

# Navyšování kapacity školy

## Případová studie č. 10

Říjen 2022

Zadavatel  
Magistrát hlavního  
města Prahy

Zpracovatel  
Ernst & Young, s.r.o.

## 1. Vstupní analýza

Tato případová studie je zpracována coby součást Závěrečné evaluace Operačního programu Praha – pól růstu ČR (dále „OP PPR“). Případová studie detailně analyzuje **projekt ZŠ Lyčkovo náměstí, objekt Pernerova 29 - Praha 8 – navýšení kapacity základního vzdělávání za účelem sociální inkluze** (registrační číslo projektu CZ.07.4.67/0.0/0.0/16\_039/0000409), který byl pro případovou studii vybrán EY (Zpracovatelem) a schválen Zadavatelem. Projekt se zaměřoval na podpoření navýšení kapacit školského zařízení v městské části Praha 8. Projekt byl realizován SC 4.1 Navýšení kapacity a zkvalitnění předškolního, základního a středního vzdělávání a zařízení pro poskytování péče o děti do 3 let. Cílem projektu bylo vytvoření 11 kmenových tříd včetně odborné učebny, zázemí a výtahu pro zajištění bezbariérového přístupu.

Při vyhodnocení efektů intervencí v této aktivitě jsme se zaměřili na dopady projektu na udržitelnost výsledků intervencí a jejich efektů jak pro osoby z cílových skupin, tak podmínky pro tuto udržitelnost po skončení financování aktivit z OP PPR.

V souladu s Teorií změny jsme ověřili Mechanismus příležitosti, podle kterého by fyzická kvalita prostředí a nižší počet žáků měla zlepšovat možnosti pedagogů věnovat se individuálním potřebám žáků, včetně žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Zároveň jsme ověřili Mechanismus sebedůvěry, kdy by fyzická kvalita prostředí měla umožnit zapojení vyššího počtu žáků se speciálními vzdělávacími potřebami do běžného prostředí a osvojení si nových komunikačních dovedností.

## 2. Abstrakt

### Projekt ZŠ Lyčkovo náměstí, objekt Pernerova 29

CÍL: rozšíření kapacit školy pro zajištění dostupného a kvalitního prostředí vzdělávacího zařízení pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami (SVP) a sociokulturním znevýhodněním

18 měsíců – 3 etapy, od 1.12.2017 – 3.6.2019

#### CÍLOVÉ SKUPINY:



Děti a žáci se sociokulturním znevýhodněním  
Děti a žáci se speciálními vzdělávacími potřebami (SVP), resp. s potřebou podpůrných opatření

#### STAV

nedostatečná kapacita školního zařízení na Praze 8 a zvyšující se poptávka po umístění žáků se SVP

#### VÝSTUP

rozšíření kapacit základní školy a poskytnutí služby v oblasti vzdělávání žáků se SVP a sociokulturním znevýhodněním

#### VÝSLEDEK

zajištění možnosti inkluzivního vzdělávání v odpovídajících prostorách školy, stabilizace a snižování počtu žáků ve třídách

#### FAKTORY ÚSPĚCHU

Fungující základní škola s dobrou pověstí

Motivovaný a aktivní ředitel školy

Zájem rodičů o novou organizaci vzdělávání

Dostupné prostory budovy Pernerova 29 pro rekonstrukci a rozšíření kapacit

EY



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
OP Praha – pól růstu ČR





Nedostatečná kapacita školských zařízení pro integraci žáků se SVP a znevýhodněním

Projekt ZŠ Lyčkovo náměstí, objekt Pernerova 29 reagoval na nedostatečnou kapacitu školy na území městské části Praha 8. Cílem bylo vytvoření 11 nových kmenových tříd, a tím zajistit větší kapacity pro přijímání žáků se SVP či sociokulturním znevýhodněním. Projekt si kladl za cíl vytvořit kvalitní prostředí, které by umožňovalo zajišťovat inkluzivní vzdělávání.



Speciální nastavení prostorů tříd a výuky umožňuje věnovat se individuálním potřebám žáků

V rámci rekonstrukce budovy Pernerova 29 vznikly v některých třídách místnosti, které mohou speciální pedagogové využívat během hodin pro řešení individuálních potřeb žáků SVP (dovysvětlení látky, odpočinek apod.). Tím došlo k zajištění adekvátních prostor namísto dříve využívaných prostorů chodeb před třídou. Zároveň byla upravena délka výuky na 1,5 hodinové bloky s tím, že výuka je přizpůsobena potřebám třídy.



Motivovaný a aktivní ředitel

Zásadním faktorem úspěchu projektu byl aktivní ředitel základní školy, který se zasadil o vzhled učeben a styl výuky v nové budově školy. Ředitel je zároveň spojován s dobrou pověstí školy a je dle respondentů jedním z hlavních důvodů velkého zájmu ze strany rodičů

### 3. Popis projektu

Projekt reagoval na nedostatečnou kapacitu školy ZŠ Lyčkovo náměstí na území městské části Praha 8. Škola je dlouhodobě velmi vyhledávaná a oblíbená mezi rodiči. To před realizací projektu vedlo ke zvýšení počtu žáků ve třídách a absenci adekvátních prostor, jako třídy byly využívány také původní kabinetů pro učitele. Celkové zatížení kapacit školy také snižovalo možnost individuálně pracovat se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami (dále SVP) či sociokulturním znevýhodněním.

Cílem projektu bylo rozšíření kapacity školy a zajištění adekvátních podmínek pro výuku všech žáků. K tomuto účelu byla využita budova Pernerova 29, která byla ve vlastnictví městské části Prahy 8. Prostřednictvím projektu mělo vzniknout detašované pracoviště ZŠ Lyčkovo náměstí, které se zaměří na inovativní způsob výuky s využitím 1,5 hodinových bloků výuky, specifického (projektového) uzpůsobení tříd a absence klasického hodnocení žáků.



Očekávaným výsledkem projektu mělo být navýšení kapacity ZŠ o 11 kmenových tříd za účelem sociální inkluze. Toho mělo být dosaženo vybudováním nové kapacity pro 317 žáků, odborné učebny, kabinetů, sborovny, ředitelny, kanceláří, sociálního zázemí, technického zázemí, výtahu a šatních prostor. Tyto výsledky měly vést k integraci cílové skupiny do kolektivů s respektem k individuálním potřebám (např. zajištění asistentů, podporu individuálního přístupu, prevenci jejich ostrakizace a šikany atd.).

Projekt ZŠ Lyčkovo náměstí, objekt Pernerova 29 trval 18 měsíců a zahrnoval tři etapy v období od



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
OP Praha – pól růstu ČR





1. 12. 2017 do 3.6.2019. V první etapě došlo k rekonstrukci prostor budovy, následně byly aktivity zaměřeny na vybavení školy a úpravu zahrady. První školní rok začal v nové budově v září 2019, kdy byly přijaty dvě nové třídy prvních ročníků.

#### 4. Charakteristika realizátora projektu a motivace k realizaci projektu

Realizátorem projektu byla městská část Praha 8, jejíž hlavní motivací bylo zvýšení kapacity ZŠ Lyčkovovo náměstí. Jak vyplynulo z rozhovorů s vedením školy a učiteli, problémem není nedostatek kapacit základních škol na Praze 8, ale spíše enormní zájem rodičů o umístění dětí v této konkrétní škole. Realizátor projektu proto využil objekt ve svém vlastnictví pro vytvoření detašovaného pracoviště základní školy s velmi dobrou pověstí.

Motivací byla zároveň reakce na demografický vývoj s ohledem na požadavky inkluzivního vzdělávání, tj. na poptávku po zvýšení kapacity v dostupných základních školách, kterou je stále obtížnější v rámci stávajících kapacit veřejných institucí uspokojit. Podle statistik městské části Praha 8 se každoročně zvyšuje počet žáků se SVP a problém začlenění těchto žáků do tříd se tak stává naléhavějším. Vzhledem k potřebě omezit počet žáků ve třídě s respektem k požadavkům inkluze tedy projekt reagoval na potřebu rozšířit kapacity zmíněné školy. S ohledem na udržení kvalitní výuky je do každé třídy umístěn pouze omezený počet žáků se SVP. Již před realizací projektu navštěvovalo základní školu 125 žáků se SVP, což je přibližně 21 % všech žáků.



Ze strany vedení školy bylo motivací **vytvářet moderní školu odpovídající potřebám doby**. Těmto potřebám bylo uzpůsobeno navržení tříd a organizace výuky.

#### 5. Výsledky projektu a faktory jeho úspěchu

Realizovaný projekt umožnil zrekonstruovat objekt Pernerova 29, díky čemuž došlo ke **zvýšení kapacit školy**. Nové kapacity se škola rozhodla plnit postupně, každý rok jsou tedy přijímány dvě nové třídy prvních ročníků. V budově se nacházejí žáci do páté třídy, kteří následně přestupují do budovy školy na Lyčkovovo náměstí. Na druhém stupni již nedostatečné kapacity nejsou natolik výrazným důvodem vzhledem k odchodu části dětí na gymnázia.

Kromě zvýšení kapacit školy došlo k vybudování nových tříd, které zohledňují potřeby inkluzivního vzdělávání. Ředitel školy naplánoval rekonstrukci tak, aby došlo ke zmenšení některých tříd a **vytvoření přílehlých malých místností** (tzv. kabinetů pro asistenty pedagoga), které je možné v průběhu výuky využívat pro individuální potřeby žáků.

“ Je to velká pomoc. Místnosti můžeme využít pro dovysvětlení nějaké látky, ale i pro unavené žáky, kteří si potřebují odpočinout. S dětmi se tam pracuje jinak, umožňuje to specifickou práci. Na chodbě jsou často rušivé elementy a u dětí s ADHD je problém, i když někdo prochází, jelikož to odvádí jejich pozornost. [pedagog] ”





Kromě těchto místností jsou v některých třídách také **vyvýšená patra, kam si opět žáci v případě potřeby mohou dojít a mít větší klid se soustředit**. Specifické je také **rozmístění stolů, které žákům umožňuje více spolupracovat a umožňuje lépe integrovat žáky** se SVP do kolektivu. Pro potřeby žáků se SVP jsou v hodinách dostupní asistenti pedagoga, kteří se mohou věnovat dětem, kteří klasické tempo výuky nestíhají. Snahou je také udržet ve třídách menší počet žáků (okolo 20 žáků v každé třídě, maximálně 25 žáků), přesto je výuka pro takový počet žáků dle pedagogů náročnější a přítomnost asistentů představuje velkou pomoc.

Takto uzpůsobené prostory byly zamýšleny již před realizací projektu. Jako součást podpory inkluzivního vzdělávání ředitel školy v plánu **uzpůsobil prostory tříd, ale také organizaci výuky**. V nové budově školy je využíván inovativní způsob výuky, kdy se jednotlivé předměty vyučují v 1,5hodinových blocích. To umožňuje výuku lépe uzpůsobit individuálním potřebám žáků, ale také to dává větší prostor na probrání vyučované látky.

“ *Výukové bloky prokládáme pohybovými cvičeními, máme pauzy v průběhu. Výhodou je, že děti zvládají dodělat práci. Umožňuje to individuální přístup, třeba když je někdo rychlejší, může dělat práci navíc. Ale pomalejší žáky to neznervózňuje. Ve škole navíc nezvoní, takže se děti učí pracovat s časem.* [asistent pedagoga]

V návaznosti na začleňování žáku se sociokulturním znevýhodněním ve škole vznikla také **jedna třída pro integraci dětí cizinců**. Do této třídy může žák docházet maximálně půl roku a učí se zde intenzivně pouze český jazyk. Díky tomu se snižuje jazykové znevýhodnění žáka před nástupem do klasické třídy. Tato třída byla vytvořena pro potřeby celé Prahy, dochází sem tedy žáci se zajištěnou kmenovou školou na území Prahy.

**Na kvalitu výuky má podle dotázaných respondentů vliv také vytvoření specifických učeben** jako např. hudební místnosti či ateliéru. Škola má dále v plánu nad rámec projektu navázat a vytvořit pro žáky dílny a kuchyňku.



**Jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu je ředitel ZŠ Lyčkovo náměstí**, se kterým se pojí dobré jméno školy. Ředitel školy uzpůsobil nové prostory potřebám žáků se SVP a aktivně se zasazuje inovativní způsoby výuky.

Ředitel školy je učiteli i rodiči vnímán velmi pozitivně. Úspěch školy je spojován především s jeho osobou, kdy se proaktivně snaží zavádět inovace do vzdělávání a vytvářet přátelské



prostředí pro pedagogy i jejich žáky. Jak uvedli všichni dotázaní respondenti, vysoký zájem rodičů o umístění dětí je spojen především s reputací ředitele, který se zasazuje o kvalitní výuku a inkluzivní přístup. Dokonce řada učitelů zpočátku negativně vnímala přesun do nové budovy, jelikož byli zvyklí na denní interakci s ředitelem školy, který zůstal v budově na Lyčkově náměstí.

“ Velikou výhodou je energie školy a kolektiv. Učitelé si sdílí materiály, a ne všude to funguje takto dobře. Velká pozitiva školy jsou spokojenost učitelů, důvěra a podpora vedení. I ty děti to cítí, že učitelé nejsou ve stresu, že s ředitelem to mají přátelské. A dobrý je i vztah učitelů a žáků. [pedagog]

”

Dalším faktorem úspěchu projektu byl **zájem ze strany městské části Praha 8** (která je realizátorem projektu) **a poskytnutí prostorů objektu Pernerova 29**. Vzhledem k tomu, že budova školy na Lyčkově náměstí je kulturní památkou, v této budově by nebylo možné realizovat rozsáhlejší přístavby či stavební úpravy. Škola se navíc již několik let snaží o vybudování vlastní tělocvičny a jídelny, zatím ovšem z důvodu stavebního povolení nebyla úspěšná. Naplňování cílů projektu by tudíž bez adekvátní budovy nebylo možné.



Co se týče samotného projektu, jeho realizace byla prodloužena o 6 měsíců a místo původního plánu ukončení 31.12.2018 byl projekt ukončen 3.6.2019. Prodloužení realizace projektu bylo způsobeno rozsahem sanačních opatření vyplývajících z mykologického posudku, kdy během rekonstrukce bylo zjištěno rozsáhlé poškození houbami a dřevokazným hmyzem v půdních prostorech.

**Na úspěchu projektu hrála dále roli reputace školy.** Jak zmínilo vedení dotázané ZŠ, pokud by vznikla nová škola, pravděpodobně by trvalo několik let, než by si vybudovala reputaci a zvýšil se zájem rodičů. Nevyřešil by se tedy palčivý problém ZŠ Lyčkovo náměstí, která se potýká s nedostatkem kapacit. V současné době si rodiče mohou zvolit, kterou budovu školy by preferovali. V předchozím roce (školní rok 2021/2022) byl vysoký zájem především o umístění žáků prvních ročníků do budovy v ulici Pernerova. Podle dotázaného pedagoga vznikla jedna celá třída dětí, jejichž rodiče si přáli umístit dítě do nové budovy, ale z kapacitních důvodů byly umístěny do budovy na Lyčkovo náměstí. V letošním školním roce (2022/2023) již byl zájem o každou z budov přibližně stejný.





V návaznosti na Teorii změny se z rozhovorů potvrdilo, že **kvalita prostředí a počet žáků ve třídě je důležitým faktorem pro to, aby se pedagogové mohli věnovat individuálním potřebám žáků**, včetně žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Jak se ukazuje, velkou pomoc ve výuce představují asistenti pedagoga, ovšem v počtu převyšující 25 žáků v jedné třídě je velmi komplikované věnovat se dostatečně potřebám všech. Zároveň se ukázalo, že fyzické prostředí (například vybudování kabinetů pro asistenty pedagogů) zlepšuje možnosti individuálně pracovat s žáky. Všemi dotázanými pedagogy bylo rozložení tříd hodnoceno jako proinkluzivní.

Mechanismus sebedůvěry je naplňován například rozmístěním stolů ve třídách, které podmiňuje žáky spolupracovat a vzájemně komunikovat. Díky tomu mají žáci se SVP větší možnost zapojit se do běžného prostředí a odstraňovat případné bariéry. Podobně funguje také koncept intenzivní výuky českého jazyka pro děti cizinců, kdy lepší znalost jazyka zvyšuje sebevědomí dětí a tím i možnost rychleji se zapojit do kolektivu.



## Informace o EY

EY je předním celosvětovým poskytovatelem odborných poradenských služeb v oblasti auditu, daní, transakčního a podnikového poradenství. Znalost problematiky a kvalita služeb, které poskytujeme, přispívají k posilování důvěry v kapitálové trhy i v ekonomiky celého světa. Výjimečný lidský a odborný potenciál nám umožňuje hrát významnou roli při vytváření lepšího prostředí pro naše zaměstnance, klienty i pro širší společnost.

Název EY zahrnuje celosvětovou organizaci a může zahrnovat jednu či více členských firem Ernst & Young Global Limited, z nichž každá je samostatnou právníkou osobou. Ernst & Young Global Limited, britská společnost s ručením omezeným garancí, služby klientům neposkytuje. Pro podrobnější informace o naší organizaci navštivte prosím naše webové stránky [ey.com](https://ey.com).

© 2020 Ernst & Young, s.r.o. | Ernst & Young Audit, s.r.o. | E & Y Valuations s.r.o.  
Všechna práva vyhrazena.

[ey.com](https://ey.com)