přístup by měl být založen na kvalitních výzkumech a zkušenostech a měl by být flexibilní, aby mohl reagovat na specifické potřeby jednotlivých studentů.

Genesee a Lindholm-Leary (2013) uvádí, že bilingvní školy jsou charakterizovány tím, že vyučování probíhá v obou jazycích a že výuka je zaměřena na rozvoj kompetencí v obou jazycích. To vyžaduje, aby ředitelé a pedagogové měli specifické dovednosti v oblasti výuky jazyků a aby dokázali využít inovativní metody a technologie, aby se studenti co nejdříve naučili jazyky.

Výzkum ukazuje, že bilingvní školy vyžadují specifické strategie řízení, aby bylo zajištěno úspěšné fungování školy a aby byly splněny cíle bilingvního vzdělávání. Podle Baker (2011) je důležité, aby pedagogové v bilingvních školách měli specifické dovednosti v oblasti výuky jazyků a aby byli schopni využívat inovativní metody, které podporují rozvoj obou jazyků.

Pro efektivní řízení pedagogického procesu v bilingvních školách je důležité, aby byl vytvořen kvalitní učební plán a aby byla výuka plánována s ohledem na specifické potřeby studentů. Také je důležité, aby byly vytvořeny efektivní systémy hodnocení a aby bylo sledováno a hodnoceno, jak se studenti vyvíjejí v obou jazycích (Píšová, 2013).

Podle Hamerse a Blanca (2009) je důležité, aby ředitelé a pedagogové v bilingvních školách měli dostatečné znalosti a schopnosti v oblasti interkulturního vzdělávání, aby byli schopni přizpůsobit se různým kulturním kontextům a aby dokázali podpořit rozvoj mezikulturních dovedností u studentů.

Bilingvní školy vyžadují specifické řízení pedagogického procesu, které musí být flexibilní, inovativní a přizpůsobivé. Ředitelé a pedagogové musí mít specifické dovednosti v oblasti výuky jazyků a interkulturního vzdělávání a musí být schopni efektivně řídit bilingvní školu a zabezpečit potřebné zdroje pro úspěšné fungování školy.

Shrnutí specifík řízení bilingvní školy zahrnují následující aspekty:

- vedení a koordinace výuky ve dvou jazycích;
- výběr a vedení učitelů, kteří mohou vyučovat v obou jazycích;

- implementace bilingvního programu a sledování jeho účinnosti;
- komunikace se studenty a rodiči, kteří mohou mít různé jazykové požadavky a potřeby;
- zajištění odpovídajícího vybavení a materiálů pro výuku v obou jazycích;
- spolupráce s partnery v zahraničí, např. s jinými bilingvními školami nebo s univerzitami;
- zajištění, že bilingvní program splňuje národní a mezinárodní standardy kvality vzdělávání.

Všeobecně platí, že řízení bilingvní školy vyžaduje pečlivé plánování a koordinaci, stejně jako schopnost řešit jazykové a kulturní rozdíly mezi studenty a učiteli. Je také důležité, aby ředitel bilingvní školy měl dobrý přehled o bilingvním vzdělávání a pedagogice a mohl tuto znalost účinně aplikovat ve své praxi.

3.3. Management a komunikace v dvoujazyčném prostředí

Pro úspěšné fungování bilingvních škol je důležité mít efektivní systém managementu (Hornberger, 2004). Ředitelé bilingvních škol by měli mít zkušenosti s řízením škol a být schopni se přizpůsobovat měnícím se potřebám a vývoji bilingvního vzdělávání. Pro správné fungování bilingvních škol je třeba mít jasně definované cíle, strategie a plány, které jsou průběžně aktualizovány (Baker, 2006). Ředitelé by měli mít také dobré vztahy s rodiči a místní komunitou (Lucas et al., 2008).

Podle Swaina a Lapkina (2005) je úspěšná komunikace klíčová pro efektivní provoz bilingvních škol. V bilingvních školách dochází ke komunikaci mezi studenty různých kultur a jazyků, což vyžaduje dobrou komunikaci mezi učiteli, studenty a rodiči. Pro úspěšnou komunikaci v bilingvních školách je důležité mít jasně definované komunikační kanály a strategie, které jsou srozumitelné pro všechny zainteresované strany. Učitelé by měli být připraveni na práci s multikulturními skupinami a mít dostatečné znalosti jazyků.

Mezikulturní komunikace hraje v bilingvních školách důležitou roli. Podle Lindholm-Leary (2001) je důležité podporovat mezikulturní porozumění a respektovat různé kultury a jazyky.

V bilingvních školách by měli být studenti a učitelé vystaveni různým kulturám a jazykům, aby mohli získat nové zkušenosti a poznatky. Učitelé by měli být vybaveni potřebnými znalostmi a dovednostmi k řešení případných kulturních rozdílů mezi studenty.

Podle Escamilla (2006) je klíčové, aby bilingvní školy měly kvalitní učitele s dostatečnými jazykovými a pedagogickými dovednostmi. Učitelé by měli být motivováni a podporováni v jejich práci, aby mohli poskytovat kvalitní vzdělávání. V bilingvních školách by mělo být kladen důraz na kontinuální profesní rozvoj učitelů a poskytování adekvátních pracovních podmínek.

Spolupráce s rodiči a místní komunitou je důležitá pro úspěšnou činnost bilingvních škol. Podle Hamerse a Blanca (2000) by měly bilingvní školy aktivně zapojovat rodiče a místní komunitu do vzdělávání a spolupracovat s nimi na zlepšování provozu školy. Pro úspěšnou spolupráci s rodiči a místní komunitou je důležité mít jasně definované komunikační kanály a strategie.

Shrnutí specifík řízení bilingvní školy zahrnují následující aspekty:

- vedení a koordinace výuky ve dvou jazycích;
- výběr a vedení učitelů, kteří mohou vyučovat v obou jazycích;
- implementace bilingvního programu a sledování jeho účinnosti;
- komunikace se studenty a rodiči, kteří mohou mít různé jazykové požadavky a potřeby;
- zajištění odpovídajícího vybavení a materiálů pro výuku v obou jazycích;
- spolupráce s partnery v zahraničí, např. s jinými bilingvními školami nebo s univerzitami;
- zajištění, že bilingvní program splňuje národní a mezinárodní standardy kvality vzdělávání.

Všeobecně platí, že řízení bilingvní školy vyžaduje pečlivé plánování a koordinaci, stejně jako schopnost řešit jazykové a kulturní rozdíly mezi studenty a učiteli. Je také důležité, aby

ředitel bilingvní školy měl dobrý přehled o bilingvním vzdělávání a pedagogice a mohl tuto znalost účinně aplikovat ve své praxi.

2. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části této práce se autorka zaměří na zkoumání specifik managementu bilingvní školy v oblasti vedení lidí a řízení pedagogického procesu v porovnání se školou tradiční. Hlavním cílem je zjistit, jak se bilingvní školy liší od tradičních škol v těchto oblastech a identifikovat, jaké faktory mohou přispět k úspěchu bilingvního vzdělávání.

Na základě cíle práce a charakteru výzkumu jsme stanovili následující výzkumné otázky:

- Jaká jsou specifika pedagogického procesu v bilingvní škole oproti škole tradiční?
- V čem se liší vzdělávací program v bilingvní a tradiční škole?
- Jaké jsou specifické charakteristiky vedení bilingvního týmu?
- Jaké je rozdělení týmů a jak se liší komunikace v rámci týmů bilingvní školy?

V následujících kapitolách praktické části se autorka bude zabývat každou z těchto výzkumných otázek, a to prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s vedením školy a pedagogickými pracovníky, analýzy ŠVP a komparace s tradiční školou.

2.1. Metodologie

Pro účely výzkumu vybrala autorka bilingvní školu, která se zaměřuje na výuku ve dvou jazycích. Výběr školy byl založen na následujících kritériích: škola musela mít bilingvní program, musela být umístěna v České republice a měla mít zájem spolupracovat na výzkumu. Autorka zvolila respondenty - ředitele školy nebo zástupce ředitele, který je součástí bilingvního programu. Tento výběr respondentů umožňuje získat perspektivy z různých úrovní řízení a pedagogického procesu v bilingvním prostředí.

Polostrukturované rozhovory byly zvoleny jako hlavní metoda sběru dat pro tuto práci. Tato metoda umožňuje flexibilitu v průběhu rozhovorů a zároveň poskytuje možnost zaměřit se na klíčové otázky spojené s naším výzkumem. Všechny rozhovory byly nahrávány za souhlasu účastníků, což nám umožnilo zajistit přesnost při přepisování a analýze dat. Rozhovory trvaly přibližně 30 minut a probíhaly v klidném a důvěrném prostředí, což podporovalo otevřenost a upřímnost respondentů.

Cílem bakalářské práce je vymezení specifík managementu bilingvních škol týkající se vedení lidí a řízení pedagogického procesu v komparaci s tradiční školou. Před zahájením rozhovorů byli účastníci informováni o účelu a cílech výzkumu, anonymitě a důvěrnosti informací, které sdíleli. Každý respondent souhlasil s nahráváním. Během rozhovorů byl kladen důraz na aktivní naslouchání a empatii, což umožnilo hlubší porozumění jejich zkušeností a názorů. Kromě nahrávek byly během rozhovorů pořizovány poznámky, které nám pomohly při následné analýze a interpretaci dat.

Rozhovory byly strukturovány tak, aby pokrývaly čtyři hlavní výzkumné otázky:

- Specifika pedagogického procesu v bilingvní škole oproti škole tradiční
- Rozdíly mezi vzdělávacími programy v bilingvní a tradiční škole
- Specifické charakteristiky vedení bilingvního týmu
- Rozdělení týmů a rozdíly v komunikaci v rámci týmů bilingvní školy

Respondenti byli dotazováni na své zkušenosti, názory a postřehy týkající se těchto klíčových oblastí. Data získaná z rozhovorů byla poté analyzována a porovnána, aby bylo

možné identifikovat společné a odlišné aspekty v řízení pedagogického procesu v bilingvních školách.

2.2. Specifika pedagogického procesu v bilingvní škole oproti škole tradiční

Respondent A - Jaká jsou specifika řízení pedagogického procesu na bilingvní škole oproti tradiční škole?

Je to o nastavování pravidel, například o hodnocení, jak pro ten český tým, tak pro ten mezinárodní tým. Aby to pořád bylo pro studenty transparentní a čitelné, protože, pokud máte mezinárodní tým a český, tak i z pohledu kulturního, každá část toho týmu má trochu jinak nastavená očekávání, co se týká způsobu hodnocení, kritérií a z pohledu managementu je vlastně náš job, dát nějaká obecná pravidla, která by byla kompromisní, jak pro ten český tým, tak ten anglický, a která by zároveň umožnila svobodu těch pedagogů v tom, aby si mohli určit, jakým způsobem si dotvoří ty konkrétní podoby hodnocení pro to mezinárodní kurikulum a pro to české kurikulum, takže první co mě napadlo k tomu je, že to specifikum, je v nárocích na hodnocení a v řízení obecně způsobu hodnocení ve škole, protože i z pohledu managementu je to tak, že pravidla hodnocení ve škole musí dát vedení školy školské radě a školská rada to nějakým způsobem schválí a ten dokument, který schvaluje ta školská rada, je opravdu na bilingvní škole dost kompromisním dokumentem. Co se týká představ toho mezinárodního týmu a toho českého týmu, a protože ten český tým je o dost méně zvyklý pracovat s deskriptory a kritérii hodnocení, tak je to někdy obtížné to vychytat, protože v tom je rozdíl u toho mezinárodního týmu, protože ten je víc zvyklý pracovat s podrobnějším deskriptory hodnocení a s kritérii hodnocení, a proto má taky tendence být v tom trochu podrobnější, což se občas zase někdy nepozdává českému týmu. Takže první specifikum řízení pedagogického procesu je hodnocení, druhé je samozřejmě sladění toho, jaký je ten vzdělávací obsah, ale k tomu směřuje ta další otázka potom, ale určitě je to to druhé výrazné specifikum, ale ještě je tam jedna věc, které spadá do toho pedagogického procesu a jeho řízení, a je to po podobně jako u toho hodnocení, a to sladění způsobu komunikace s rodiči a řízení vůbec komunikace s rodiči tak, aby se ten český tým naučil vést tu komunikace s rodiči v souladu se standardy bilingvní školy a zároveň, aby ten mezinárodní tým pochopil mentalitu někdy i českých rodičů, a aby ta strategie komunikace

s rodiči zase dokázala saturovat jak ten český svět kantorů, tak ten vlastně mezinárodní svět toho mezinárodního týmu. Takže to je další oblast, kde práci toho řízení je potřeba těm lidem ukázat. Je dobré udělat pro to i nějakou dílnu, co se týká komunikace s rodiči, nastavit jasně i tu frekvenci, protože zase, i ten mezinárodní tým i ten český tým, mají rozdílné představy o tom, jak s rodiči komunikovat, protože narovinu, mezinárodní tým komunikuje častěji, kdežto ten český tým má tendenci komunikovat méně často, takže je potřeba stáhnout dolů českého rodiče až jako na obtěžující frekvenci komunikace mezinárodních lidí a na druhou stranu posílit ty české lidi v tom, aby dostály standardům té komunikace bilingvní školy.

Respondent B - Jaká jsou specifika řízení pedagogického procesu na bilingvní škole oproti tradiční škole?

Určitě slovo bilingvní vede k tomu, že jazyky, které jsou vyučovány, jsou hodnocené, čili řídicí pracovník musí jednat jak s mezinárodním týmem, tak s českým týmem, nikdo není nadřazen a jsou na stejné úrovni. Co se týká bilingvního vyučování, tam je to stejným prizmatem, to znamená, vyučuje se anglicky určité předměty a zase je to jazyk rovnocenný a jednotlivá kurikula jsou rovnocenná. Specifikum určitě tvoří všechna kultura a tradice, které přináší mezinárodní prostředí a vzájemné obohacení, mezikulturní porozumění, to bych vyzdvihla a co se týká specifikace řízení pedagogického procesu, tak musíme řídit i hodnocení. Na začátku teda musí být jasně dané kritéria hodnocení daných předmětů, buď se ta škola shodne na tom, že jede jedním systémem nebo se české kurikulum jede podle českých standardů a to mezinárodní zase dle mezinárodních. Každopádně je nutné toto všechno dobře komunikovat s týmem i s rodiči předem. Samozřejmě jsme škola, která je zapsána v rejstříku, čili od toho se odráží naše povinnost vystavovat vysvědčení v českém jazyce a musí tam být předměty, které odpovídají tomu, co škola může vyučovat, takže je potřeba tento proces hlídat i legislativně. Oproti škole tradiční v řízení rozhodně, jsou potřeba navíc další pedagogičtí pracovníci, kteří zajišťují vlastně vedení toho mezinárodního týmu. Záleží na velikosti toho týmu, každopádně u nás ve škole to tak je, že vlastně máme rozdělenou pozici i na úrovni zástupců českých a mezinárodních týmů.

Respondent C - Jaká jsou specifika řízení pedagogického procesu na bilingvní škole oproti tradiční škole?

So by traditional school, do you mean like a public school? OK, so I would say some of the specifics is knowing both the Czech education system and requirements and also a international standards and requirements. Because for example for English we have to follow what the Czech Government mandates are standards, but they're lower than the skills of our students. So we always have to add in. For example, the Alberta curriculum from Canada, we have that in to make sure students are getting the most out of English as they could. So it's always trying to balance them to out is what I would say is like a main specific. It is different because the international team, the English team come from different countries. And I understand more of their culture and their backgrounds. So talking to them, I could be more. Lofty. For example, my words like I can be more vague because I understand the meaning in English. Whereas when I'm talking to check staff either be more blunt or direct one, because that's a typical thing here, but two also. They don't fully understand, even if they're completely fluent in English, they may not fully understand the vagueness that English has, so I have to. Manage my time and that time, but manage the way that I speak or write emails to both sides just because of the cultural differences and the linguistic differences.

2.2.1. Zjištěná specifika v pedagogickém procesu

Na základě polostrukturovaných rozhovorů s respondenty bylo zjištěno několik rozdílů ve struktuře a obsahu pedagogického procesu mezi bilingvními a tradičními školami.

- **Hodnocení a kritéria hodnocení:** Respondenti zmínili, že řízení pedagogického procesu na bilingvních školách zahrnuje nastavení pravidel hodnocení pro český i mezinárodní tým. Je důležité, aby pravidla byla transparentní a srozumitelná pro studenty. Bilingvní školy často vyžadují kompromis mezi očekáváními obou týmů ohledně způsobu hodnocení a kritérií.
- **Vzdělávací obsah a kurikulum:** Bilingvní školy musí sladit vzdělávací obsah mezi českým a mezinárodním kurikulem. Je třeba zajistit, aby byly splněny požadavky českého vzdělávacího systému a zároveň byly zohledněny mezinárodní standardy a očekávání.

- Komunikace s rodiči: Respondenti zdůraznili význam komunikace s rodiči v rámci bilingvních škol. Je nutné nastavit strategii komunikace, která uspokojí potřeby obou týmů a zároveň respektuje kulturní rozdíly a mentalitu českých rodičů.
- Řízení týmů a mezikulturní porozumění: Bilingvní školy musí řídit a koordinovat český i mezinárodní tým, přičemž oba týmy jsou na stejné úrovni. Je důležité pochopit a respektovat kultury a tradice, které přináší mezinárodní prostředí a podporovat mezikulturní porozumění.
- Přizpůsobení komunikace: Respondent C zmínil potřebu přizpůsobit způsob komunikace v závislosti na týmu. Anglicky mluvící pracovníci mohou být více neurčití ve svém vyjadřování, zatímco českým zaměstnancům je třeba být přímější a konkrétnější v komunikaci.

Tyto zjištěné rozdíly ve struktuře a obsahu pedagogického procesu poukazují na zvláštnosti managementu bilingvních škol oproti tradičním školám. Management bilingvních škol vyžaduje schopnost zvládat různé aspekty pedagogického procesu, které zahrnují koordinaci a spolupráci mezi českými a mezinárodními týmy, nastavení hodnocení a kritérií hodnocení, které respektují obě strany, a efektivní komunikaci se všemi zúčastněnými stranami, včetně rodičů.

Kromě toho, management bilingvních škol musí být schopen se přizpůsobit kulturním rozdílům a zajistit, aby byly respektovány a porozuměny různé tradice, zvyky a očekávání mezi pracovníky a rodinami. To může zahrnovat i poskytování školení a podpory zaměstnancům v oblasti mezikulturního porozumění a komunikace. Výzvou pro management bilingvních škol je tedy nalézt rovnováhu mezi splněním požadavků českého vzdělávacího systému a zároveň poskytování kvalitního vzdělávání, které odpovídá mezinárodním standardům. Je třeba pečlivě sledovat a hodnotit výsledky pedagogického procesu, aby bylo možné identifikovat a řešit případné problémy a nedostatky. Výsledkem úspěšného řízení bilingvních škol je pak vytvoření prostředí, které podporuje vzdělávací úspěchy studentů, rozvoj mezikulturního porozumění a spolupráci mezi různými týmy a rodinami.

2.3. Rozdíly ve vzdělávacím programu bilingvní a tradiční školy

Respondent A - V čem se liší vzdělávací program v bilingvní škole a tradiční škole?

Dost velký rozdíl je odřídit si tu metodologii výuky, protože, ať už chceme nebo ne, tak přesto, že se dějí změny v českém školství, tak ten český tým je rigidnější co se týče inovací a moderní pedagogiky, ten tým mezinárodní má přirozené pojetí toho pedagogického procesu tak, aby více aktivizovali žáky a zase z pohledu toho řízení je důležitý jasně pojmenovat ten standard, do jaké míry je pro školu důležitý, aby žáci byli při tom vzdělávání všichni aktivní a tam zase hodně obohacuje ten mezinárodní tým ten český tým. Na druhou stranu ten český tým má lepší orientaci na konkrétní tvrdý vzdělávací výsledek a v tom je zase inspirací tomu mezinárodnímu. A jak se liší program v bilingvní a tradiční školy, liší se nesmírně, protože pokud chcete vzdělávat bilingvně, tak do předepsaného maximálního počtu hodin, které ty děti mohou mít v tom daném týdnu, tak musíte vměstnat, jak to české kurikulum, tak to mezinárodní, a protože ten počet těch hodin je vymyšlený pro standardní státní školy, kde výuka končí ve 12, v 1 nejpozději ve 2, tak bilingvní škola, která chce plně vzdělávat ve dvou jazycích si v tom programu a učebním plánu musí pomoci i nepovinnými předměty, takže matematiku v angličtině máte nazvanou matematika nepovinná, ale pro ty studenty je mandatorní ve skutečnosti. Ten vzdělávací program, pokud je to bilingvní škola, tak musí zahrnovat i specifika a vzdělávací obsah, který se týká víc světa, takže musí být více globálněji zaměřený, zatímco v české škole tradiční, tam můžete hodně pracovat s regionalistou té školy. Ta bilingvní složka je více zaměřená na globální hledisko. V tom je obrovský rozdíl. Další rozdíl, který se zdá být jenom administrativní, ale je důležitý, je to, že ten vzdělávací program, musíte mít kompletně jak v češtině, tak v angličtině, a je to možná složitější věc, než se zdá, jelikož v momentě, kdy udělá česká část nějakou změnu, tak musí dobře fungovat dobře komunikace mezi tou českou a mezinárodní částí, aby je o tom informovali. Hlavní odlišností je tedy to zaměření globálnější a taky se samozřejmě se hodně soustředíme, abychom dětem zvědomili rozdíly mezi lidmi mnohem více než na standardní škole, protože v momentě, kdy u nás máte u nás dvacet národností studentů, tak, kdy máte významné dny nebo svátky, tak v české škole se mluví o Vánocích, ale když máte 5 národností v jedné třídě, tak musíte mluvit o jiných věcech s týmech. Nicméně je to velmi obohacující, takže bych to shrnula, že vzdělávací program je trochu extenzivnější a za mě rozhodně

otevřenější vůči světu, jelikož vy potřebujete prakticky budovat tu postojovou složku dětí, ve smyslu přijetí té diverzity.

Respondent B - V čem se liší vzdělávací program v bilingvní škole a tradiční škole?

Samozřejmě je to ta jazyková výbava, děti mají větší zátěž tím, že mají vyšší dotaci u těch předmětů a zejména je to s cílem, aby si ten druhý jazyk děti osvojili jako ten první a já myslím, že v podstatě ve všem. Tím, že do toho vzdělávacího procesu vstupuje mezinárodní kurikulum, mezinárodní hodnotící kritéria, takže to tradiční je vlastně trochu fragmentováno a je kladen větší důraz na výsledky, na měřitelné výsledky a nespokojíme se pouze s tím, že děti dostaly vysvědčení. Z hlediska řídicího pracovníka, musíme obdržet od Ministerstva školství povolení vyučovat v těch jiných jazycích dané předměty, musíme zažádat o výjimku ve výuce nad rámec vyučovaných předmětů a u nás konkrétně ve škole je to vyřešeno tak, že tyto nad rámec předměty jsou učeny jako nepovinné předměty.

Respondent C - What are the differences between the educational program and the bilingual school and a traditional one?

I would say the main difference is that in a bilingual school. The focus isn't just on the students speaking Czech, passing the Czech maturita it's based on them doing the maturita, but also doing language exams for like English, German, Spanish, French them succeeding in areas that will help them go to international schools or to international countries for university for example whereas like traditional schools public schools don't really set students up to be able to go abroad and work at a school or go to a university abroad, whereas bilingual schools really help students be able to achieve that if they want to.

2.3.1. Zjištěná specifika ve vzdělávacím programu

Na základě odpovědí respondentů lze identifikovat několik klíčových rozdílů v osnovách a učebních materiálech mezi bilingvními a tradičními školami:

- Metodologie výuky: Bilingvní školy často upřednostňují inovativní a moderní pedagogické přístupy, zatímco tradiční školy mohou být rigidnější. Mezinárodní týmy v bilingvních školách často přirozeně aktivizují žáky a přispívají ke globálnějšímu a otevřenějšímu pohledu na vzdělávání.

- Jazyková výbava: Bilingvní školy klade větší důraz na osvojení si druhého jazyka, často s cílem, aby žáci dosáhli stejné úrovně jazykových dovedností jako v jejich mateřském jazyce.
- Mezinárodní a globální perspektiva: Bilingvní školy zahrnují mezinárodní kurikula a hodnotící kritéria, a dělají větší důraz na měřitelné výsledky. Vzdělávací program bilingvních škol je obvykle více zaměřen na globální a mezikulturní aspekty než tradiční školy.
- Rozšíření osnov: Bilingvní školy musí ve svých osnovách zahrnout jak české kurikulum, tak mezinárodní kurikulum. To může znamenat, že bilingvní školy nabízejí více nepovinných předmětů v cizích jazycích.
- Příprava na mezinárodní kariéru a studium: Bilingvní školy se zaměřují na přípravu žáků pro mezinárodní studium nebo kariéru, zatímco tradiční školy obvykle studenty nepřipravují na studium nebo práci v zahraničí.

Tyto rozdíly ukazují, že bilingvní školy nabízejí žákům širší a globálnější perspektivu vzdělávání, která je otevřenější světu a zaměřuje se na rozvoj jazykových dovedností a mezikulturního porozumění.

2.4. Specifické charakteristiky vedení bilingvního týmu

Respondent A - Jaké jsou specifické charakteristiky vedení bilingvního týmu?

To je velmi složité. Vždycky si vizualizuji, když řešíme všechny možné nástrahy bilingvní školy, tak nevím proč, ale vždycky si vizualizuju poštovního holuba, protože je to hodně o tom, vytvářet podmínky pro setkávání těch lidí, jak se z toho anglického týmu, tak z toho českého a vytvářet podmínky proto, aby tam neustále probíhala výměna představ, pojetí té výuky a taky, aby tam probíhala zásadní míra kolaborace mezi týmy. V momentě, kdy učíte matematiky v obou jazycích, tak musíte mít prostor pro ty lidi, aby se dokázali navzájem nacytřit. U nás to děláme formou CPT meetingu, kde se sejdou učitele konkrétního ročníku a sedí tam z obou týmů, to je jedna úroveň setkání. Zároveň je nutná kolaborace mezinárodních týmů, takže se ještě schází tým prvního stupně anglického oddělení spolu, tam se nacytřují. Vzájemně se doplňují. Ta specifika zase souvisí s tím, že by jako člověk, který má jako hlavní job v rámci managementu nastavovat struktury a procesy, ale současně se starat o ty lidi, ale starost o mezinárodní část toho týmu přináší celou řadu odlišností v tomto osobnostním rozměru, jelikož často se řeší věci komunikace s rodinou, která je na druhém konci světa a i ta osobnostní podpora, kterou oni potřebují, je mnohem výraznější, jelikož ten český tým má tady kořeny, kdežto mezinárodní tým je tady na návštěvě, dá se říct, a někdy je ta vykořeněnost hlavní téma. Takže forma péče o ně je jiná a ten svět bilingvní školy je skutečně střet dvou světů. Někdy ty průniky jsou větší mezi těmi týmy a někdy jsou menší, ale to k tomu patří. Podpora legislativní pro mezinárodní tým je obrovská, od

získávání víz po podporu při podávání daňových přiznání. Té podpory pro mezinárodní tým je opravdu hodně. Další věc je nastavení procesů tak, aby byl kompromisní pro oba týmy, týká se to i struktur, kde si musíte dávat pozor na vyváženost týmu. Celé to specifikum bych shrnula pod neustálé vědomé nacházení vyváženosti mezi týmy. Někdy je to náročné, to přepínání mezi týmy.

Respondent B - Jaké jsou specifické charakteristiky vedení bilingvního týmu?

Určitě to klade velké nároky na toho vedoucího pracovníka v té jazykové výbavě, jelikož kdyby nebyl schopný se domluvit se všemi, nelze ty agendy od sebe oddělit. Rovněž absolutně výrazná kooperace v rámci nižšího managementu, jsou tu různí koordinátoři a musíme pořád neustále ze strany vedení vytvářet mosty mezi českým týmem a tím mezinárodním, jinak se ten koncept v podstatě rozpadne. Nejde, aby týmy jely separátně, musí se neustále propojovat, komunikovat v rámci ročníků, tříd. Takže určitě výrazným specifikem je komunikace, jazyková výbava vedoucího a neustálé brání zpěvné vazby a kulturních rozdílů.

Respondent C - What are the specific characteristics of leading a bilingual team?

I would also say more related to traditional differences because for example, as you know in the Czech Republic, name days are a huge thing. We don't have that in English speaking countries, we don't do name days so. Helping my international team understand that, hey, name days are important here. So if you see someone talk with their name day, say, happy name day do these things, but vice versa. Related to birthdays, for example, for international teachers, for our birthdays, we don't bring stuff in for our birthday. Where's Czech colleagues will bring things in. So it's an understanding with the czech team that hey, if it's an international teachers birthday, don't expect them to bring treats and it's not what we do. It's just not a cultural norm for us. So really. Explaining the cultural differences between the team, letting them understand that something that you might consider. Rude or something may not be that way in the different culture, and it's it's really helping them understand the differences between each other.

2.4.1. Zjištěná specifika v řízení bilingvního týmu oproti tradičnímu

Z odpovědí respondentů vyplývá několik specifických charakteristik vedení bilingvního týmu ve srovnání s tradičním týmem:

- **Komunikace a jazyková vybava:** Vedoucí bilingvního týmu musí být schopen komunikovat s oběma týmy ve dvou různých jazycích. To zahrnuje i schopnost překlenout jazykové bariéry a kulturní rozdíly, aby se zabezpečila efektivní spolupráce mezi týmy.
- **Kolaborace a setkávání týmů:** V bilingvních školách je důležitá kolaborace mezi českým a mezinárodním týmem. Vedoucí musí vytvářet podmínky pro setkávání obou týmů a neustálou výměnu představ a pojetí výuky. To zahrnuje koordinaci různých schůzek a setkání, aby se učitelé mohli vzájemně inspirovat a doplňovat.
- **Kulturní rozdíly:** Vedoucí bilingvního týmu musí být citlivý k kulturním rozdílům mezi českým a mezinárodním týmem a pomáhat oběma stranám navzájem se pochopit. To zahrnuje vysvětlování různých kulturních zvyklostí a tradic, které mohou být pro druhou stranu neznámé.
- **Osobnostní podpora:** Vedoucí musí být schopen poskytovat osobnostní podporu oběma týmům, ale zejména mezinárodnímu týmu, který může čelit vyššímu stupni vykořeněnosti a potřebě komunikace s rodinou na druhém konci světa.
- **Legislativní podpora:** Vedoucí bilingvního týmu musí zajistit legislativní podporu pro mezinárodní tým, což zahrnuje získávání víz, pomoc při podávání daňových příznání a další administrativní úkony.
- **Nastavení procesů a struktur:** Vedoucí musí nastavit procesy a struktury tak, aby byly kompromisní pro oba týmy, a zároveň dbát na vyváženost týmu. To zahrnuje neustálé hledání rovnováhy mezi týmy a přizpůsobování procesů a struktur podle potřeb obou týmů.

V řízení bilingvního týmu oproti tradičnímu je důležité zaměřit se na několik klíčových aspektů, které zahrnují komunikaci, kooperaci, kulturní rozdíly, osobnostní podporu, legislativní podporu a nastavení procesů a struktur. Vedoucí bilingvního týmu musí být schopen efektivně komunikovat s oběma týmy a zajistit, aby obě strany mohly spolupracovat a porozumět si navzájem. Kromě toho musí být vedoucí citlivý k kulturním rozdílům a pomáhat oběma týmům překonávat bariéry, které by mohly bránit efektivní spolupráci. Osobnostní podpora, zejména pro mezinárodní tým, je také klíčová, protože členové tohoto

týmu mohou čelit zvýšeným výzvám spojeným s vykořeněností a komunikací s rodinou. Vedoucí bilingvního týmu musí také zajistit legislativní podporu pro mezinárodní tým a nastavit procesy a struktury tak, aby vyhovovaly potřebám obou týmů. Celkově je úspěšné řízení bilingvního týmu závislé na schopnosti vedoucího přizpůsobit se specifickým potřebám a výzvám, které přináší práce s týmem složeným z členů různých jazykových a kulturních pozadí.

2.5. Rozdělení týmů a komunikace v rámci týmů bilingvní školy

Respondent A - Jaké je rozdělení týmu a jak se liší komunikace v rámci týmu bilingvní školy?

My už jsme to vlastně pokryli, co se týká té komunikace. Já bych k tomu jenom uvedla, že historicky a kulturně, v rámci té mezinárodní části týmu, vnímám jednoznačně větší otevřenost, jednoznačně větší schopnost přijímat zpětnou vazbu a integrovat vazbu do té práce, takže můžete si dovolit větší manažerskou přímost v té komunikaci, kdežto u českého týmu je rigidnost a historicky uzavřená podmíněnost, není to nic špatného, holt to takto je, a je to kulturně podmíněné, není to nic, co by vůbec bylo potřeba hodnotit negativně. Dobrý manažer se toho hodnocení musí stejně naprosto zřeknout, co se týká té mentality lidí a přijmout tu diverzitu. Každopádně ta otevřenost vnímání zpětné vazby a dávat konstruktivní zpětnou vazbu je u českého týmu výrazně nižší. U českého týmu je to problematické, pořád si ho odpracováváte dokola. Je potřeba do té komunikace dát hodně leadershipu a třeba do té zpětné vazby a zvědomovat význam pro rozvoj školy, a to pomáhá. Ale i tak se setkáváte s lidmi z toho českého týmu, kdy si myslí, že zpětná vazba od studentů je irelevantní pro ně, což nikdy z mezinárodního týmu nikdy neřekne. To rozdělení týmů je na jednu stranu požehnání, na druhou stranu prokletí, jelikož oni spolu potřebují kolaborovat interně, takže to rozdělení je takové, že samozřejmě vzhledem k tomu, že na výstupu máte českou maturitu, na druhé straně máte mezinárodní diplom, tak musí spolu kolaborovat česká sekce, co se týká maturitního vzdělávání, ale zároveň musí mezinárodní tým musí kolaborovat spolu k dosažení výsledků v tom mezinárodním programu. Takže na jednu stranu jsou rozdělení od oddělení, třeba matematiky, a to má jak české kolegy, tak anglické, ta kolaborace je pevně nastavená, ale současně se ještě kolaborují separátně třeba čeští matematici. Moderní jazyky jsou jasné, ale struktura je taková, že jsou učitelé jsou v jednotlivých odděleních, ta

oddělení spadají na druhém stupni na gymnázium pod vždycky jednoho zástupce, pokud je to oddělení ryze české, tak spadá pod zástupce pro český program a každá ta předmětová sekce má ještě svého vedoucí. Ten vedoucí je ten nejbližší člověk, který řídí tu kolaboraci. Tihle ti vedoucí předmětových sekcí se pravidelně setkávají se zástupci, ta struktura je nastavená i po rozdělení týmů tak, že existuje zástupce pro anglická studia, který má na starosti všechno od první třídy po gymnázium a zástupce pro vzdělávání v přírodních vědách ten má na starosti všechno od první třídy po gymnázium a pak je český zástupce pro první stupeň a pak je český zástupce pro druhý stupeň. Takže ty týmy jsou sice rozděleny v oblasti top managementu, ale jsou taky rozděleny svojí příslušnosti na úrovni středního managementu, co se týká jednotlivých oddělení a v těch odděleních je tým namíchaný, ale občas je ad hoc rozděli kvůli něčemu, s čím ten tým potřebuje pracovat. Rozdělení tedy jsou, ale musí tam být ta kolaborace. Nejdůležitější pro bilingvní školu je zachovat si transparentnost svého nastavení a své struktury vůči rodičům a vůči žákům a v tu chvíli ta kolaborace napříč těmi týmy hraje ohromnou roli, musíme být sladění.

Respondent B - Jaké je rozdělení týmu a jak se liší komunikace v rámci týmu bilingvní školy?

Toto je specifikum prvního stupně, kde můžu odpovědět, že je nezbytné, aby byl vždy jeden člověk, který má vlastně pod kontrolou, že je s těmi rodiči komunikováno. Za první třídu musí třídní učitel kooperovat s těmi dalšími učiteli, aby poskytovali stejný druh informací. Možná to souvisí ještě s tou jinou otázkou, specifík ve vedení. Na bilingvní škole musíme hlídat to, aby se neupřednostnilo PR jednoho z toho týmu, protože umí dobře prodat ty svoje schopnosti a ten zbylý, který se tak nechlubí těmi svými výsledky, tak vlastně by vypadal, že je horší učitel a rodiče by to pak vedlo k tomu, že by upřednostňovali nějakého konkrétního učitele, přitom oba dva jsou skvělí profesionálové. Takže si myslím, že i to rozdělení týmů a ten, kdo vede ten jednotlivý mikrotým, musí neustále přemostovat a stále komunikovat a vůči rodičům je extrémně potřeba dbát na to, kupříkladu rodičům, kteří vůbec nemají v jazykové výbavě češtinu, aby ji neodcházely emaily v češtině, ale aby se dodržoval ten jazykový koncept. Případě navázala spolupráce třeba se se specializovanými organizacemi, třeba typu Meta, kteří nám poskytují překladatele jednání s rodiči do vietnamštiny, ruštiny atd. My máme konkrétně rozdělené týmy na český a mezinárodní tým a v těch jednotlivých týmech

poté na ročníky, jelikož máme tři třídy A, B a C. Poté jsou týmy rozděleny ještě předmětově, kupříkladu moderní jazyky, science, oddělení češtiny atd.

Respondent C - What is the division of the teams and how does communication within bilingual school teams differ you?

So what we try to do is make sure first of all, that the teacher, international teachers and teachers get along with each other and this helps us when it comes to communication with parents, for example, there are quite a few parents that only speak English. They don't have an issue with them. But there are some parents who don't speak English. So we always ask, Czech colleague, hey, can you translate for us, help us understand what the parent needs and how to work. And it brings about this cohesion between. The international side and the Czech side because they're working with each other and vice versa. There's actually on Thursday I had a meeting with a parent who only spoke English, but the teacher only spoke Czech or German, so I was translating into German for her so that she understood what was happening. So it's it's it's great community of collaboration when it comes to like parents. And it also relates to example between stage one and stage two. We have quite a few teachers who are on both sides check side and the international side who are well. Between both stages and help each other with coming up with activities or curriculum and it's it's just a really great thing that I didn't experience when I worked at a public school here. It was more of like each department did its own thing, didn't really associate with people outside that department, whereas here it's more of like everyone works together on the common goal.

2.5.1. Zjištění struktury a rozdělení týmů na bilingvní škole a porovnání komunikace a spolupráce v týmech bilingvní a tradiční školy

Na základě odpovědí respondentů lze pozorovat, že týmy na bilingvní škole jsou rozděleny na český a mezinárodní tým a dále na jednotlivé ročníky a předmětová oddělení. Toto rozdělení je důležité pro efektivní komunikaci a spolupráci jak mezi učiteli navzájem, tak pro správnou komunikaci s rodiči.

Respondent A uvádí, že komunikace a schopnost přijímat zpětnou vazbu se liší mezi českým a mezinárodním týmem. V mezinárodním týmu je vnímána větší otevřenost a schopnost integrovat vazbu do práce. Naopak u českého týmu je zaznamenána nižší schopnost přijímat

a dávat konstruktivní zpětnou vazbu. Důležité je, aby vedoucí týmů přijal tuto diverzitu a pracoval na spolupráci a transparentnosti mezi týmy.

Respondent B zdůrazňuje nutnost neustálé komunikace mezi jednotlivými mikrotýmy a vedením, zejména vůči rodičům. Je důležité dbát na dodržování jazykového konceptu a v případě potřeby spolupracovat se specializovanými organizacemi, které poskytují překladatele pro jednání s rodiči v různých jazycích.

Respondent C popisuje spolupráci mezi mezinárodními a českými učiteli, kteří se vzájemně podporují v komunikaci s rodiči různých jazykových dovedností. Tato spolupráce a komunikace vytváří soudržnost mezi oběma stranami a přispívá k celkovému fungování školy.

Z uvedených odpovědí lze usuzovat, že struktura a rozdělení týmů na bilingvní škole zajišťuje efektivní komunikaci a spolupráci jak mezi učiteli, tak s rodiči. Porovnání s tradiční školou ukazuje, že bilingvní škola klade větší důraz na transparentnost, spolupráci a otevřenost v komunikaci a přijímání zpětné vazby.

2.6. Srovnání pedagogického procesu, vzdělávacích programů a vedení týmů v bilingvních a tradičních školách

V této kapitole se autorka zaměří na srovnání specifík pedagogického procesu, vzdělávacích programů, vedení týmů a komunikace v rámci týmů mezi bilingvními a tradičními školami.

2.6.1. Specifika pedagogického procesu v bilingvní škole oproti tradiční škole

Bilingvní školy se od tradičních škol liší v několika aspektech pedagogického procesu. Mezi hlavní rozdíly patří:

- Používání dvou jazyků ve výuce: Bilingvní školy integrují dva jazyky do výuky, zatímco tradiční školy se soustředí na jeden hlavní jazyk s případnými hodinami cizího jazyka.
- Kulturní a jazyková diverzita: Bilingvní školy často přitahují studenty a učitele z různých kulturních a jazykových pozadí, což může obohatit výukový proces.

- Práce s vícejazyčným materiálem: Bilingvní školy často využívají učebnice a materiály v obou jazycích, což vyžaduje od učitelů i studentů zvládnutí obou jazyků na akademické úrovni.

2.6.2. Rozdíly ve vzdělávacím programu

Vzdělávací programy bilingvních škol se mohou lišit od programů tradičních škol v několika ohledech:

- Důraz na jazykovou a kulturní kompetenci: Bilingvní školy často kladou větší důraz na rozvoj jazykových dovedností a kulturního uvědomění studentů.
- Flexibilita programu: Bilingvní školy mohou nabízet flexibilnější výukový program, který umožňuje přizpůsobit výuku individuálním potřebám studentů a jejich jazykovým dovednostem.
- Mezinárodní orientace: Některé bilingvní školy nabízejí mezinárodně uznávané vzdělávací programy, jako je Mezinárodní bakalář (IB), což může otevřít studentům více příležitostí pro další vzdělávání a kariéru.

2.6.3. Specifické charakteristiky vedení bilingvního týmu

Vedení bilingvního týmu se může lišit od vedení týmu v tradiční škole v následujících aspektech:

- Kompetence v oblasti jazykového a kulturního uvědomění: Vedoucí bilingvního týmu by měli mít kompetence v oblasti jazykového a kulturního uvědomění, aby mohli efektivně řídit a podporovat svůj multikulturní a vícejazyčný tým.
- Schopnost koordinovat dva jazyky ve výuce: Vedoucí bilingvního týmu by měli být schopni koordinovat výuku ve dvou jazycích, aby zajistili, že studenti získají potřebné dovednosti a znalosti v obou jazycích.
- Flexibilita v přístupu k vedení: Vedoucí bilingvního týmu by měli být flexibilní v přístupu k vedení, aby mohli adekvátně reagovat na různé potřeby a výzvy, které se mohou objevit v bilingvním vzdělávacím prostředí.

2.6.4. Rozdělení týmů a komunikace v rámci týmů bilingvní školy

Struktura týmů a komunikace v bilingvní škole se mohou lišit od tradičních škol v několika ohledech:

- **Týmová struktura:** V bilingvních školách mohou být týmy rozděleny podle jazyka nebo podle předmětů, které vyučují. Tímto způsobem mohou být učitelé s různými jazykovými dovednostmi efektivně rozděleni mezi různé týmy.
- **Komunikace mezi týmy:** V bilingvních školách je důležité zajistit, aby byla komunikace mezi týmy, které pracují v různých jazycích, plynulá a efektivní. To může zahrnovat pravidelná setkání mezi učiteli, kteří vyučují ve dvou jazycích, aby sdíleli zkušenosti a koordinovali výuku.
- **Spolupráce napříč jazykovými bariérami:** Bilingvní školy mohou podporovat spolupráci mezi učiteli s různými jazykovými dovednostmi a kulturními pozadími, což může vést k výměně zkušeností a osvojení nových pedagogických přístupů.

2.7. Shrnutí výsledků výzkumu

Tento výzkum se zaměřil na analýzu a porovnání komunikace, spolupráce a managementu v týmech bilingvní a tradiční školy.

Bilingvní školy vyžadují komplexnější management a koordinaci než tradiční školy, které se zaměřují pouze na jediný jazyk. Management bilingvní školy zahrnuje nejen koordinaci mezi českým a mezinárodním týmem, ale také spolupráci mezi jednotlivými ročníky a předmětovými odděleními. Výzkum ukázal, že v bilingvní škole je důležitá otevřenost a schopnost přijímat a dávat konstruktivní zpětnou vazbu. Zároveň je zde větší důraz na transparentnost a spolupráci mezi týmy, což přispívá k efektivnějšímu fungování školy. Respondenti zdůraznili důležitost vzájemné komunikace a podpory mezi učiteli, což vytváří soudržnost mezi českým a mezinárodním týmem. Díky této spolupráci je možné lépe

zvládnout komunikaci s rodiči různých jazykových dovedností a uspokojit jejich potřeby. Výzkum také poukázal na nutnost neustálé komunikace mezi jednotlivými mikrotýmy a vedením, zejména vůči rodičům. Je důležité dbát na dodržování jazykového konceptu a v případě potřeby spolupracovat se specializovanými organizacemi, které poskytují překladatele pro jednání s rodiči v různých jazycích. Bilingvní školy se potýkají s některými specifickými problémy, jako je například potřeba vyvážit PR mezi českým a mezinárodním týmem, aby nedošlo k upřednostňování jednoho z nich na úkor druhého. Toto vyžaduje citlivý přístup ze strany vedení školy.

Výzkum také ukázal, že úspěšné bilingvní školy si kladou za cíl vytvářet prostředí, které podporuje kulturní a jazykovou diverzitu. To zahrnuje vytváření prostoru pro různé jazyky a zvyky, což podporuje porozumění a respekt mezi studenty, učiteli a rodiči. Respondenti zdůraznili důležitost flexibility a adaptace v rámci bilingvního školního prostředí. To zahrnuje schopnost přizpůsobit se změnám ve vzdělávacím systému, potřebám studentů a očekáváním rodičů. Bilingvní školy čelí výzvám spojeným s integrací studentů s různými jazykovými dovednostmi a kulturními pozadími. Výzkum ukázal, že úspěšné bilingvní školy dokáží tyto výzvy překonat prostřednictvím podpory a spolupráce mezi učiteli a dalšími školními pracovníky. Výsledky výzkumu poukázaly na to, že kvalita vedení a managementu bilingvní školy má zásadní vliv na její úspěch a spokojenost studentů a rodičů. Kompetentní vedení je schopno řešit různé problémy, které se v bilingvním školním prostředí mohou vyskytnout, a zajišťuje plynulý chod školy. Výzkum také odhalil potenciál pro další zkoumání tématu bilingvního vzdělávání, zejména v oblasti pedagogických přístupů, metod a technik, které mohou být účinné při výuce ve vícejazyčném prostředí.

2.8. Implementace zjištění do praxe

V této kapitole se autorka zaměří na implementaci zjištění z našeho výzkumu do praxe v bilingvních školách. Bude se zabývat konkrétními doporučeními a strategiemi, které mohou školy zavést, aby zlepšily pedagogický proces, vedení a komunikaci v rámci bilingvního týmu.

Zlepšení pedagogického procesu. Na základě zjištění o specifikách pedagogického procesu v bilingvních školách mohou školy zvážit následující doporučení:

- Využití efektivních metod a strategií, které podporují rozvoj jazykových dovedností a odborných znalostí ve vícejazyčném prostředí.

- Integrace různých jazyků a kultur do výuky, aby byla zajímavější a smysluplnější pro studenty.
- Poskytování pravidelných školení a seminářů pro učitele, aby byli informováni o nejnovějších trendech a postupech v bilingvním vzdělávání.

Vedení bilingvního týmu. Na základě zjištění o specifických charakteristikách vedení bilingvního týmu mohou školy zvážit následující doporučení:

- Rozvoj dovedností a kompetencí potřebných pro úspěšné vedení bilingvního týmu, např. efektivní komunikace, řešení konfliktů a organizační dovednosti.
- Podpora spolupráce a týmové práce mezi učiteli různých jazykových a kulturních pozadí, např. prostřednictvím týmových projektů a sdílení zkušeností.

Komunikace v rámci týmů bilingvní školy. Na základě zjištění o rozdělení týmů a rozdílech v komunikaci v rámci týmů bilingvní školy mohou školy zvážit následující doporučení:

- Zavedení pravidelných schůzek a setkání mezi učiteli různých jazykových a kulturních pozadí, aby byla zajištěna efektivní komunikace a spolupráce.
- Vytvoření prostředí, které podporuje otevřenou a transparentní komunikaci, např. prostřednictvím sdílení informací a zpětné vazby mezi učiteli.

Zapojení rodičů v bilingvních školách. Na základě zjištění o zapojení rodičů v bilingvních školách mohou školy zvážit následující doporučení:

- Vytvoření přátelského a otevřeného prostředí pro rodiče, které podporuje komunikaci a spolupráci mezi školou a rodinou.
- Poskytování informací a materiálů v různých jazycích, aby byly dostupné pro všechny rodiče, bez ohledu na jejich jazykové dovednosti.

- Organizace kulturních a jazykových aktivit, které podporují integraci různých kultur a jazyků a posilují pouta mezi školou, studenty a rodiči.

Spolupráce s tradičními školami. Na základě zjištění o rozdílech mezi bilingvními a tradičními školami mohou bilingvní školy zvážit následující doporučení pro spolupráci s tradičními školami:

- Sdílení zkušeností a osvědčených postupů v oblasti bilingvního vzdělávání s tradičními školami, které se zajímají o integraci vícejazyčnosti do svého vzdělávacího programu.
- Spolupráce na společných projektech a aktivitách, které podporují výměnu zkušeností a nápadů mezi učiteli a studenty z bilingvních a tradičních škol.
- Zajištění odborných školení a konzultací pro učitele tradičních škol, kteří se chtějí rozvíjet v oblasti bilingvního vzdělávání.

Tato kapitola nabízí návrhy na implementaci zjištění z výzkumu do praxe v bilingvních školách. Tato doporučení a strategie mohou být použity školami jako základ pro zlepšení pedagogického procesu, vedení bilingvního týmu a komunikace v rámci týmů.

2.9. Doporučení pro další výzkum

Na základě výsledků tohoto výzkumu a analýzy managementu, komunikace a spolupráce v bilingvních a tradičních školách lze navrhnout následující doporučení pro další výzkum v oblasti bilingvního vzdělávání:

- Pedagogické přístupy a metody: výzkum by se mohl zaměřit na zkoumání účinnosti různých pedagogických přístupů a metod ve vícejazyčném prostředí, to by mohlo zahrnovat studium nejlepších praktik v oblasti bilingvního vzdělávání a jejich uplatnění v různých kontextech.
- Integrace jazyků a kultur: výzkum by mohl zkoumat strategie a postupy, které podporují integraci různých jazyků a kultur ve výuce, a jak tyto strategie ovlivňují výsledky učení a sociální interakce mezi studenty.
- Vývoj jazykových dovedností: studie by se mohla zaměřit na proces vývoje jazykových dovedností u studentů ve vícejazyčném prostředí, s důrazem na rozvoj plynulosti a kompetence v obou jazycích.
- Role vedení školy: výzkum by mohl zkoumat vliv kvality vedení školy na úspěch bilingvního vzdělávacího programu a spokojenost studentů a rodičů. Studie by mohla identifikovat klíčové dovednosti a znalosti potřebné pro úspěšné vedení bilingvní školy.
- Spolupráce mezi učiteli: další výzkum by mohl prozkoumat, jak lze zlepšit spolupráci mezi učiteli různých jazykových a kulturních pozadí, a jak tato spolupráce ovlivňuje úspěch bilingvního vzdělávacího programu.
- Zapojení rodičů: výzkum by mohl zkoumat, jaké strategie a postupy mohou bilingvní školy použít k lepšímu zapojení rodičů s různými jazykovými dovednostmi a kulturními pozadími, a jak tato zapojení ovlivňuje úspěch školy a spokojenost studentů a rodičů.

ZÁVĚR

V této práci se autorka zaměřila na řízení bilingvních škol v České republice. Teoretická část práce poskytuje přehled o školském managementu, řízení bilingvních škol, bilingvistu a specifikách bilingvního vzdělávání. Praktická část se zaměřuje na analýzu pedagogického

procesu, vzdělávacích programů, řízení bilingvního týmu a komunikace v rámci týmů bilingvních škol.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že řízení bilingvních škol představuje mnoho specifických výzev, jako jsou kulturní a komunikační rozdíly, zajištění kvalifikovaných učitelů a adekvátní podpora ze strany státu. Navzdory těmto výzvám byly identifikovány některé klíčové faktory úspěchu, které mohou napomoci efektivnímu řízení bilingvních škol.

Mezi tyto faktory patří jasně definované cíle, strategie a plány, kompetentní a zkušení ředitelé, kvalitní učitelé s dostatečnými jazykovými a pedagogickými dovednostmi, kontinuální profesní rozvoj učitelů a poskytování adekvátních pracovních podmínek. Dále je důležité, aby bilingvní školy vytvářely otevřené společenství mezi školou, žáky a rodinami, které umožňuje rodičům aktivně se podílet na vzdělávání svých dětí.

Závěrem lze říci, že tato práce přispívá k lepšímu porozumění specifik řízení bilingvních škol v České republice a poskytuje cenné informace pro ředitele, učitele a všechny zainteresované strany.

Seznam použitých informačních zdrojů

- APPEL, Rene a Pieter MUYSKEN. *Language Contact and Bilingualism*. Amsterdam University Press, 2006. 228 s. ISBN 9789053568576.

- ATTON, Tessa a Brian FIDLER. *The Headship Game: The Challenges of Contemporary School Leadership*. 1st edition: Routledge, 2004. 256 s. ISBN 9780415277815.
- BAKER, Colin a Wayne RIGHT. *Foundations of Bilingual Education and Bilingualism*. Multilingual Matter, 2021. 552 s. ISBN 9781788929899.
- BANKS, James. *Cultural Diversity and Education Foundations, Curriculum, and Teaching*. 6th Edition. Routledge, 2016. 366 s. ISBN 9781138654150.
- BENEŠOVÁ, Barbora a Petra VALLIN. *CLIL - inovativní přístup nejen k výuce cizích jazyků*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2015. 185 s. ISBN 978-80-7290-821-9.
- BJÖRK, Lars, Theodore KOWALSKI a Tricia BROWNE. *The School District Superintendent in the United States of America*. Nova Science Publishers, 2014. ISBN 978-1-62948-972-8.
- CENOZ, Jasone a GORTER, Durk. *Multilingual Education: Between Language Learning and Translanguaging*. Cambridge University Press, 2015. 264 s. ISBN 1107477514.
- CLOUD, Nancy a Fred GENESEE. *Dual Language Instruction: A Handbook for Enriched Education*. Heinle ELT, 2000. 227 s. ISBN 0838488013.
- CUMMINS, Jim. *Language, Power and Pedagogy*. Multilingual Matters, 2000. 320 s., ISBN 978-1-85359-473-1.
- DALTON-PUFFER, C. *Discourse in Content and Language Integrated Learning (CLIL) Classrooms*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 2007. ISBN 9789027219711.
- FORTUNE, Tara a Mandy MENKE. *Struggling Learners and Language Immersion Education: Research-Based, Practitioner-Informed Responses to Educators' Top Questions*. Center for Advanced Research on Language Acquisition, 2010. ISBN 0984399607.
- FREEMAN, David a Yvonne FREEMAN. *Essential Linguistics, Second Edition: What Teachers Need to Know to Teach ESL, Reading, Spelling, and Grammar*. 2nd. Heinemann, 2014. 312 s. ISBN 0325050937.

- GARCIA, Ofelia. *Bilingual Education in the 21st Century: A Global Perspective*. Wiley-Blackwell, 2009. 446 s. ISBN 978-1-405-11994-8.
- GROSJEAN, Francois. *Bilingual: Life and Reality*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2010. 304 s. ISBN 978-0674066137.
- GUDYKUNST, Willian a Young KIM. *Communicating With Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. 4th edition. McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages, 2002. 448 s. ISBN 0072321245.
- HAMERS, Josiane a Michel BLANC. *Bilinguality and Bilingualism*. Cambridge University Press, 2009. ISBN 9780511605796.
- HANDY, Charles. *Understanding Organizations*. 4th ed. Penguin Adult, 1993. 445 s. ISBN 0140156038.
- HARDING, Edith a Philip RILEY. *Bilingvní rodina*. Praha: Portál, 2008. Rádci pro rodiče a vychovatele. 223 s. ISBN 9788073673581.
- CHRISTISON, MaryAnn a Denise MURRAY. *Leadership in English Language Education: Theoretical Foundations and Practical Skills for Changing Times*. Routledge, 2011. 288 s. ISBN 9780805863116.
- KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). 736 s. ISBN 802510396x.
- KRUPA, Viktor, Štefánik JOZEF, Pallay EDUARD a Palcútová MICHAELA. *Antológia bilingvizmu*. Bratislava: Academic Electronic Press, 2004. ISBN 80-88880-54-8.
- LACHOUT, Martin. *Bilingvismus a bilingvní výchova na příkladu bilingvismu česko-německého*. Praha: Togga, 2017. ISBN 978-80-87956-66-3.
- LINDHOLM-LEAR, Kathryn. *Dual Language Education. Multilingual Matters*, 2001. 384 s. ISBN 9781853595318.
- LYSTER, Roy. *Learning and Teaching Languages Through Content*. John Benjamins Publishing Company, 2007. 173 s. ISBN 9789027219763.
- MAHOOTIAN, Shahrzad. *Bilingualism*. Routledge, 2019. 198 s. ISBN 9780815370116.

- MEHISTO, P., MARSH, D. a FRIGOLS, M. J. *Uncovering CLIL: Content and Language Integrated Learning in Bilingual and Multilingual Education*. Oxford: Macmillan Education, 2008. 238 s. ISBN 9780230027278.
- MORGENSTERNOVÁ, Monika, Lenka ŠULOVÁ a Lucie SCHOLL. *Bilingvismus a interkulturní komunikace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-678-3.
- PAVLENKO, Aneta. *The Bilingual Mind*. Cambridge University Press, 2014. ISBN 9781139021456.
- PÍŠOVÁ, Michaela. *Učitel expert: jeho charakteristiky a determinanty profesního rozvoje (na pozadí výuky cizích jazyků)*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6681-6.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- POL, Milan. *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 196 s. ISBN 978-80-210-4499-9.
- PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton, 2006. První pomoc pro pedagogy. 191 s. ISBN 80-7254-712-7.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. 400 s. ISBN 978-80-262-0403-9.
- REYES, Sharon a Tryna VALLONE. *Constructivist Strategies for Teaching English Language Learners*. Corwin, 2007. 208 s. ISBN 141293687X.
- SAVILLE-TROIKE, Muriel. *Introducing Second Language Acquisition*. 2nd. Cambridge University Press, 2012. 229 s. ISBN 978-1107010895.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. Řízení školy (Wolters Kluwer). 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9.
- ŠTEFÁNIK, Jozef. *Jeden člověk, dva jazyky*. Academic Electronic Press, 2000. 146 s. ISBN 8088880416.

- ŠVERMOVÁ, Dagmar a Pavla NEČASOVÁ. *Bilingvní programy a jejich reflexe v přípravě učitelů cizích jazyků*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-540-9.
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. 314 s. ISBN 80-85943-94-8.

Elektronické zdroje

- ALPTEKIN, Cem. *Towards intercultural communicative competence in ELT*. *ELT journal*, 2002, vol. 56, no. 1, p. 57-64. ISSN 0951-0893. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/elt/56.1.57>.
- Archiv 2018. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2018 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mladez/2018>
- ARKOUDIS, S. a DAVISON, C. *Chinese students' perspectives on their social, cognitive, and affective experiences of English medium instruction at an international university*. *Journal of Studies in International Education*, 2008, roč. 12, č. 2, s. 121-140. DOI: 10.1177/1028315307303542. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/248905187_Chinese_Students_Perspectives_on_their_social_cognitive_and_linguistic_investment_in_English_medium_interaction.
- BUSH, T. a GLOVER, D. *School leadership models: What do we know?* *School Leadership & Management*, 2014, roč. 34, č. 5, s. 553-571. DOI: 10.1080/13632434.2014.928680. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632434.2014.928680> [cit. 2023-04-07].

- CARLESS, David. *Good practices in team teaching in Japan, South Korea and Hong Kong. System*, [online]. 2006, roč. 34, č. 3, s. 341-351 [cit. 2023-04-07]. ISSN 0346-251X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.system.2006.04.003>.
- CENOZ, J. *Defining Multilingualism. Annual Review of Applied Linguistics*, 2013, roč. 33, s. 3-18. Dostupné z: <https://www.cambridge.org/core/journals/annual-review-of-applied-linguistics/article/abs/defining-multilingualism/43CE7314179D99DF482C36287AEB7FB0> [cit. 2023-04-07].
- COGO, A. a DEWEY, M. *Analysing English as a Lingua Franca: A corpus-driven investigation. Language Teaching Research* [online]. 2012, roč. 16, č. 3, s. 390-393. ISSN 1362-1688. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09500782.2012.703391>
- COYLE, Do, Philip HOOD a David MARSH. *CLIL: Content and Language Integrated Learning*[online]. Cambridge University Press, 2010 [cit. 2023-04-07]. ISSN 978-0-521-13021-9. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805211/30219/excerpt/9780521130219_excerpt.pdf
- Dlouhodobá víza a pobyty (nad 90 dnů). *Ministerstvo zahraničních věcí* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/jnp/cz/informace_pro_cizince/pobytova_opravneni_k_pobytu_nad_90_dnu/index.html
- Dlouhodobý pobyt. *Ministerstvo vnitra* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/obcane-tretich-zemi-dlouhodoby-pobyt.aspx>
- ESCAMILLA, K. *Semilingualism applied to the literacy behaviors of Spanish-speaking emerging bilinguals: Bi-illiteracy or emerging biliteracy?* *Teachers College Record*, 2006, roč. 108, č. 11, s. 2329-2353. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/255606491_Semilingualism_Applied_to_the_Literacy_Behaviors_of_Spanish-Speaking_Emerging_Bilinguals_Bi-illiteracy_or_Emerging_Biliteracy [cit. 2023-04-07].

- EURES: *Životní a pracovní podmínky*. Evropská komise [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: https://eures.ec.europa.eu/living-and-working/living-and-working-conditions_cs
- European Education Area: *Commission staff working paper - Language learning at pre-primary level: making it efficient and sustainable - A policy handbook Share*. Evropská komise [online]. [cit. 2023-04-07].
- Eurydice. Evropská komise [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/cs/national-education-systems/czech-republic/ceska-republika>
- Evropská komise. *Studie o účinnosti a ekvitě ve vzdělávání a odborné přípravě* [online]. 2013 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/assets/eac/education/experts-groups/2011-2013/esl/eefesl-final-report_cs.pdf.
- Evropské a mezinárodní právo: *Uzavírání smluv se zahraničními subjekty*. Chrenek, Toman a Kotrba [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.chrenektomankotrba.cz/sluzby/evropske-mezinarodni-pravo>
- FORTUNE, T. W. a TEDICK, D. J. *Oral Proficiency Development of English Proficient K-8 Spanish Immersion Students*. *Modern Language Journal*, 2015, roč. 99, č. 4, s. 637-655. DOI: 10.1111/modl.12275. [cit. 2023-04-07].
- GENESEE, F. a LINDHOLM-LEARY, K. J. *Two Case Studies of Content-Based Language Education*. *Journal of Immersion and Content-Based Language Education*, 2013, roč. 1, č. 1, s. 3-33. DOI: 10.1075/jicb.1.1.02gen. Dostupné z: <https://benjamins.com/catalog/jicb.1.1.02gen> [cit. 2023-04-07].
- GENESEE, F., K. LINDHOLM-LEARY a D. Christian. *Educating English Language Learners: A Synthesis of Research Evidence*. *British Journal of Educational Studies* [online]. 2007, (4), 476-478 [cit. 2023-04-07]. ISSN 978-0-521-13021-9. Dostupné z: [doi:https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2007.00388_7.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2007.00388_7.x)
- GENESEE, F., LINDHOLM-LEARY, K., SAUNDERS, W. a CHRISTIAN, D. *English Language Learners in U.S. Schools: An Overview of Research Findings*. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 2005, roč. 10, č. 4, s. 363-385. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/228360001_English_Language_Learners_in_US_Schools_An_Overview_of_Research_Findings [cit. 2023-04-07].

- HAN, Junhong a YIN, Hua. Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, [online]. 2016, vol. 3, iss.. 1,[cit. 2023-04-07]. ISSN 2331-186X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1217819>.
- HATTIE, John. *Teachers make a difference: What is the research evidence?* In Australian Council for Educational Research (ACER) Annual Conference on Building Teacher Quality [online]. 2003 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: https://research.acer.edu.au/research_conference_2003/4/
- HORNBERGER, N. H. *The continua of biliteracy and the bilingual educator: Educational linguistics in practice. International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*, 2004, roč. 7, č. 2-3, s. 155-171. DOI: 10.1080/13670050408667885. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=gse_pubs.
- HOWARD, E. R., SUGARMAN, J. a CHRISTIAN, D. *Trends in Two-Way Immersion Education: A Review of the Research* [online]. Report No. 63. Baltimore, MD: Center for Research on the Education of Students Placed At Risk, 2003 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/237776603_Trends_in_Two-Way_Immersion_Education_A_Review_of_the_Research
- Informace pro cizince. *Ministerstvo vnitra* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/sluzby-pro-verejnost-informace-pro-cizince-informace-pro-cizince.aspx>
- Labour law. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/en/labour-law>
- LEITHWOOD, K., HARRIS, A., & HOPKINS, D. *Seven strong claims about successful school leadership revisited* [online]. National College for School Leadership, 2019 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/332530133_Seven_strong_claims_about_successful_school_leadership_revisited

- LUCAS, T., VILLEGAS, A. M. a FREEDSON-GONZALEZ, M. *Linguistically responsive teacher education: Preparing classroom teachers to teach English language learners. Journal of Teacher Education*, 2008, roč. 59, č. 4, s. 361-373. DOI: 10.1177/0022487108322110. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022487108322110>.
- SWAIN, M. a LAPKIN, S. *The Evolving Sociopolitical Context of Immersion Education in Canada: Some Implications for Program Development. International Journal of Applied Linguistics* [online]. 2005, vol. 15, no. 2, s. 169-186. ISSN 0802-6106. Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/record/2005-07241-003>

Judikatura

- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce.
- Zákon č. 563/2004 Sb. zákon o pedagogických pracovnících.
- Zákon č. 561/2004 Sb. zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).