

Závěrečná zpráva z projektu „Principy a dobrá praxe v řízení kvality základních škol“

Biel – Městská část Praha 5

29. 2. 2016

Zpracovala: PhDr. Marie Černíková



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Podpořeno z Programu
švýcarsko-české spolupráce**

Závěrečná zpráva shrnuje výstupy projektu „Principy a dobrá praxe v řízení kvality základních škol“ (grant: Program švýcarsko – české spolupráce, Fond partnerství, č. PF 182/12V, období realizace: 04/2015 – 02/2016), vyplývající z téměř roční spolupráce zástupců Městské části Praha 5, zástupců škol z Prahy 5 se švýcarským partnerem. Zpráva je rozdělena do třech částí. Nejprve jsou uvedeny obecné dopady spolupráce. Dále pak je konkrétně popsáno, které prvky z návštěv bielských škol se podařilo ve školách Prahy 5 realizovat, či co vedlo k inspiraci a následnému přenosu do pražských škol. Návštěva švýcarských škol proběhla v dubnu 2015, na konkrétní přenos poznatků do praxe školy měly období prvního pololetí, od září 2015 do ledna 2016. Školy musely najít na realizaci finanční prostředky zejména z vlastního rozpočtu, menší částky bylo příp. možno financovat z rozpočtu MČ P5. Z tohoto důvodu byla do zprávy zařazena zvláštní část týkající se nejdůležitějších postřehů, které však nebylo možno realizovat zejména z finančních důvodů.

I. Přínos pro zintenzivnění spolupráce zřizovatele a škol a nastolení dialogu o zefektivnění vzdělávacího procesu

V rámci projektu došlo k velmi úzké spolupráci zřizovatele a škol. V případě škol, kdy jsou ředitelé ve funkci kratší dobu, došlo v rámci projektu k prvnímu důkladnějšímu seznámení škol s představou Městské části Praha 5 týkající se zajištění a rozvoje vzdělávacího procesu. S ohledem na právní subjektivitu škol přes polovinu času totiž ředitelé škol musí často trávit správou objektu, většina komunikace se zřizovatelem se tedy týká zabezpečení školy jakožto budovy a nikoliv zkvalitňování vzdělávacího procesu a péče o osobnostní rozvoj pracovníků školy. Díky projektu se tak zřizovatel přesvědčil, že ředitelé potřebují více času na pedagogické a metodické vedení školy a že je tedy třeba hledat cesty, jak ředitelům usnadnit starost o provoz budovy.

Vzhledem k tomu, že se švýcarští ředitelé škol zabývají výhradně metodickým a personálním vedením školy, zkvalitňováním a zefektivňováním výuky, byly veškeré diskuse v rámci projektu zaměřeny na vlastní proces řízení školy a hledání co nejlepších vzdělávacích metod a přístupů. Správu budovy má totiž ve Švýcarsku z velké části na starosti obec. Ředitelé tedy mají mnohem větší prostor pro hledání efektivních vzdělávacích modelů.

Velmi zajímavé v tomto ohledu bylo seznámení se s tím, jakým způsobem ředitelé navštívených dvou škol řešili zajištění výuky ve třídách s velkým počtem cizinců s rozdílnou znalostí německého jazyka a zároveň rozdílnými studijními předpoklady. V některých třídách navštívených škol je až 80 % žáků cizinců. Přestože ve Švýcarsku existuje systém tzv. přijímacích tříd, kde se žáci cizinci učí po dobu několika měsíců pouze jazyk vzdělání, je v bielských třídách mnoho žáků cizinců s naprosto nedostatečnou znalostí německého jazyka.

Na základě delšího hledání našli zástupci navštívených škol efektivní způsob výuky této velmi heterogenní skupiny žáků v podobě tzv. Churského modelu. Vzhledem k tomu, že se tato výuka osvědčila, bude její zavedení odbor školství města Biel podporovat i v dalších školách.

Zástupci ze švýcarských škol byli velmi otevřeni i případné konzultaci o nasměrování výuky v partnerských českých školách. Je třeba konstatovat, že za švýcarskou stranu byly vybrány velmi progresivní a aktivní školy i velmi aktivní zástupkyňe odboru školství.

Díky zapojení různorodých škol z české strany došlo i k předávání zkušeností waldorfské a „běžné“ pedagogiky. Tento projekt vytvořil i platformu pro diskusi o zajištění co možná nejefektivnějšího vzdělávacího procesu.

II. Konkrétní aplikace některých poznatků z návštěv v Bielu

Pracovní návštěva v Bielu probíhala pouze dva dny a byla zaměřena na náš první stupeň základních škol. Projekt totiž probíhal mezi základními školami Prahy 5 a Primarschule, což je šestileté primární vzdělávání, na které navazuje povinné sekundární vzdělávání, které se však odehrává již v jiných budovách. Ukázány byly vždy jen části hodin, nebylo možno se seznámit s myšlenkovou koncepcí hodiny. Při tak krátké době nebyla detailněji analyzována koncepce škol, nicméně bylo možno následně doplnit informace přes e-mailovou komunikaci či v rámci setkání během konferencí.

Waldorfská škola Jinonice

Waldorfská škola v Jinonicích existuje již 23 let. Vznikla z iniciativy rodičů, vzájemná spolupráce mezi jednotlivými pedagogy a vedením školy je proto v této škole výraznější než v jiných školách. Již s ohledem na specifika daná waldorfským školstvím, učitelé si například vytvářejí výukové materiály sami, jsou osobní vklad učitelů a zejména souznění se vzdělávacími a výchovnými cíli školy bezpodmínečně nutné.

Příklad školy Muehlefeld, která má jasně definované motto školy, inspiroval waldorfskou školu v Jinonicích k reformulaci základních cílů, k vrácení se k procesu stanovování cílů školy. Do diskuse nad znovu definováním motto školy byli zapojeni všichni učitelé během 3-4 víkendových setkání. Probíhala zejména analýza předchozího vývoje školy, která byla velmi důležitá zejména pro učitele působící ve škole kratší dobu. Výsledkem procesu je motto školy společně s dalšími zásadami školy (např. Kodex učitele). Tento proces je opakován v periodách 3-5 let.

Učitelé v navštívených švýcarských školách mají zařízenou sborovnu velmi účelně jak pro přípravu na vyučování tak i pro trávení volného času. Díky zařízené kuchyňce i pro konzumaci společných obědů je ve švýcarských školách vytvořen prostor pro neformální výměnu názorů, diskuse o výuce a efektivní trávení času mezi vyučováním. Waldorfská škola v Jinonicích má celkově nedostatek prostoru, nicméně po dohodě s rodiči byla sborovna přestavěna a zařízena tak, aby rozložení nábytku bylo účelné jak pro přípravu na hodinu, tak aby v ní bylo učitelům dobře a měli chuť v ní trávit více času.

Škola Muehlefeld má vypracovaný systém spoluúčasti všech pedagogů na řízení školy. Ve waldorfské škole v Jinonicích byla účast učitelů na řízení školy prohloubena tím, že každý z 36 pedagogů, kteří učí v této škole, působí i v nějaké skupině (předmětová, finanční...). Tyto skupiny jsou autonomní, o své práci referují na pravidelných středečních poradách školy, čímž je zajištěn přenos informací vedení školy.

Ve školách probíhají hospitace, z hospitací je zpětná vazba v podobě vyplněného formuláře. S každým pedagogem probíhá osobní pohovor každý rok, s novými pedagogy se uskutečňuje personální pohovor po dvou měsících a mají k dispozici první rok výuky tutora.

Na základě aplikace tzv. Churského modelu vznikl koncept „pohyblivé třídy“, která je rozdělena na dvě části: kruh ze snadno sestavitelných lavic a pak stolky u oken. Možnost pohybu žáků ve třídě je vítána již z toho důvodu, že výuka ve waldorfské škole je rozvržena do 90 min. epoch, které jsou svou délkou náročnější na koncentraci. Waldorfská škola je jedinou školou v projektu, která aplikuje prvky churského modelu. Pohyblivý snadno přestavitelný mobiliář vyhovuje i hygienickým normám, které povolují světlo z jiné strany, než z levé v případě, že se nejedná o kmenovou třídu, kde žáci tráví čas na stejném místě. Vzhledem k tomu, že koncept pohyblivé třídy vznikl v rámci

projektu, byl i z hygienického hlediska posuzován příznivěji.

Ve švýcarských školách jsme viděli, že ke skupinové práci jsou využívány prostory školy i mimo třídu, jako např. chodby, školní zahrada, ... Waldorfská škola má nedostatek prostoru, využila tedy tento nápad a skupinová práce nyní probíhá v podkroví, chodbách, příp. v přilehlých prostorách školy.

Zkrácení fáze výkladu na nejdéle 10-15 min. bylo aplikováno zejména v hodinách informatiky a bylo shledáno jako velmi pozitivní.

Zapojení waldorfské školy do projektu bylo velmi přínosné i pro přenos některých prvků waldorfského pojetí vzdělávání do běžných škol, jako např. zapojení učitelů do řízení školy, důraz na chápání vývojových fází dětí.

Základní a mateřská škola Kořenského, ZŠ Žvahov

Specifikou základní školy Kořenského je velký počet žáků s odlišným mateřským jazykem. Ve škole působí školní symfonický orchestr, např. při cestě orchestru do Švédska měli z 11 žáků jen 4 žáci český pas. Ve škole působí relativně vysoké procento žáků s individuálními vzdělávacími potřebami, kteří mají k dispozici asistenty. Heterogenitou školních skupin tato škola nejvíce připomíná navštívené švýcarské školy.

Jedním z cílů základní školy Kořenského je usnadnit dětem přechod z mateřské do základní školy. Ve švýcarských základních školách jsme viděli vždy třídu rozdělenou na dvě části – společný kruh a dále pak lavice rozmístěné různě po třídě. ZŠ a MŠ Kořenského převzala kroužek jako překlenovací prvek mezi MŠ a ZŠ. V MŠ jsou děti zvyklé sedět v kroužku a povídat si s učitelkou, rozhovor v kruhu je neformálnější, funguje zde interakce mezi žáky. Kroužek se velmi dobře aplikuje i ve třídách základní školy na začátku hodiny. Kruh se využívá pro hodnocení, plánování, sdílení zkušeností. Nově se stalo pravidlem začátku třídnických hodin, hodin po víkendu či některých hodin na prvním stupni v ZŠ Kořenského.

Švýcarský projekt kladně ovlivnil i práci v MŠ, kde již byly dobré základy pro práci se znevýhodněnými žáky, nově se více zdůrazňuje týmová spolupráce s rodiči.

Na základě motto školy Muehlefeld i škola Kořenského a Žvahov si definovala společnou vizi: „Když něco chceš, celý vesmír se spojí, abys své přání uskutečnil“. Složení žáků ve škole je velmi heterogenní, od žáků s IVP až po žáky nadané, zejména na technické a přírodní vědy. Tímto mottem je vyjádřeno, že je škola připravena podpořit vize všech žáků. Při uskutečňování této vize má každý svou úlohu, každý je v ní zodpovědný za svůj úsek.

Projekt dal četné impulsy pro práci učitelů. Ve škole již funguje supervize, organizují se bálintovské skupiny, nově byly realizovány hospitační návštěvy učitelů anglického jazyka v hodinách v základní škole Drtinova. Nově též hodiny výuky ve škole mají tak jako ve švýcarských školách jasně vizualizovaný plán výuky, který je napsán na tabuli, což pomáhá žákům v orientaci v cílech hodiny, příp. umožnění vlastního tempa.

Ve švýcarských školách si učitelé vedli sešity s příklady dobré praxe. Nově byly v ZŠ Kořenského na prvním stupni zavedeny deníčky třídních učitelů o práci ve třídě. Posílí se tak sdílení informací

o žácích, velmi užitečná pomůcka zejména v případě absence učitele.

Projekt byl pro vedení školy prospěšný i v tom, že si potvrdilo, že v mnohých aspektech zvolilo správnou cestu. Dodal inspiraci pro řešení některých výzev, zejména pak pokud se týká práce s cizinci s odlišným mateřským jazykem. Zvýšil se podíl učitelů na řízení školy, učitelům byla v této souvislosti přesně definována jejich role a konkrétní zodpovědnost.

ZŠ Drtinova

Škola je v těsném sousedství základní školy Kořenského, škola má zaměření na výuku cizích jazyků. O studium na této škole je velký zájem, který se nedaří uspokojit, přestože ve škole studují pouze žáci s bydlištěm na Praze 5.

V rámci projektu došlo ke spolupráci učitelů cizích jazyků. Učitelé ze ZŠ Kořenského měli možnost hospitovat na hodinách anglického jazyka v ZŠ Drtinova a blíže se seznámit s metodami výuky anglického jazyka na této škole i s projektem zapojení tabletů do výuky.

Na základě rodičovské aktivity byla na první stupeň zakoupena sada tabletů primárně určena pro výuku anglického jazyka. Byl stanoven učitel, který se tímto projektem zabýval a metodicky vedl další učitele. Velkou výhodou zapojení IT techniky je to, že lze velmi efektivně spojit výuku i domácí přípravu.

Velmi zajímavý je projekt školního parlamentu jakožto podílu žáků na zasahování do chodu školy. ZŠ má tradici v setkávání s rodiči, nově se škola zapojila do projektu žakovských parlamentů.

Projekt kladně ovlivnil participaci nejen učitelů, ale i žáků na řízení školy. Dále pak byla posílena spolupráce mezi učiteli v rámci jednoho předmětu i napříč předměty. Došlo i ke vzájemným hospitacím se ZŠ Kořenského.

ZŠ Tyršova

Základní škola Tyršova je sídlištní škola žáků velmi rozdílného sociálního původu (škola je spádovou pro sídliště i bydlení vilového typu), s žáky s odlišným mateřským jazykem s početnou komunitou žáků zejména původem z Číny. Škola má titul „ekoškola“ a rozvíjí tedy řadu ekologických aktivit.

Po návratu ze Švýcarska proběhla v ZŠ Tyršova provozní porada. Byly dohodnuty oblasti, ve kterých se budou aplikovat poznatky z navštívených škol ve Švýcarsku: personalistika, potlačení dominantní role pedagoga a práce s cizinci. Nově škola rozšířila dotazníkové šetření, které slouží jako podklad pro hodnocení, osobnostní rozvoj i jako podklad pro rozdělení případných finančních odměn. Více pedagogů se zapojuje do řízení školy.

Škola se již delší dobu snaží prosazovat koncept, v rámci kterého se žákům poskytuje co největší prostor pro seberealizaci a dostávají co nejvíce úkolů, které plní samostatně. Zvyšuje se i jejich odpovědnost za to, co se naučí. Ostatně již při návštěvě švýcarské delegace byla prezentace o škole v anglickém jazyce zajištěna žákyněmi školy. Podporuje se kreativita, je uplatňována metoda výběru, tj. při projektech si žáci vyberou sami, jak budou zadaný obsah prezentovat, sami si vyberou pomůcky. Žáci často spolupracují na projektech, následně se pak mezi sebou hodnotí. Jsou-

li při projektovém vyučování vytvořeny týmy, hodnotí se celé týmy. Velmi se osvědčilo, že žáci 9. ročníků si připraví výukovou hodinu pro žáky 1. tříd, kterou pak sami odučí. Toto se dělá na konci druhého pololetí žáků 9. ročníků, tj. v době, kdy mají více volného času.

Dříve se stávalo, že projekt dělal jeden pedagog a ostatní spíše přihlíželi. Po návštěvě Švýcarska se stala participace na projektu jednou z otázek osobního hodnocení, čímž je účast učitelů prokazatelnější. Nyní je navíc třeba, aby se na projektu dohodlo více pedagogů.

Pokud se týká práce s cizinci, na základě podpory individuálního přístupu žáků ve Švýcarsku byl prohlouben i individuální přístup k žákům cizincům. Byl stanoven individuální plán pro vzdělávání žáka, který byl inspirován webovými stránkami „inkluzivní škola“. Individuální plán byl vytvořen několika pedagogy, kteří se pravidelně scházejí k jeho evaluaci. Na jeho plnění se účastní i spolužáci, kteří spolužákovi – cizinci pomáhají. Zapojeni jsou pokud možno všichni – slabší žáci mu pomáhají v obsahově jednodušších předmětech, jako jsou např. tělesná, výtvarná či hudební výchova. V případě českého jazyka, matematiky či fyziky ho dostávají na starosti nadanější žáci. Tento přístup se osvědčuje zejména u čínské komunity, kde zákonní zástupci žáků většinou neumějí česky a je tak s nimi velmi složitá komunikace. Na základě tohoto přístupu lze většinu úkonů řešit v rámci komunikace žáka a školy, neboť přijetí osobního plánu si nevyžaduje souhlas zákonného zástupce.

Fakultní základní a mateřská škola V Remízku

Jedná se o největší školu v projektu. Součástí školy jsou dvě mateřské školy MŠ Peškova a MŠ Záhorského. Vlastní základní škola má na prvním stupni 25 tříd a na druhém stupni 9 tříd. Ve škole působí speciální pedagog a školní psycholog.

Škola nese označení „Rodiče vítáni“. Škola má propracovaný systém spolupráce s rodiči, který byl v rámci projektu ještě prohlouben. Ve spolupráci s rodiči se hledají nové cesty, které pomohou k rozvoji a zlepšení kvality školy. Proběhlo např. setkání s rodiči žáků budoucího druhého stupně o zaměření studia a zejména výběru možných volitelných předmětů. Jsou plánovány mimoškolní aktivity pro společné trávení volného času, např. volejbalový turnaj. Vedení školy ve spolupráci s rodiči sestavuje nabídku volitelných předmětů.

Na základě švýcarského projektu bylo rozšířeno hodnocení učitelů, které probíhá formou hodnotícího rozhovoru. Osnova rozhovoru byla doplněna o rozhovor v oblasti pracovních dovedností: vyučovat, vychovávat, radit, doprovázet a spolupracovat s ostatními učiteli. Hodnocení má svou strukturu a je o něm veden zápis. Do budoucna se též připravuje posílení spolupráce mezi učiteli v oblasti tandemové výuky a vzájemných hospitací.

S ohledem na vysoký počet žáků ve třídě nelze ve škole aplikovat Churský model. Nicméně ve škole se používají některé metody výuky, které uplatňují principy této metody, jako např. v rámci výuky matematiky podle prof. Hejného se velmi využívá aktivita žáků a jejich vzájemná pomoc a spolupráce. Učitel je při tomto stylu výuky v roli koordinátora. Žáci si vzájemné vztahy, pomoc a spolupráci z hodin matematiky přenášejí i do ostatních předmětů.

Městská část Praha 5

Odbor školství města Bielu poskytuje větší metodickou podporu školám než odbor školství Prahy 5. MČ proto zintenzivnila další vzdělávání ředitelů a pedagogů, proběhl seminář k novele školského zákona, seminář k zvládání mimořádných událostí a krizových situací. MČ přispěla dobrým pedagogům na doplnění kvalifikace. V tomto smyslu se jedná o velmi důležitý finanční příspěvek a zejména morální ohodnocení jejich dosavadní práce.

Na základě návštěvy švýcarských škol a zejména seznámení se s prací odboru školství, byl rozšířen okruh finanční podpory školám. S ohledem na podporu stmelení kolektivu byl školám proplacen příspěvek na školy v přírodě a na lyžařské zájezdy tak, aby se těchto akcí mohly účastnit celé kolektivy i žáci ze sociálně slabších rodin.

Na základě podnětu vzešlého z realizace projektu Školský výbor ZMČ Praha5 ve spolupráci s odborem školství a kultury zpracoval změny v pravidlech hodnocení ředitelů základních a mateřských škol. Změna proběhla na základě široké diskuze o úpravě metodiky hodnocení a na základě srovnávací studie v rámci celé České republiky. Poznatky byly implementovány formou nových kritérií do stávající směrnice.

MČ Praha 5 hledá další možnosti financování škol. Jako reálná možnost získat prostředky se jeví čerpání peněz z fondů EU. Probíhá spolupráce s Evropskou rozvojovou agenturou – ERA.

Tato agentura spolupracuje s MČ Praha 5 a s jednotlivými školami Prahy 5 při přípravě a podávání projektových žádostí k výzvám k čerpání dotací EU. Pro jednotlivé školy je tato služba poskytována zdarma.

MČ Praha 5 plánuje pokračovat v komunikaci se školami i aktéry neformálního vzdělávání v rámci zapojení do MAP a KAP z Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání. Projekt Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro Prahu 5 má za cíl zlepšit kvalitu vzdělávání ve správním obvodu Praha 5 a to za spoluúčasti všech relevantních aktérů ve vzdělávání. Výstupem projektu bude fungující místní partnerství.

Díky seznámení se s výsledky dobré praxe škol ve Švýcarsku získali zástupci MČ podněty, které budou následně využity pro Místní akční plán rozvoje vzdělávání.

III. Návrhy pro případné pokračující projekty

Školy pro aplikaci zkušeností z návštěv švýcarských škol neobdržely žádné finanční prostředky. Nicméně se ukázalo, že realizace některých příkladů dobré praxe by byla velmi zajímavá a přínosná, ale bohužel se neobejde bez finančních prostředků. Některé z těchto poznatků jsou uvedeny níže.

Vyrovňovací třídy

Na základě iniciativy škol, ve kterých se vzdělává větší procento žáků se specifickými vzdělávacími problémy, by bylo velmi dobré zajistit tzv. vyrovnávací třídy. Do těchto tříd by mohli být zařazováni žáci, kteří nestačí na výuku v běžné třídě, či jim dočasně nevyhovuje tempo třídy. V této třídě by se vzdělávali dle švýcarského modelu žáci různých věkových skupin, v menším kolektivu, který by lépe zohlednil jejich potřeby. Na základě vzdělávání v této třídě by bylo možno zhodnotit, zdali se jednalo jen o dočasnou indispozici žáka a on se pak může opět vrátit zpět či by bylo pro

žáka vhodnější uvažovat spíše o speciální škole. Tento model je známý nejen ze Švýcarska ale i ze severovýchodních států, kde velmi dobře funguje.

Zlepšení výuky cizích jazyků

Švýcarští žáci vyrůstají automaticky ve vícejazyčném prostředí, neboť v zemi jsou celkem čtyři úřední jazyky, dva z nich (jeden bývá mateřský) se učí ve škole. Kromě toho se učí angličtinu, navíc s ohledem na velké procento cizinců, mívají žáci odlišný mateřský jazyk, čímž rostou i požadavky na zvládnutí více cizích jazyků.

Čeští žáci mají ve srovnání se švýcarskými žáky horší znalosti cizích jazyků. Nedostatečná znalost cizích jazyků může výrazně zhoršit konkurenceschopnost českých žáků na trhu práce. Ostatně vyšší požadavky jsou kladeny i na žáky v sousedních státech. Jednou z možností jak zlepšit výuku cizích jazyků, je umožnit školám financovat jazykové asistenty, kteří mohou působit jednak ve výuce a jednak v neformálním vzdělávání v rámci kroužků a díky jejich působení žáci většinou velmi zlepšují komunikaci.

Závěr

Projekt byl velmi úspěšný. Ředitelé škol poznali švýcarský vzdělávací systém, seznámili se s některými velmi inspirativními prvky řízení škol, zejména pokud se týká výuky heterogenní skupiny žáků či práce s cizinci. Díky dvoudennímu pobytu ve Švýcarsku a dvěma konferencím, jichž se účastnili i zástupci švýcarské strany, měli ředitelé možnost k prodiskutování problémů i k navázání či prohloubení spolupráce.

Účast na projektu vytvořila příležitost k hlubšímu zamyšlení nad vzdělávacím procesem. Konkrétněji probíhala diskuse nad tématy týkajícími se zlepšení efektivity vzdělávacího procesu, práce s heterogenní skupinou, participace učitelů na řízení školy a vzdělávání žáků cizinců. MČ Praha 5 bude tato témata následně rozvíjet v rámci projektu MAP a KAP z Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání.

Školám se díky projektu otevřela případná možnost spolupráce se švýcarskými školami, MČ Praha 5 získala v odboru školství města Biel významného partnera. Bylo by velmi přínosné, kdyby bylo možno pokračovat v obdobných projektech i nadále.