

# Stážemi ke sdílení příkladů inspirativní praxe

## Obecná metodika NPI ČR ke stážím



Publikace je návrhem možného postupu, jak nastartovat sdílení dobré praxe mezi školami prostřednictvím stáží. Vznikla na základě zkušeností a interních zdrojů NPI ČR. Postup je popsán v takové míře obecnosti, aby umožňoval expertním skupinám pracovníků NPI ČR uzpůsobit realizaci stáží potřebám konkrétních úkolů NPI ČR. Je možné s dokumentem dále pracovat a zapracovávat do něj specifika potřeb dané skupiny či tématu. V takovém případě je třeba uvést jako zdroj tento původní text.

Národní pedagogický institut České republiky, 2023  
ISBN 978-80-7578-133-8

# Obsah

ÚVOD	4
1) Teoretická východiska	5
Stínování učitelů	5
Implementace nových poznatků do vlastní praxe	6
2) Klíčoví aktéři stáže	7
Škola přijímající stážisty	7
Indikátory pro školy přijímající stážisty	7
Škola vysílající stážisty	7
3) Varianty nabízených stáží	8
Modul 1: vedení školy	8
Modul 2: učitel, asistent pedagoga	8
Modul 3: vedení školy, učitel, asistent pedagoga, člen ŠPP	9
Modul 4: různé subjekty současně v jedné škole	9
4) Harmonogram stáže (krokoměr)	10
0. Přípravná fáze stáže	10
I. Organizační fáze stáže	10
II. Realizační fáze stáže a naplňování cílů	11
III. Evaluační fáze stáže	11
ZÁVĚR	12
ZDROJE	13
PŘÍLOHY	13
1. Kritéria a indikátory hodnocení	13
2. Procesní formuláře	14
Před stáží	14
Po stáží	16
3. Nástroj mapující implementaci dobré praxe	18
4. Harmonogram stáží	19
5. Příklad harmonogramu na tématu žáci s OMJ (modul 2)	20
6. Doporučení pro vedení reflexe stínování	21

Cílem tohoto textu je poskytnout pracovníkům NPI ČR návrh postupu pro realizaci stáží, prostřednictvím kterých mohou nastartovat (či udržovat) sdílení dobré praxe mezi školami. Metodika vychází z již zažitých praxí NPI ČR v oblasti stáží a snaží se poskytnout východisko pro využití modelu stáží v konkrétních úkolech NPI ČR<sup>1</sup>. Text lze považovat za živý dokument, se kterým lze dále pracovat a využít ho s ohledem na specifika řešených témat. V případě doplnění metodiky pro specifické účely žádáme autory o náležitě citování původního textu.

Stáže ve formátu, v jakém je v metodice prezentujeme, jsou další možností vzdělávání pedagogických i nepedagogických pracovníků. Jsou zaštiťovány a zprostředkovávány NPI ČR členům vedení škol, učitelům, asistentům pedagoga, pracovníkům školních poradenských pracovišť, ale také zástupcům zřizovatelů, kteří hledají inspiraci v dílčích oblastech práce s heterogenní třídou. Stáže jsou u nás i v zahraničí poměrně běžnou součástí studia na pedagogických fakultách, a to v různém rozsahu, obsahu i kvalitě. Ukončením studia již plnohodnotní učitelé ztrácí možnost dále sledovat výuku ostatních kolegů ve vybraných institucích. V některých školách se realizují náslechy či hospitace v hodinách kolegů, což nebývá vzhledem ke kapacitám učitelů a počtu žáků stále zcela běžné. Mimo svou kmenovou školu je pro pracovníky školy o to těžší shánět inspiraci dobré praxe a dostat se k náslechům v jiných školách. Považujeme však takové návštěvy mezi školami za klíčové pro získávání inspirace, pro zažívání příkladů dobré praxe na vlastní kůži, v neposlední řadě pro efektivní sdílení zkušeností. Právě proto NPI ČR nabízí v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků formu stáží, jejichž cílem je ukázat a zpřístupnit pracovníkům školy příklady inspirativní praxe ve školách, které v rámci společného vzdělávání úspěšně pracují s různými skupinami žáků v heterogenní třídě. Jinými slovy, stáže jsou nabízeny jako funkční platforma pro sdílení zkušeností mezi školami v rámci České republiky.

Pro účely tohoto textu stáž považujeme za krátkodobou (několikahodinovou během jednoho dne) návštěvu školy skupinou účastníků ze školy vysílající stážisty. Zásadním hlediskem při výběru školy nabízející stáž je to, že nabízí inspirativní pohled na vybranou tematiku. Stážisté během svého pobytu v hostující škole projdou náslechem při přímé práci s dětmi/žáky či stínováním v případě členů vedení školy, školního poradenského pracoviště (dále také jako ŠPP), případně zřizovatele. Přínos stáží je na obou stranách, pro školu nabízející stáž i pro školu vysílající stážisty. Jedná se o vzájemné obohacení pedagogických pracovníků v dílčích oblastech složitějšího procesu vzdělávání a výuky, které může odstartovat skokový posun v práci pedagogů.

Stáž zpravidla představuje přínos pro obě zúčastněné školy, protože jejich spolupráce během stáže umožňuje přinejmenším reflexi určitých mechanismů a prostor pro diskusi nad různými způsoby uchopení dílčích otázek ve vzdělávacím procesu. Metodika stáží proto předpokládá jasné a konkrétní definování cílů pro pobyt stážistů v hostující škole, čímž je každá stáž individuálně zacílená a nasedá na individuální potřeby stážistů a jejich pedagogický kontext, se kterým přicházejí. Nedílnou součástí stáží jsou konzultace a reflexe se členy školy nabízející stáže v otázce konkrétních vyučovacích metod a technik, příprav na výuku, v otázce práce s měkkými dovednostmi žáků, ale také konzultace zabývající se způsoby využití nových poznatků do vlastní praxe stážisty. Největší přínos stáží sdílejících dobrou praxi a nabízejících inspiraci v různých oblastech vidíme především v jejich přenosu do vlastní praxe. Považujeme za potřebné vést školu k implementaci poznatků a zkušeností ze stáže do vlastní praxe. Z tohoto důvodu se v metodice (i když pouze okrajově) věnujeme také tématu implementace nových poznatků do vlastní praxe.

---

<sup>1</sup> Text obsahuje zpracované podněty vzniklé ověřováním v rámci pilotáže stáže v průběhu května a června 2023 k tématům žáci s odlišným mateřským jazykem, heterogenní třída, asistent pedagoga, nadaní žáci a třídní management. Více informací o pilotáži a jejích výsledcích lze získat na požádání od autorů této metodiky.

# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## Stínování učitelů

---

V zahraniční literatuře i praxi se nám popisovaným stářím podobá tzv. teacher shadowing (stínování učitelů), kdy školy s inspirativní praxí nabízejí své know-how ke „stínování“, tedy jakémusi pozorování učitelům z jiných škol v rámci dané země, ale také zahraničním učitelům. Taková praxe je kromě tradičních nabídek na výměnné pobyty v rámci programu Erasmus+ možná například ve finském prostředí, kdy učitelé nabízejí možnost „stínování“ finským i zahraničním kolegům při výuce s následnou rozsáhlou reflexí (více zde).

Ačkoli se stínování učitelů stává populární po celém světě, především ve studijních programech budoucích učitelů, nestalo se doposud jedním z hlavních témat pedagogického výzkumu, a postrádá tak pevný teoretický základ. V praxi je myšlenka stínování jednoduchá: osoba (učitel v praxi) následuje hosta (zkušeného/úspěšného učitele), aby se dozvěděl, jak provádí svou práci, a oproti běžnému pozorování přímé výuky dochází k rozsáhlé reflexi. Konkrétní definice stínování v oblasti vzdělávání učitelů zřejmě kvůli omezené teoretické základně neexistuje. Na základě existujících studií, které se okrajově zaměřovaly na stínování (např. Bloom, 2013; Cincioglu, 2012; Erkmen, 2013; Hamada, 2012; Mochizuki, 2006), by však bylo možné zvážit následující charakteristiky stínování, jedná se o:

- profesionální vzdělávací metodu, kdy nový učitel po určitou dobu těsně následuje zkušenějšího učitele, aniž by zasahoval do jeho činností;
- strategie, jak pozorovat konkrétní prvky zapojené do výuky zkušeného učitele;
- postup umožňující objektivní záznam a popis toho, co se aktuálně děje ve sledované výuce bez jakéhokoliv hodnocení pozorovatele;
- příležitost pro studenta učitelství či méně zkušeného učitele sledovat a klást otázky, čímž se zlepší jejich porozumění sledované výuce.

Na následující ukázce dvou provedených výzkumů (Cincioglu, 2012; Erkmen, 2013) lze uvažovat o benefitech formátu stáží, ačkoli se nejedná ani v jednom případě o rozsáhlé kvantitativní šetření, ale o kvalitativní sondy do výuky studentů učitelství:

- Cincioglu ve svém výzkumu z roku 2012 nabídl stínování učitelů jako úkol svým studentům ve svém praktickém kurzu a přidělil studenty učitelství na jeden den spolupracujícímu učiteli. Úkol studentů učitelství byl přesný: pozorovat celý den podrobně denní režim spolupracujícího učitele. Zjištění ukázala, že jeden celý den strávený stínováním rapidně zvýšil povědomí studentů o praxi ve třídě. Stínování jim poskytlo příležitost být svědky praktických problémů, se kterými se na přednáškách v kurzu ani při pravidelných pozorovacích sezeních nesetkali.
- V roce 2013 provedl Erkmen podobnou studii. Požádal 10 studentů učitelství, aby zahájili jednodenní stínovou aktivitu jako součást jejich kurzu řízení třídy. Na základě údajů shromážděných z jejich reflexních zpráv a průzkumů bylo zjištěno, že studenti učitelství pozitivně vnímají činnost stínování, pokud jde o porozumění tomu, jak probíhaly hodiny v typické škole. Kromě toho byli účastníci této studie požádáni, aby se zamysleli nad svým jednodenním stínováním učitelů-mentorů a poznamenali, „do jaké míry byla splněna jejich očekávání a zda otázky, které dříve formulovali, byly zodpovězeny“ (str. 168). Nejčastěji se opakujícími tématy v úvahách účastníků byly špatné chování ve třídě, plánování hodin, motivace, vztahy mezi učitelem a žákem a přístupy k výuce.

Přestože oba autoři studie uzavřeli podobně, s velkým uspokojením z přínosu stínování k reflektivité účastníků, výsledky vyplývají z jednodenního zkoumání jevu a neukazují mnoho o tom, zda a jak se vyvíjelo povědomí nebo praktické znalosti účastníků. Za důležité lze ale



## Implementace nových poznatků do vlastní praxe

považovat to, že tato studie předpokládá rozdíl mezi technikou stínování a typickou praxí v terénu, jak se provádí v mnoha programech po celém světě a spočívá v tom, že technika stínování přesahuje problémy s praxí ve třídě (např. strategie výuky, řízení třídy) a povzbuzuje pozorovatele, aby sledovali denní rutinu, dávali účastníkům více příležitostí pozorovat přípravu učitelů a diskutovat o problémech po sledované hodině, stejně jako o výukových postupech (Debreli, 2018).

Ačkoli se o stínování hovoří a píše i v zahraničním kontextu především v oblasti vzdělávání studentů učitelství s cílem lépe je integrovat do role učitele a získat konkrétní představu o obsahu činnosti učitele, věříme, že i zkušenější či vyloženě zkušené učitelé mohou stínováním zlepšit vlastní praxi, a to především s ohledem na rychlou proměnu současného světa a vzrůstající heterogenitu třídních kolektivů, se kterou ne všichni učitelé byli konfrontováni a nebyli na ni připravováni během svého formálního vzdělávání.

*„V zásadě nezáleží na tom, jak skvělý máme nápad na lepší výuku či že jsme viděli sebelepší inspiraci; opravdu záleží na tom, jak se nápady a inspirace projevují v každodenní práci ve škole.“* (EEF, 2018, s. 3). V souladu s tímto tvrzením by ani stínování samo o sobě nebylo pro účastníky stáže efektivní bez následné implementace poznatků do vlastní praxe. Co si pod označením „implementace poznatků“ představit? Implementace je to, co školy dělají, aby se zlepšily: aby se změnila a byly efektivnější. Přesto je implementace doménou školní praxe, které se málokdy dostává dostatečné pozornosti. V tradičním každodenním spěchu učitelů s cílem dělat pro žáky lepší výuku a tvořit pro ně lepší školu, jsou často zaváděny nové a nové nápady, bez ohledu na to, jak/zda jsou změny řízeny a jaké kroky jsou potřeba k maximalizaci šancí na úspěch. Bývá přehlíženo **kdo, proč, kde, kdy a jak**, což znamená, že se implementace stává jakýmsi „doplňkovým“ úkolem, u něž se očekává, že se bude řešit nad rámec každodenní práce učitelů. V důsledku toho mohou projekty související se zaváděním příkladů dobré praxe (zahájené s těmi nejlepšími úmysly) slábnout, protože učitelé mají priority jinde než v promýšlení konkrétních implementačních kroků.

Jednou z charakteristik, která odlišuje efektivní a méně efektivní školy, kromě toho, co implementují, je právě to, **jak tyto nové přístupy zavádějí do praxe**. Jednotlivci i školy, které dobře implementují změny, tak často činí intuitivně nebo se řídí tím, co můžeme lidově nazvat selským rozumem. V takových případech ale celému procesu chybí diskuse o celém postupu, díky níž je zavádění změn efektivní.

O zásadách implementace dobré praxe se píše jen zřídka, odborná literatura se poskovnu věnuje implementaci dobré praxe ve vzdělávací politice (Phillips, 2005 apod.), v úrovni praxe se odborná literatura zatím tomuto tématu nijak výrazně nevěnuje. Za hodnotný lze v tomto ohledu považovat dokument profesora Sharplese a kolektivu autorů (EEF, 2018). Jedná se o průvodce implementací změn pro školy, který poměrně detailně rozebírá následující kroky, nezbytné pro úspěšnou a efektivní implementaci pozorované dobré praxe:

1. Považujte implementaci za proces, nikoli za jednorázovou událost; plánujte a realizujte po etapách.
2. Vytvořte ze strany vedení takové prostředí a školní klima, které napomáhá dobré implementaci.
3. Definujte problém, který chcete vyřešit, a identifikujte vhodné programy nebo postupy k implementaci.
4. Vytvořte plán implementace ze strany vedení, posuďte připravenost školy splnit tento plán a poté připravte zaměstnance a zdroje/materiály.
5. Podporujte zaměstnance, sledujte pokrok, řešte problémy a přizpůsobujte strategie podle toho, jak je potřeba v praxi.
6. Od samého počátku plánujte tak, aby zavádění změn bylo udržitelné, a průběžně monitorujte jejich vývoj a pečujte o ně.

V příloze 3 nabízíme Nástroj mapující implementaci dobré praxe, který může sloužit jako pomocník při plánování přenášení zhlédnuté inspirativní praxe do vlastního prostředí.

## 2. KLÍČOVÍ AKTÉŘI STÁŽE

Stáže umožňují sdílení inspirativní praxe mezi školou přijímající stážisty a školou vysílající stážisty (popsány níže).

- **GARANT STÁŽE PRO PATŘIČNOU OBLAST** (dále také jako garant) – pracovník NPI ČR, externista vůči vysílající i přijímající škole. Má na starost propojení přijímající a vysílající organizace, řeší následné administrativní záležitosti (sbírá vstupní a výstupní formalizované dotazníky, zajišťuje dokumenty o realizaci stáže, zprostředkovává platby).
- **PRŮVODCE** – osoba zodpovědná za průběh stáže v přijímající organizaci. Má na starost „pobyt“ stážisty ve škole. Zná harmonogram připraveného programu, který (spolu)vytvářel. Dohlíží na plnění dohodnutého programu. Zajišťuje vyplnění vstupního a výstupního formalizovaného dotazníku.
- **STÁŽISTA** – interní pracovník vysílající školy. Účastní se dohodnutého programu v přijímající škole. Může jím být: člen vedení školy, učitel, asistent pedagoga, pracovník ŠPP, který má chuť zlepšit vlastní praxi<sup>2</sup>. V rámci stáže lze (a doporučuje se) vyslat více stážistů najednou. Stážista vyplňuje vstupní a výstupní formalizovaný dotazník po stáži. Jejich administraci a komunikaci s garantem a případně průvodcem zajišťuje jeden ze stážistů na základě pověření vedením školy. Stážista se účastní kolegiálního sdílení s ostatními kolegy k implementaci podnětů stáže<sup>3</sup>.

### Škola přijímající stážisty

---

Škola vystupující v rámci stáže jako příklad dobré praxe v oblasti, díky které byla zařazena do seznamu škol přijímajících stážisty (dále v textu také jako hostující škola). Má za úkol po přijetí vstupního dotazníku (reprezentujícího žádost o stáž) vytvořit s ohledem na cíl definovaný vysílající školou co možná nejkonkrétnější program, stanovit jeho časový rozsah, navrhnout termíny realizace stáže, vyplnit formalizovaný dotazník (viz příloha 2 „Před stáží“) a realizovat stáž.

#### Indikátory pro školy přijímající stážisty

Školou přijímající stážisty se může stát škola splňující kritéria kvalitní školy a dobré praxe v patřičné oblasti. Škola naplňuje vybrané indikátory kvalitní školy (odkaz viz příloha 1), sama sebe považuje za školu, která je aktivní ve vybraném tématu. Jak pracuje ve zvolené oblasti, popíše ve vstupním formalizovaném dotazníku (viz příloha 2).

### Škola vysílající stážisty

---

Může se jednat o jakoukoliv školu, ve které má zástupce vedení školy, učitel, asistent pedagoga či pracovník ŠPP zájem zlepšit svou praxi v práci s heterogenní třídou, a to návštěvou přijímající školy poskytující ukázkou dobré praxe. Stážisté zažijí tamní výuku, následnou reflexi s kolegy v přijímající organizaci a dostanou prostor pro uvažování o zlepšení vlastní výuky a přípravy konkrétních kroků pro proměnu vlastní praxe.

Škola vysílající stážisty má za úkol co nejpřesněji a nejkonkrétněji definovat poptávaný cíl stáže (ve vstupním formalizovaném dotazníku, viz příloha 2), na jeho základě bude proveden výběr stážujících školy.

---

<sup>2</sup> Stážistou může být také zástupce zřizovatele školy s cílem navázání užšího kontaktu se školou a sdílení zkušeností. Stáže nejsou platformou pro hodnocení školy a jejích zaměstnanců zřizovatelem.

<sup>3</sup> V rámci stáží není žádoucí hodnotit zhlédnuté hodiny či konkrétního učitele, který souhlasí s účastí stážistů ve svých hodinách.

# 3. VARIANTY NABÍZENÝCH STÁŽÍ

Škola vysílající stážisty volí jeden z nabízených modulů stáží. Každý modul sestává celkem z osmi hodin<sup>4</sup>, z toho jsou čtyři věnované pobytu stážistů v hostující škole a další čtyři hodiny slouží pro organizační a evaluační fázi stáže v kmenové škole stážistů. Pomůckou při rozhodování o vhodném modulu může být nástroj mapující implementaci dobré praxe dostupný v příloze č. 3.

Skupinu je po dobu realizace stáže možné rozdělit tak, aby stážisté paralelně navštívili více vyučovacích hodin u různých učitelů či stínovali více kolegů. V rámci každého modulu mají účastníci možnost účastnit se prohlídky celého areálu školy či jeho vybraných částí (je nutné popsat zájem ve vstupním dotazníku, prohlídka probíhá nad rámec plánovaných osmi hodin).

## Modul 1: Vedení školy

Modul 1 je určen **pro vedení škol** (ředitel školy, zástupce ředitele). V rámci modulu budou mít stážisté možnost dopředu si s přijímací školou vyjasnit očekávání a konkretizovat cíle stáže a její podobu. Hlavní aktivita modulu je čtyřhodinové stínování členů vedení v hostující škole (podle domluvy běžná činnost, např. vedení porad celé školy, dílčí porady se středním managementem).

### Celkový rozsah: 8 hodin (8x 45 minut)

- 2 hodiny příprava, vyjasnění očekávání (distančně, před realizací stáže, formálně spojeno s prací se vstupními formalizovanými dotazníky)
- 4 hodiny pobytu ve škole:
  - osobní představení nabídky a očekávání (1 hodina)
  - stínování (shadowing) (2 hodiny)
  - reflexe na místě (1 hodina)
- 2 hodiny reflexe a společné plánování vlastní praxe zpět v kmenové škole, vyplnění výstupního formalizovaného dotazníku

## Modul 2: Učitel, asistent pedagoga

Modul 2 je určen **pro učitele škol všech předmětů a také pro asistenty pedagoga**. Cílem stáže je umožnit stážistům náhled do reálné výuky prezentující dobrou praxi ve zvolené oblasti. Stážisté spolu s vybranou stážující školou dopředu společně vydefinují konkrétní zakázku a dílčí témata, která by chtěl stážista v rámci své stáže pokrýt. Hlavní aktivita stáže je následné přímé pozorování dvou vyučovacích hodin (u stejného nebo u různých učitelů) a následná reflexe viděného. Součástí je také širší debata s pedagogickými pracovníky školy.

### Celkový rozsah: 8 hodin (8x 45 minut)

- 2 hodiny příprava, vyjasnění očekávání (distančně, před realizací stáže, formálně spojeno s prací se vstupními formalizovanými dotazníky)
- 4 hodiny pobytu ve škole:
  - osobní představení nabídky a očekávání (1 hodina)
  - náslechy / pozorování přímé práce se žáky (2 hodiny)
  - reflexe s účastníky stáže (1 hodina)
- 2 hodiny reflexe a společné plánování vlastní praxe zpět v kmenové škole, vyplnění výstupního formalizovaného dotazníku

<sup>4</sup> Hodinou myslíme v celém textu vyučovací hodinu v rozsahu 45 minut.



### **Modul 3: Vedení školy, učitel, asistent pedagoga, člen ŠPP**

---

Modul 3 je určen pro skupinu stážistů, **kdy alespoň jeden člen skupiny je zástupce vedení školy a alespoň jeden člen skupiny je z řad učitelů či asistentů pedagoga**. Skupina může být doplněna o člena ŠPP<sup>5</sup>. Stáž v rámci modulu 3 poskytuje nejkomplexnější vhled do praxe školy nabízející stáž, kdy stážisté nahlédnou do způsobu vedení školy i do konkrétní výuky a získají tak celkový obraz školy v dané oblasti.

Stážisté se budou společně účastnit úvodní přípravné části a závěrečné reflexe a diskuse. Po dobu stínování a náslechů budou stážisté rozděleni podle své pozice (vedení, učitelé, asistenti pedagoga a členové ŠPP). Modul 3 doporučujeme využít především školám, které se nacházejí v obtížné situaci v jedné z oblastí práce s heterogenním kolektivem a potřebují komplexní podporu a inspiraci.

#### **Celkový rozsah: 8 hodin (8x 45 minut)**

- 2 hodiny příprava, vyjasnění očekávání (distančně, před realizací stáže, formálně spojeno s prací se vstupními formalizovanými dotazníky)
- 4 hodiny pobytu ve škole:
  - osobní představení nabídky a očekávání (1 hodina)
  - náslechy / pozorování přímé práce se žáky / stínování (2 hodiny)
  - reflexe s účastníky stáže (1 hodina)
- 2 hodiny reflexe a společné plánování vlastní praxe zpět v kmenové škole, vyplnění výstupního formalizovaného dotazníku

### **Modul 4: Různé objekty současně v jedné škole**

---

Modul 4 umožňuje realizovat **v jednom termínu hostující škole stáže pro zástupce z různých škol**. Škola vysílající stážisty může tento modul zvolit především v případech, kdy má zájem o sdílení praxe se zástupci z více škol a chce tak získat ucelenější představu o různém řešení dílčích problémů ve vzdělávacím procesu. Stáže se mohou účastnit zástupci vedení škol, učitelé, asistenti pedagoga či zástupci ŠPP.

Všichni stážisté se sejdou ve škole přijímající stážisty ve stejný termín a stejný čas. Společně absolvují přivítání a potvrzení programu. Následně bude skupina rozdělena do menších skupin podle jejich zájmu a cílů, které byly uvedeny ve vstupním formalizovaném dotazníku a za pomoci garanta předány škole přijímající stážisty jako podklad pro tvorbu programu. Tento modul klade největší organizační nároky na školu nabízející stáže.

#### **Celkový rozsah: 8 hodin (8x 45 minut)**

- 2 hodiny příprava, vyjasnění očekávání (distančně, před realizací stáže, formálně spojeno s prací se vstupními formalizovanými dotazníky)
- 4 hodiny pobytu ve škole:
  - osobní představení nabídky a očekávání (1 hodina)
  - náslechy / pozorování přímé práce se žáky / stínování (2 hodiny)
  - reflexe s účastníky stáže (1 hodina)
- 2 hodiny reflexe a společné plánování vlastní praxe zpět v kmenové škole, vyplnění výstupního formalizovaného dotazníku

---

<sup>5</sup> V rámci modulu 3 může žádat o stáž také zástupce zřizovatele škol. Nejedná se však o kontrolní činnost, ale o možnost sdílení zkušeností ve vybrané škole.

# 4. HARMONOGRAM STÁŽE (KROKOMĚR)

Zdárnému průběhu stáže předchází řada dílčích kroků. Rozdělili jsme je do čtyř fází, z nichž první se týkají především organizačně-administrativních věcí spadajících pod agendu NPI ČR, v dalších fázích je hlavní aktivita vyžadována především po školách přijímajících a vysílajících stážisty. Následuje stručný popis každé fáze. Harmonogram stáží v celkovém shrnutí je dostupný v příloze č. 4, příklad rozpracování harmonogramu pro téma žáků s OMJ je součástí přílohy č. 5.

## 0. Přípravná fáze stáže

V přípravné fázi garant nastavuje funkcionalitu stáže tak, aby přispívala k řešení konkrétního úkolu NPI ČR. V rámci této fáze garant nastavuje a definuje cíle stáží, jejich klíčová témata, způsob komunikace se školami, způsob financování a administrace stáže (možno za využití IS Helen<sup>6</sup>: vypsání stáží jako neakreditovaného vzdělávání, nastavení termínů pro přihlašování). Garant v této fázi dále eviduje a aktualizuje vlastní seznam škol, které chtějí být vedeny jako školy přijímající stážisty v konkrétních oblastech.

## I. Přípravná fáze stáže

Organizační fáze začíná projevem zájmu stážisty o stáž. Garant stáže NPI ČR pro patřičnou oblast poté zjišťuje: **detailní** poptávku stáže a očekávání stážisty/stážistů (elektronicky – vyplněním vstupního dotazníku); **možnosti školy přijímající stážisty** (elektronicky – vyplněním vstupního dotazníku, doporučujeme dotazníky aktualizovat i v případě, že údaje má garant již k dispozici z předchozí spolupráce); **předání informace** stážistovi/stážistům.

Stáž doporučujeme plánovat pro více osob z vysílající školy pro snadnější prosazování a zavádění změn v kmenové škole.

Tab. 1: Kroky přípravné fáze (2 hodiny)

	Škola přijímající stážisty	Škola vysílající stážisty	Garant NPI ČR
<b>1. ŽÁDOST O STÁŽ</b>	Popisuje možnosti školy jako školy přijímající stážisty (formalizovaný dotazník). Vyhodnocuje přijatou žádost o stáž (vstupní formalizovaný dotazník školy vysílající stážisty) od garanta na základě popsání cílů a očekávání stážisty/stážistů a rozhoduje, zda ji přijme. Škola určuje vhodného „průvodce“ pro stážistu/stážisty.	Podává žádost o stáž (vyplňuje vstupní formalizovaný dotazník): stanovuje v ní požadované cíle stáže, svá očekávání a počet zájemců o stáž.	Garant přijme žádost o stáž (možno v IS Helen) a vybírá z nabídky škol přijímajících stážisty (možno v IS Helen či z vlastní databáze) tu nejvhodnější na základě vyhodnocení poptávky (cílů stáže) ve vstupním formalizovaném dotazníku, vyplněném školou vysílající stážisty. Vybrané škole zprostředkovává vstupní formalizovaný dotazník školy žádající o stáž.
<b>2. KONKRETIZACE PROGRAMU, STANOVENÍ TERMÍNU</b>	Na základě obdržené žádosti škola specifikuje program včetně časového harmonogramu, návrhu termínů, ve kterých se může stáž uskutečnit, a možného počtu stážistů, které může přijmout. Navrhovaný program stáže je odeslán škole, která o stáž požádala, buď přímo (v kopii garanta NPI ČR), nebo přes garanta NPI ČR.	Škola obdrží návrh programu včetně časového harmonogramu, návrhu termínů a počtu stážistů, který je možné přijmout. Vysílající škola v případě akceptace návrhu program potvrdí a vybere jeden z termínů, ve kterých se může stáž uskutečnit.	Garant dohlíží na vypracování programu, navržení termínů školou přijímající stážisty a na srozumitelnost komunikace mezi školami. Případně vystupuje jako prostředník v komunikaci mezi školou přijímající a vysílající stážisty.

<sup>6</sup> Používání IS Helen k administraci stáží je koncepčním návrhem řešení.

3. DOHODY O PROVEDENÍ PRÁCE	Účastníci jsou informováni garantem NPI ČR o způsobu financování stáže a poskytnou mu potřebné osobní údaje pro tvorbu případných DPP.	Garant NPI ČR vykomunikuje způsob financování stáží (informuje účastníky), případně vytvoří požadované DPP pro účastníky a vystaví prezenční listinu (možno z IS Helen) se jmény všech účastníků a s datem konání stáže.
PREZENČNÍ LISTINY	Účastníci si ověří, zda jsou všichni přihlášení na stáž (možno v IS Helen), aby se jejich jména propsala do prezenčních listin.	

## II. Realizační fáze stáže a naplňování cílů

Průvodce a stážisté realizují stáž podle parametrů domluvených v přípravné fázi a odsouhlasených garantem stáže. V rámci stáže se realizují 4 hodiny pobytu ve škole přijímající stážisty (z toho 2 vyučovací hodiny náslechů) v případě učitelů a asistentů pedagoga či stínování/náslechy v případě vedení škol či členů ŠPP, další hodiny jsou určené pro přípravu a reflexi stáže. Doporučení pro vedení reflexe stínování je rozpracováno v příloze č. 6.

Tab. 2: Kroky realizační fáze (4 hodiny)

	Škola přijímající stážisty	Škola vysílající stážisty	Garant NPI ČR
4. SAMOTNÉ SETKÁNÍ A REALIZACE DOHODNUTÉHO PROGRAMU	Osobně konzultují a potvrzují záměry stáže a společně definují cíle pozorování, stínování či náslechů (1 hodina). Při plánování je nutné zohlednit dojezdovou vzdálenost. Všichni účastníci vyplní a podepíší potřebné dokumenty připravené garantem (prezenční listinu, DPP) a předají mu je.		Garant se může nebo nemusí stáže zúčastnit. Pokud ano, svou přítomnost využije pro administrativní záležitosti, jako jsou sběry podpisů do připravených prezenčních listin, DPP apod.  Závěrečnou reflexi může využít pro získání bezprostřední zpětné vazby k organizaci stáže.
	Stážisté se účastní pozorování přímé práce se žáky / stínování či náslechů, které zprostředkoval průvodce (2 hodiny).		
	Bezprostředně po pozorování se stážisté, pozorovaný/stínovaný pedagog a průvodce účastní reflexe stáže, na které mohou stážisté klást doplňující otázky (1 hodina).		

## III. Evaluační fáze stáže

V rámci evaluační fáze dochází k vyhodnocení přínosu stáže pro obě zúčastněné strany. Stážista i průvodce vyplňují formalizovaný dotazník (viz příloha 2), kterou předávají garantovi NPI. Ten na základě obsahu dotazníků stáž uzavírá, případně dává pokyn k vyplacení DPP pro průvodce a výdaje pro stážisty. Obsahy výstupních dotazníků, které se týkají role garanta, využívá garant v následujícím období ve fázi přípravy a organizace další stáže. Pokud hostující i stážující škola poskytne souhlas se zveřejněním výstupních dotazníků, garant na vyžádání poskytne tyto údaje oběma školám. Obsah dotazníků je možné využít také k PR účelům.

Tab. 3: Kroky evaluační fáze (2 hodiny)

	Škola přijímací stážisty	Škola vysílající stážisty	Garant NPI ČR
<b>5. VYHODNOCENÍ STÁŽE</b>	Průvodce vyplní pro garanta patřičné oblasti NPI ČR výstupní formalizovaný dotazník o průběhu stáže.	Stážista vyplní pro garanta patřičné oblasti NPI ČR výstupní formalizovaný dotazník o průběhu stáže, shrne její přínos a popíše, zda se naplnila očekávání definovaná v organizační fázi stáže, případně proč ne.	Garant přijme výstupní formalizované dotazníky, eviduje je a vyhodnotí je. Výtky či návrhy na zlepšení celého procesu stáží garant zváží, případně je zapracuje do fáze přípravy a organizace další stáže, pokud uzná za vhodné a bude to v jeho možnostech. Dává k proplacení DPP a výdaje stážistů.
<b>6. PREZENTACE VÝSTUPŮ</b>	Průvodce informuje ostatní zúčastněné kolegy ze své školy o průběhu stáže, zhodnotí, co se podařilo, co případně pro příště změnit.	Stážista prezentuje výsledky stáže kolegům z vlastní školy, účastní se reflexe stáže, společně sdílí nápady, které z inspirací lze využít v jejich podmínkách, a vytvoří konkrétní plán a dílčí kroky pro přenos poznatků do vlastní praxe (viz příloha č. 3).	X

## ZÁVĚR

Jak již bylo v textu konstatováno, publikace Stážemi ke sdílení příkladů inspirativní praxe představuje návrh možného postupu pro pracovníky NPI ČR, jak nastartovat sdílení dobré praxe mezi školami. Vychází ze zkušeností a interních zdrojů NPI ČR a popisuje všechny fáze stáže v takové míře obecnosti, aby umožňovala expertním skupinám pracovníků NPI ČR dále s ní pracovat.

Věříme, že publikace poskytne inspiraci a zajímavé podněty při řešení stáží jako jednoho z nástrojů sdílení inspirativní praxe. Kolektiv autorů oddělení společného vzdělávání NPI ČR je připraven ke konzultacím nad způsoby využití předkládaného textu.

# ZDROJE

Bloom, M. (2013). Self-regulated learning: Goal setting and self-monitoring. *The Language Teacher*, 37(4), 46–50.

Cincioglu, O. (2012). Shadowing cooperating teachers: A way to explore your own way. Paper presented at 7th International ELT Research Conference Çanakkale University ELT Department, Turkey.

Debreli, E. (2018). Teacher shadowing as an empowering technique for EFL student teacher practical knowledge development: insights from three-week shadowing programmes, *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*.

EEF (2018). Putting evidence to work: a school's guide to implementation. London: Education Endowment Foundation. Dostupné z [https://d2tic4wvo1iusb.cloudfront.net/eef-guidancereports/implementation/EEF\\_Implementation\\_Guidance\\_Report\\_2019.pdf?v=1680341838](https://d2tic4wvo1iusb.cloudfront.net/eef-guidancereports/implementation/EEF_Implementation_Guidance_Report_2019.pdf?v=1680341838)

Erkmen, B. (2013). A shadowing experience for TEFL student teachers. In S. Mann & J. Edge (Eds.), *Innovation series: Innovations in pre-service education and training for English language teachers* (pp. 163–179). London, UK: British Council.

Hamada, Y. (2012). An effective way to improve listening skills through shadowing. *The Language Teacher*, 36(1), 3–10.

Mochizuki, H. (2006). Application of shadowing to TEFL in Japan: The case of junior high school students. *Studies in English Language Teaching*, 29, 29–44.

Nehyba, J., Kolář, J., & Hak, M. (2011). Reflexe a její podoba v procesu učení a osobnostně sociálním rozvoji. In T. Janík, P. Knecht, & S. Šebestová (Eds.), *Směšený design v pedagogickém výzkumu: Sborník příspěvků z 19. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu* (s. 356–361). Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: <http://www.ped.muni.cz/capv2011/sbornikprispevku/nehybakolarhak.pdf>

Phillips, D. (2005). Policy Borrowing in Education: Frameworks for Analysis, in *International Handbook on Globalisation, Education and Policy Research*, kap. 5

**Dále byly využity metodické materiály k realizaci stáží na školách těchto projektů NPI ČR: SYPO (Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů, konkrétně Prezenční vzdělávání KA Kabinety), Podpora společného vzdělávání v pedagogické praxi (APIV B), Systém podpory nadání, Podpora rovných příležitostí (PROP):**

INKLUZE V PRAXI. Výstupy projektu, Podpora společného vzdělávání v pedagogické praxi (APIV B) [online]. [cit. 2023-07-21]. Dostupné z: <http://inkluzevpraxi.cz/vystupy>

NPI ČR. Naše projekty, Podpora rovných příležitostí (PROP) [online]. [cit. 2023-07-21]. Dostupné z: <https://www.npi.cz/projekty/8317-podpora-rovných-přiležitostí>

PROJEKT SYPO. Systém profesního rozvoje učitelů a ředitelů (SYPO), Metodické kabinety [online]. [cit. 2023-07-21]. Dostupné z: <https://www.projektsypo.cz/metodicke-kabinety.html>

# PŘÍLOHY

## 1. Kritéria a indikátory hodnocení

Školy se zájmem o to, stát se školou nabízející stáž, by měly splňovat kritéria a indikátory kvalitní školy definované ČŠI: <https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/Obr%C3%A1zky%20ke%20%C4%8D%C3%A1nk%C5%AFm/Kvalitn%C3%AD%20C5%A1kola%209.%206.%202015/Kvalitni-skola-kriteri-a-indikatory-hodnoceni-konecna-verze-s-poznamkou-pod-carou.pdf>

## 2. Procesní formuláře

Před stáží

Vstupní formalizovaný dotazník pro vedení školy přijímající stážisty

### 1. Jste:

- Ředitel/ka školy
- Zástupce/zástupkyně ředitele školy
- Jiné: \_\_\_\_\_

### 2. Jak jste se dozvěděl/a o možnosti stát se školou nabízející stáže pod záštitou NPI ČR?

- Web NPI ČR
- Facebook
- Od kolegů z ostatních škol
- Kontaktoval nás garant NPI ČR
- Jinak: \_\_\_\_\_

### 3. V jakém kraji se Vaše škola nachází?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Hlavní město Praha   | <input type="checkbox"/> Olomoucký kraj   |
| <input type="checkbox"/> Jihočeský kraj       | <input type="checkbox"/> Pardubický kraj  |
| <input type="checkbox"/> Jihomoravský kraj    | <input type="checkbox"/> Plzeňský kraj    |
| <input type="checkbox"/> Karlovarský kraj     | <input type="checkbox"/> Středočeský kraj |
| <input type="checkbox"/> Královéhradecký kraj | <input type="checkbox"/> Ústecký kraj     |
| <input type="checkbox"/> Liberecký kraj       | <input type="checkbox"/> Kraj Vysočina    |
| <input type="checkbox"/> Moravskoslezský kraj | <input type="checkbox"/> Zlínský kraj     |

### 4. Jaký druh školy zastupujete? (Označte jednu nebo více možností.)

- Mateřskou
- Základní
- Střední

### 5. Jste škola? (Označte jednu nebo více možností.)

- Běžná (státní, soukromá, církevní)
- Zřízená podle § 16 odst. 9 školského zákona
  - Pro žáky s jakým druhem znevýhodnění je vaše škola zřízena (např. mentální, tělesné, zrakové postižení)? \_\_\_\_\_

### 6. Kolik učitelů má Vaše škola?

- Méně než 20
- 21-50
- 51-70
- 71-100
- 101-130
- 131-160
- Více než 160



**7. Kolik žáků má Vaše škola?**

- Méně než 60
- 61-100
- 101-200
- 201-300
- 301-400
- 401-500
- 501-600
- Více než 600

**8. Jak byste popsal/a svůj pedagogický sbor?**

**9. Jak byste charakterizoval/a svou školu?**

**10. V jakém tématu se cítíte být kovaní a chcete v něm nabídnout stáž?**

*(Označte jednu nebo více možností.)*

- OMJ
- Nadání
- Heterogenní třída
- Asistent pedagoga
- Třídní management
- Jiné: \_\_\_\_\_

**11. Co konkrétně chcete ve zvolené oblasti / zvolených oblastech nabídnout?**

**12. Popište, proč se cítíte být v dané oblasti inspirativní. Případně: existují konkrétní výstupy?**

*(Vložte odkaz na ŠVP, na publikovaný článek, na natočenou hospitaci, na spolupráci s dalšími institucemi; účast na projektech apod.)*

**13. Jaké očekáváte od stáže přínosy pro pedagogické pracovníky ve Vaší škole?**

**14. Jaké očekáváte od stáže přínosy pro žáky ve Vaší škole?**

**15. Máte zájem o prohlídku areálu školy (30–60 minut po skončení oficiální části stáže)?**

- A) Ano
- B) Ano, ale jen určité části. Jaké prostory byste v rámci prohlídky navštívil/a

- C) Ne

Po stáži

Výstupní formalizovaný dotazník pro průvodce po stáži (škola přijímající stážisty)

- 1. Jak hodnotíte organizační stránku stáže (administrativa, zprostředkování kontaktu se školou se zájmem o stáž ve Vaší škole apod.)?**  
*1 vyhovující 2 spíše vyhovující 3 spíše nevhovující 4 nevhovující*
- 2. Jak hodnotíte komunikaci s garantem NPI ČR?**  
*1 vyhovující 2 spíše vyhovující 3 spíše nevhovující 4 nevhovující*
- 3. Jak hodnotíte komunikaci se školou vysílající stážisty?**  
*1 vyhovující 2 spíše vyhovující 3 spíše nevhovující 4 nevhovující*
- 4. Na kolik se cítíte být jist/á v nabízené oblasti odborně ve vedení výuky?**  
*1 (jist/a) (2,3) 4 (nejistá/nejistý)*
- 5. Byla počáteční vyjasňovací fáze ve škole se stážisty dostatečná?**  
*1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne*
- 6. Považujete prostor pro náslechy/stínování za dostatečný pro ukázkou dobré praxe?**  
*1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne*
- 7. Považujete zhlédnuté vyučovací hodiny / aktivity pro stínování za vhodně zvolené?**  
*1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne*
- 8. Týkaly se zhlédnuté vyučovací hodiny / aktivity pro stínování předem domluvených oblastí?**  
*1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne*
- 9. Byl jednotlivým tématům věnován dostatečný prostor v závěrečné reflexi?**  
*1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne*
- 10. Umožnil průběh stáže dostatečný prostor pro dotazy stážistům?**  
*1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne*
- 11. Byl v průběhu stáže věnován dostatečný prostor pro přemýšlení nad implementací získané inspirace do praxe stážistů?**  
*1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne*
- 12. Jak hodnotíte obecně časový harmonogram stáže?**  
*1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne*
- 13. Co byste nyní udělal/a / naplánoval/a ve stáži jinak a proč?**
- 14. Co byste naopak podtrhl/a jako nejvíce povedené/přínosné?**
- 15. Souhlasíte s poskytnutím anonymizovaných odpovědí spolupracující škole?**  
 Ano  
 Ne

- 1. Jak hodnotíte organizační stránku stáže (výběr stáže, zprostředkování kontaktu, administrativa apod.)?**  
1 vyhovující 2 spíše vyhovující 3 spíše nevhovující 4 nevhovující
- 2. Jak hodnotíte komunikaci s garantem NPI ČR?**  
1 vyhovující 2 spíše vyhovující 3 spíše nevhovující 4 nevhovující
- 3. Jak hodnotíte komunikaci se školou nabízející stáž?**  
1 vyhovující 2 spíše vyhovující 3 spíše nevhovující 4 nevhovující
- 4. Byla počáteční vyjasňovací fáze ve škole dostatečná?**  
1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne
- 5. Považujete prostor pro náslechy/stínování za dostatečný?**  
1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne
- 6. Považujete zhlédnuté vyučovací hodiny / aktivity pro stínování za vhodně zvolené?**  
1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne
- 7. Týkaly se zhlédnuté vyučovací hodiny / aktivity pro stínování předem domluvených oblastí?**  
1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne
- 8. Byl jednotlivým tématům věnován dostatečný prostor v závěrečné reflexi?**  
1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne
- 9. Byl v průběhu stáže věnován dostatečný prostor pro Vaše dotazy?**  
1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne
- 10. Byl v průběhu stáže věnován dostatečný prostor pro přemýšlení nad implementací získané inspirace do Vaší praxe?**  
1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne
- 11. Jak hodnotíte obecně časový harmonogram stáže?**  
1 vyhovující 2 spíše vyhovující 3 spíše nevhovující 4 nevhovující
- 12. Nakolik cítíte, že je sdílená zkušenost ze stáže využitelná ve Vaší praxi?**  
1 (naprosto) (2,3) 4 (vůbec)
- 13. Co jste v průběhu stáže postrádal/a?**
- 14. Co si ze stáže odnášíte jako nejvíce přínosné?**
- 15. Jakou první věc (vyplývající ze stáže) uděláte hned zítra ve vlastní praxi?**
- 16. Souhlasíte s poskytnutím anonymizovaných odpovědí spolupracující škole?**  
 Ano  
 Ne

### 3. Nástroj mapující implementaci dobré praxe

Problém (Proč?)	Popis intervence (Co?)	Implementační aktivity (Jak?)	Žádoucí výsledky implementace (Jak dobře?)	Reálné výsledky (Jak to tedy je?)
<b>Učitelé</b>	<b>1</b>	<b>Studium literatury</b>	<b>Krátkodobé</b>	<b>Krátkodobé</b>
<b>Žáci</b>	<b>2</b>	<b>DVPP</b>	<b>Střednědobé</b>	<b>Střednědobé</b>
<b>Současné výsledky</b>	<b>3</b>	<b>Monitorování stavu</b>	<b>Dlouhodobé</b>	<b>Dlouhodobé</b>

#### Příklad (práce se žáky s OMJ, MODUL 2)

Problém (Proč?)	Popis intervence (Co?)	Implementační aktivity (Jak?)	Žádoucí výsledky implementace (Jak dobře?)	Reálné výsledky (Jak to tedy je?)
<b>Učitelé</b>	<b>1</b>	<b>Studium literatury</b>	<b>Krátkodobé</b>	<b>Krátkodobé</b>
Učitelé nemají s výukou žáků s OMJ žádné zkušenosti	Nutnost proškolit a dozdělat učitele.	Učitelům jsou zprostředkovány studijní materiály a metodiky pro učitele žáků s OMJ.	Učitelé jsou ochotni podstoupit některou z forem DVPP.	Učitelé si sami vyhledávají takovou formu DVPP, která jim sedí.
<b>Žáci</b>	<b>2</b>	<b>DVPP, webinář, stáž</b>	<b>Střednědobé</b>	<b>Střednědobé</b>
Nově příchozí ukrajinští žáci jsou nemotivovaní do školní práce a straní se českého kolektivu	Realizace pravidelných „team-buildingových“ aktivit ve třídách s žáky s OMJ.	1. Učitelé zhlédnou webinář zaměřený na počátky práce se žáky s OMJ. 2. Učitelé jsou vysláni do školy s dobrou praxí v práci se žáky s OMJ v rámci stáže NPI ČR.	Učitelé pravidelně aplikují v praxi nabyté znalosti a dovednosti v rámci podstoupeného DVPP a stávají se jistější a optimističtější.	Učitelé zatím nejisté zkoušejí aplikovat nabyté znalosti a dovednosti v rámci podstoupeného DVPP.
<b>Současné výsledky</b>	<b>3</b>	<b>Monitorování stavu</b>	<b>Dlouhodobé</b>	<b>Dlouhodobé</b>
Zvyšující se frustrace učitelů i žáků.	Motivovat učitele do práce a DVPP v oblasti práce s žáky s OMJ.	Učitelé konkretizují „problémy“ v práci se žáky s OMJ, postupně je aktualizují a doplňují aktivity, kterými se stav snaží napravit.	Učitelé jsou si jistí v práci se žáky s OMJ, nezažívají frustraci z kontaktu s nimi. Učitelům se daří podpořit kolektiv žáků a žáky s OMJ začlenit mezi české žáky.	Zatím nelze posoudit.

Zdroj: upraveno podle EEF, 2018, s. 43

## 4. Harmonogram stáží

	Škola přijímací stážisty	Škola vysílající stážisty	Garant NPI ČR
<b>1. ŽÁDOST O STÁŽ</b>	Vyhodnocuje přijatou žádost o stáž na základě popsaných cílů a očekávání stážisty/ stážistů a rozhoduje, zda ji přijme. Škola určuje vhodného „průvodce“ pro stážistu/stážisty.	Vyplní vstupní formalizovaný dotazník: stanovuje požadované cíle a očekávání stáže, na jejichž základě garant vybírá vhodnou školu ke stáži.	Garant přijme žádost o stáž (v IS Helen) a vybírá z nabídky škol přijímacích stážisty v IS Helen či z vlastní databáze tu nejvhodnější na základě vyhodnocení poptávky (cílů stáže) ve vstupním formalizovaném dotazníku vyplněném školou vysílající stážisty. Vybrané škole zprostředkovává vstupní formalizovaný dotazník školy žádající o stáž.
<b>2. KONKRETIZACE PROGRAMU, STANOVENÍ TERMÍNU</b>	Na základě žádosti škola specifikuje program včetně časového harmonogramu, návrhu termínů, ve kterých se stáž může uskutečnit, a možného počtu stážistů.	Škola obdrží návrh programu včetně časového harmonogramu, návrhu termínů a počtu stážistů, který je možné přijmout. Vysílající škola v případě akceptace návrhu program potvrdí a vybere jeden z termínů, ve kterých se stáž může uskutečnit.	Garant dohlíží na vypracování programu, navržení termínů školou přijímací stážisty a na celkovou hladkost komunikace mezi školami. Případně vystupuje jako prostředník v komunikaci školy přijímací a vysílající stážisty.
<b>3. ADMINISTRATIVA (DPP, PŘIHLÁŠENÍ ÚČASTNÍKŮ, PREZENČNÍ LISTINY)</b>	Účastníci jsou informováni garantem NPI ČR o způsobu financování stáže a poskytnou mu potřebné osobní údaje pro tvorbu případných DPP. Účastníci si ověří, zda jsou všichni přihlášení na stáž v IS Helen, aby se jejich jména propsala do prezenčních listin.		Garant vykomunikuje způsob financování stáží (informuje účastníky), případně vytvoří požadované DPP pro účastníky a vystaví prezenční listinu z IS Helen se jmény všech účastníků a s datem konání stáže.
<b>4. SAMOTNÉ SETKÁNÍ A REALIZACE DOHODNUTÉHO PROGRAMU</b>	Osobně konzultují a potvrzují záměry stáže a společně definují cíle pozorování, stínování či náslechlů.  Všichni účastníci vyplní a podepíší potřebné dokumenty připravené garantem (prezenční listinu, DPP) a předají mu je. Stážisté se účastní pozorování přímé práce se žáky / stínování či náslechlů, které zprostředkoval průvodce.  Bezprostředně po pozorování se stážisté, pozorovaný/stínovaný pedagog a průvodce účastní reflexe stáže, na které mohou stážisté klást doplňující otázky.		Garant se může nebo nemusí stáže zúčastnit. Pokud ano, svou přítomnost využije pro administrativní záležitosti, jako jsou sběry podpisů do prezenčních listin, DPP apod.  Závěrečnou reflexi může využít pro získání bezprostřední zpětné vazby k organizaci stáže.
<b>5. EVALUACE A VYHODNOCENÍ STÁŽE</b>	Průvodce vyplní pro garanta patřičné oblasti NPI ČR výstupní formalizovaný dotazník o průběhu stáže.	Stážista vyplní pro garanta patřičné oblasti NPI ČR výstupní formalizovaný dotazník o průběhu stáže, shrne její přínos a popíše, zda se naplnila očekávání definovaná v organizační fázi stáže, případně proč ne.	Garant přijme výstupní formalizované dotazníky, eviduje je a vyhodnotí je. Výtky či návrhy na zlepšení celého procesu stáží garant zvaží a případně je zapracuje do fáze přípravy a organizace další stáže, pokud to uzná za vhodné a bude to v jeho možnostech. Dává k proplacení DPP a vydaje stážistů.
<b>6. PREZENTACE VÝSTUPŮ</b>	Průvodce informuje ostatní zúčastněné kolegy ze své školy o průběhu stáže, zhodnotí, co se podařilo, co případně pro příště změnit.	Stážista prezentuje výsledky stáže kolegům z vlastní školy, účastní reflexe stáže, společně sdílí nápady, které z inspirací lze využít v jejich podmínkách, a plánují konkrétní plán a dílčí kroky pro přenos poznatků do vlastní praxe (viz příloha č. 3).	X

## 5. Příklad harmonogramu na tématu žáci s OMJ (modul 2)

<b>1. ŽÁDOST O STÁŽ</b>	<p>Ve škole XY se nedaří zvládat příchod ukrajinských žáků. Škola do minulého roku neměla se vzděláváním žáků s OMJ žádnou zkušenost, nyní je ve škole 15 % ukrajinských žáků. Škola kontaktovala garanta NPI ČR a požádala ho o stáž pro své čtyři učitele (dva z prvního a dva z druhého stupně) a jednoho asistenta pedagoga. Byli odkázáni na přihlášení se v IS Helen, vyplnění vstupního formalizovaného dotazníku a předání garantovi NPI ČR.</p> <p>V dotazníku byl jako hlavní požadovaný cíl stáže sledovat práci se žáky s odlišným mateřským jazykem v běžné hodině českého jazyka a v některé z přírodovědných hodin. Dílčím cílem je sledovat učitele při přípravě a mít možnost klást dotazy k výuce žáků s OMJ. Na základě vyhodnocení vstupního dotazníku garant vybral školu Z ve svém kraji a zprostředkoval jí vstupní dotazník školy žádající o stáž.</p>
<b>2. KONKRETIZACE PROGRAMU, STANOVENÍ TERMÍNU</b>	<p>Oslovená škola souhlasí se stáží, tvoří a garantovi zaslá následující program s prosbou zprostředkovat ho škole vysílající stážisty s tím, že jsou ochotni přijmout ve třech navržených termínech až 5 stážistů. Garant zaslá škole žádající o stáž následující program ke schválení:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7:00–7:45 – přivítání, potvrzení programu, případné změny</li> <li>• 8:00–9:40 hospitace v hodinách ČJ, přírodopisu, učitelé se rozdělí na dva a dva 1. a 2. stupeň, asistent pedagoga volí sám</li> <li>• 10:00–10:45 – reflexe za účasti vedení stážující školy (ředitel, popř. zástupce ředitele a zástupci školního poradenského pracoviště, výchovný poradce n. školní psycholog a speciální pedagog), vyučující ze stážovaných hodin, průvodce.</li> <li>• 13:00–14:00 – prohlídka školy</li> </ul>
<b>3. ADMINISTRATIVA (DPP, PŘIHLÁŠENÍ ÚČASTNÍKŮ, PREZENČNÍ LISTINY)</b>	<p>Garant připravuje dohody a prezenční listiny, probíhá komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami, ladění detailů.</p>
<b>4. SAMOTNÉ SETKÁNÍ A REALIZACE DOHODNUTÉHO PROGRAMU</b>	<p>V domluvený a oběma stranami potvrzený termín se stážisté dopraví do školy Z a projdou připraveným programem. Garant se rozhodl stáže také zúčastnit, svou účast využije k vyřízení svých administrativních záležitostí spojených se stážemi (vyplnění a podpisy DPP a prezenčních listin).</p>
<b>5. EVALUACE A VYHODNOCENÍ STÁŽE</b>	<p>Stážisté debatovali o možnostech podpory žáků s OMJ se svými kolegy ve své kmenové škole (o tom, jak je motivovat do školní práce, jak je podpořit v začleňování do kolektivu). Na základě nabytých zkušeností ve škole poskytující stáž a diskuzí ve své kmenové škole vyplňují formalizovaný dotazník pro garanta stáže pro danou oblast, ve které shrnuli průběh stáže a zhodnotili její přínos pro vlastní praxi a případně doporučení pro zlepšení budoucích stáží.</p>
<b>6. PREZENTACE VÝSTUPŮ</b>	<p>Ve škole XY proběhne kolegiální sdílení všech účastníků stáže. Jsou představeny způsoby práce se žáky s OMJ, které byly na stáži pozorovány. Na základě prezentovaného se kolektiv školy XY dohodne, které aspekty jsou přenositelné a funkční pro školu XY. Společně se plánují první kroky pro implementaci nových metod/postupů. V časovém odstupu 1 měsíce jsou vyhodnoceny první kroky implementace a naplánovány další kroky.</p>



## 6. Doporučení pro vedení reflexe stínování

Závěrečná reflexe by se neměla zaměřovat s rozbohem toho, jak probíhala výuka, ani s kritikou výuky či pedagoga. Při reflexi se lze držet například struktury podle Gibbsova schématu modelu reflexe, který zahrnuje (Nehyba et al., 2011):

- Popis situace (Co se stalo?)
- Obrat k pocitům (Jaké pocity a myšlenky při dané aktivitě jsem prožíval?)
- Hodnocení (Co dobrého a špatného si z této situace mohu vzít?)
- Analýzu (Jaký smysl tato situace může mít?)
- Závěr (Co dalšího mohu udělat?)
- Akční plán (Pokud se dostanu do této situace znovu, co udělám jinak?)

Návrh otázek pro reflexi pozorování/stínování

Hlavní otázky pro reflexi po následích/stínování	Doplňující otázky
Co si z průběhu stáže chcete zapamatovat?	Jak?
Co se Vám honilo při pozorování/stínování hlavou?	Proč?
Jakou inspiraci si z toho, co jste dnes viděl/a, odnášíte?	Můžete uvést konkrétní příklad?
Co se Vám na tom, co jste dnes viděl/a, nelíbilo?	Můžete mi o tom říct víc?
Z jakých důvodů myslíte, že byly vybrány k pozorování/stínování právě tyto úseky?	Můžete uvést další příklady? Co tím myslíte?
Jaké budou první kroky po Vašem návratu do školy?	Proč si to myslíte?
Jaké konkrétní implementační kroky zrealizujete pro přenos zhlédnuté inspirativní praxe?	Můžete to rozvést? Co jste si v tu chvíli myslél/a?
Kdybyste žádal/a o stáž znovu, co byste chtěl/a, aby bylo jinak?	Můžete to popsat co nejdětailněji?

**STÁŽEMI KE SDÍLENÍ PŘÍKLADŮ INSPIRATIVNÍ PRAXE**

Obecná metodika NPI ČR ke stážím

Kolektiv autorů – oddělení společného vzdělávání NPI ČR

Vydal Národní pedagogický institut České republiky, Senovážné náměstí 25, Praha 1

Rok vydání: 2023

První vydání