

Mapa změny

Pět let na cestě
za novou podobou
škol na Kutnohorsku



Tomáš Feřtek



MAPA ZMĚNY

Copyright © Tomáš Feřtek, 2025

Mapa změny

Pět let na cestě za novou podobou
škol na Kutnohorsku

Tomáš Feřtek



Mapa změny

Jak a proč vznikal tento text

V červnu 2025 skončila po pěti letech pilotní část projektu Eduzměny na Kutnohorsku. Tedy snaha pohnout v jednom regionu podobou a metodami práce všech škol. Je něco takového vůbec možné? Co se za těch pět let ve školách změnilo, a co naopak zůstalo stejné? Co si o těch pěti letech myslí učitelky a učitelé místních škol, co děti a jejich rodiče, co vedení škol a zřizovatelé? Kolik je na takovou proměnu třeba lidí a peněz? Je možné přenést ji i do jiného regionu? A za kolik? A proč dlouhodobá snaha proměnit vzdělávání v Česku nebyla zatím úspěšná?

Tento text je určen především těm, kteří uvažují o tom, jak proměnit vzdělávání v místě, kde žijí, a je jim jasné, že nejde jen o jednu školu. Změna, pokud má být trvalá, se musí dělat v širším měřítku a ve shodě všech, kterých se vzdělávání nějak týká. Tedy na úrovni města, mikroregionu nebo okresu. A je nutné do ní zatáhnout nejen ředitele a učitele, ale i zástupce zřizovatelů, rodičů a pokud možno i těch, kteří s dětmi pracují mimo školu. Ať už jde o sportovní oddíly, nebo volnočasové kroužky – od skauta po hasiče.

Pokud patříte k těm, kdo se chtějí v podobné změně na jakékoli pozici angažovat, tento text vám chce nabídnout porozumění tomu, z jakých starších reformních snah Eduzměna vycházela, jaké volila metody a postupy a na jaké překážky narážela. Jde nám o to, popsat proces pěti let práce v regionu co nejrealističtěji, aby se každý potenciální zájemce mohl kvalifikovaně rozhodnout, zda chce zkusit něco podobného.

Uplynulých dvacet let reformních snah v Česku ukázalo, že už víme, jak proměnit jednotlivé školy. Velmi dobrých veřejných škol, kde už se mnoho let učí efektivněji, máme stovky. Ale kolik máme regionů, o nichž bychom mohli říct,

že v nich zmizely nepříjemně velké rozdíly v kvalitě výuky v jednotlivých školách? Kolik je regionů, kde nevznikají segregované školy, do nichž chodí děti té spíše méně vzdělané části veřejnosti? Kolik zřizovatelů škol se stará o to, aby se v nich učitelky a učitelé cítili dobře, a mohli tak nabídnout stejný pocit bezpečí a smyslu i svým žákům?

Jako někdo, kdo se přímé práce Eduzměny neúčastnil, ale patří k těm zvědavým a zaujatým zájemcům o její výsledky, jsem využil možnost podívat se na pět let práce na Kutnohorsku z většího nadhledu. Text této publikace vznikl na základě přímé zkušenosti s některými školami v regionu a zhruba dvou desítek hloubkových rozhovorů s lidmi, kteří se na práci Nadačního fondu Eduzměna a Centra podpory vzdělávání Kutnohorsko podílejí. K tomu jsem prošel a načel výsledky evaluačních rozhovorů a dotazníkových šetření s řediteli, rodiči i učiteli. Chtěl jsem podat zprávu o tom, co se podařilo, ale také pojmenovat slabá místa a rizika, která se pravděpodobně budou opakovat i v dalších regionech, kam se Eduzměna chystá vydat.

Zároveň jsem se snažil zasadit příběh proměny vzdělávání na Kutnohorsku do širšího kontextu reformních změn v Česku. Publikace by měla posloužit každému, ať už patří mezi učitele, rodiče, zřizovatele škol nebo je součástí vedení některé školy, aby lépe porozuměl důvodům, proč se vůbec někdo o proměnu regionálního vzdělávání snaží, ale také si uvědomil, jaké překážky na něj na této cestě čekají.

Tomáš Feřtek

Kolik zažilo Česko reforem školství a jak se v nich vyznat

Ve vzdělávání jsme zažili hodně změn, ale jen jednu velkou reformu. K větším změnám ve výuce zatím došlo jen v malé části škol, ale skoro ve všech se dnes k dětem chovají lépe než dříve.



1



Česká veřejnost má pocit, že pokud jde o školy, střídá jedna reforma druhou, žádná nepřinesla slušné výsledky a kvalita vzdělávání se neustále snižuje. Hlasy, že to správné vzdělávání, během kterého byl kladen důraz na přísnost a znalosti, skončilo v listopadu 1989 a od té doby se situace jen zhoršuje, nejsou mezi starší a střední generací nijak výjimečné. Plošné rozšíření podobných názorů ve veřejné debatě je hlavním důkazem, že situace ve školách a vzdělávací politice není pro veřejnost ani srozumitelná, ani přehledná.

Jak to tedy je? Nejružnější změny v organizaci škol, podobě výuky a desítkách dalších detailů opravdu probíhají od začátku 90. let, ale reformu – tedy snahu o centrálně řízenou proměnu podoby vzdělávání ve všech školách – jsme zažili jen jednu. Začala v roce 2005 a fakticky trvá dodnes. Je založena na tom, že stát definuje, co by měly děti na každém stupni vzdělávání zvládat a umět. Každá škola si pak na základě tohoto rámcového vzdělávacího programu vytvoří vlastní představu, kdy, co a jak učit, jinými slovy napíše si svůj školní vzdělávací program. Záměrem bylo, aby učitelky a učitelé ve sborovnách přemýšleli, jak výuku inovovat s přihlédnutím k místním podmínkám. To se ale podařilo jen do jisté míry. K proměně vzdělávání opravdu došlo, ale především u aktivních škol, veřejných i soukromých. Z celkových jedenácti tisíc mateřských, základních a středních škol v Česku jsou těch aktivních jen stovky.

U těch ostatních byly změny buď malé nebo žádné, anebo se školy časem vrátily k předchozím metodám a stylu práce. Školní vzdělávací programy skončily v ředitelském šuplíku a nahlíží se do nich spíše výjimečně. Pro osud reformy je ale příznačné, že nemáme k dispozici žádnou statistiku, která by konstatovala, kolik škol už proměnou prošlo, kolik se jich alespoň vydalo na cestu a kolik zůstalo bez větších změn. Debata o tom, jak daleko už reforma došla,

je proto odkázána na osobní dojmy a zkušenost, jasných dat je nedostatek.

Základní změny a důležité dokumenty ve školství v ČR

1. Bílá kniha – Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (2001)

→ Stanovil cíle jako decentralizaci řízení, posílení autonomie škol, podporu celoživotního učení a kurikulární reformu.

2. Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR

(aktualizace každé čtyři roky od roku 2002)

→ Stanovuje konkrétní cíle na národní úrovni a slouží jako podklad pro krajské dlouhodobé záměry.

3. Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020 (přijata 2014)

→ Cíle:

- Rovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání.
- Podpora učitelů jako klíčových aktérů.
- Zvyšování relevance vzdělávání pro život a trh práce.

4. Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ (schválena 2020)

→ Cíle:

- Zaměření vzdělávání více na rozvoj kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní a osobní život.
- Snížení nerovností v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání.

Nedá se ale říct, že školství v Česku jen stagnuje a výsledky vzdělávání se zhoršují. Mezinárodní srovnání a měření úrovně gramotností dlouhodobě ukazují, že v porovnání s poměrně nízkým podílem HDP, který Česko do vzdělávání investuje, jsou výsledky velmi slušné. Obvykle se v šetřeních pohybujeme okolo průměru. A rozhodně se změnila atmosféra ve školách, chování učitelek a učitelů k dětem a dospívajícím. Kdo o tom pochybuje, tomu lze doporučit dokumentární film Tomáše Škrdlanta *Škola demokracie?* z roku 1997, který je volně dostupný na YouTube. Režisérovi šlo o to zachytit dobové reformní snahy ve školách, ale mimochodem natočil i to, jak tehdy

o dětech smýšleli učitelé a učitelky běžných základních škol. Tak otřesně se dnes už nechovají k dětem na žádné české škole.

Jak se v posledních deseti letech investovalo do školství

- V posledních deseti letech se podíl veřejných výdajů na vzdělávání v České republice pohyboval mezi 3,5 % a 5,75 % HDP
- Nejvyšší podíl byl zaznamenán v roce 2015, kdy dosáhl 5,75 % HDP.
- V roce 2016 činily výdaje na vzdělávání 3,5 % HDP, což bylo pod průměrem OECD.
- V roce 2023 dosáhly veřejné výdaje na vzdělávání v Česku 320,7 miliard Kč, což odpovídá přibližně 4,8 % HDP a zhruba průměru EU.

Máme tedy vzdělávací systém s průměrnými nebo lehce nadprůměrnými výsledky, kde došlo k mnoha pozitivním změnám, který ale trpí stále většími nerovnostmi. Rozdíly v kvalitě škol jsou mimořádně velké, a to často v sousedních školách v jednom městě. Nejde tedy jen o rozdíly způsobené regionálními podmínkami a možnostmi rozvoje, které mají často ekonomické a historické pozadí. Neplatí, že slabší školy máme jen v Karlovarském, Ústeckém či Moravskoslezském kraji. Máme je i v Praze, pár set metrů od jiné školy, která může být mediální hvězdou inovací.

Navíc přibývají nové výzvy a složitosti. Stoupá podíl žáků, kteří mají jiný rodný jazyk než češtinu. Dlouhodobě se zhoršuje psychická kondice dětí. Škole jako místu vzdělávání, které vyžaduje od žáků a žáků soustředění, čas a pozornost, konkuruje stále agresivnější a pestřejší digitální svět, urychlený v posledních letech umělou inteligencí. Proto nám nezbývá než hledat způsoby, jak všem školám pomáhat zvládnout stále složitější podmínky a jak proměnit ty školy, které zatím zůstávají v reformním stínu a bez výrazných změn. A takových je pořád většina.

České vzdělávání trpí decentralizací a zvyšujícími se nerovnostmi

Decentralizace vzdělávání způsobila, že po metodologické stránce dnes školy vlastně nikdo neřídí. Neziskové organizace hledají cestu, jak zaujmout učitele a motivovat je ke změně.



2



Pokud chceme pochopit, proč byl odstartován projekt pilotáže „regionální“ reformy na Kutnohorsku, je dobré si připomenout nejružnější pokusy o proměnu vzdělávání, které jsme v posledních třiceti letech zažili. Protože právě poučení z úspěchů i slepých cest předchozích reformních pokusů stálo na počátku úvah, kudy se vydá Eduzměna.

První snahy inovovat práci ve škole iniciovaly učitelské organizace. V polovině 90. let jich vzniklo několik. Soustředily se především na shromažďování učitelek a učitelů, kteří cítili, že by měli ve své práci něco změnit, ale nevěděli, jak na to, a ve své škole nenacházeli pro takovou proměnu podporu a pochopení. Setkávali se na pravidelných několikadenních seminářích, kde se bavili o tom, jak učit efektivněji a tak, aby jim jejich práce dávala smysl. Stát v tomto období neměl jasnou koncepci proměny vzdělávání. Vystačil si s postupnou liberalizací systému. V té době vznikaly soukromé a církevní školy, těch středních byly stovky, základních spíše nižší desítky. Nastal první boom víceletých gymnázií, která byla vnímána jako ideální forma péče o nadanější žáky.

Postupně přibývalo programů, jež se snažily vzdělávat učitele, kteří o to stáli. Většinou je organizovaly neziskové organizace. Stát se tomuto typu vzdělávání učitelů nevěnoval, protože v této době dále drobil a rozšiřoval síť škol. V roce 2000 vznikly samostatné kraje a na ně přešla zřizovatelská práva ke středním školám, zatímco obce, včetně těch nejmenších, se staly zřizovateli základních škol, aniž by k jejich řízení měly jakékoli znalosti či odborný personál. O dva roky později zanikly okresy a okresní úřady, které školám do té doby alespoň nějakou úřední a metodickou podporu poskytovaly. Defragmentace českého školství byla dokonána.

Jak a proč rostou rozdíly mezi školami

Během tohoto procesu se stalo i leccos pozitivního: v kurzech se vzdělávaly tisíce motivovaných učitelů a mezi novými neveřejnými školami existovaly mnohé, které svou inovativností ukazovaly cestu. Konečný výsledek ale tak optimistický nebyl. Vznikl systém, kde dodnes vedle sebe existuje několik navzájem nepropojených větví, ať už jde o víceletá gymnázia nebo nejrůznější, častěji soukromé, inovativní základní a střední školy. Systém, kde ministerstvo školství ztratilo nástroje, jak řídit a modernizovat jednotlivé školy, protože jim jako zřizovatel vládne někdo jiný – obce a kraje, případně církve a soukromé či neziskové subjekty. A zřizovatel je v aktuálním systému řízení škol důležitý. On rozhoduje o jejich materiální podpoře a rozvoji, ale také třeba o tom, kdo bude zastávat pozici ředitele, která je pro inovaci výuky klíčová.

Výsledek je velmi často komentován všemi zúčastněnými aktéry vzdělávací politiky jako nepřiliš šťastný. Máme roztržštěný systém, který po stránce pedagogické kvality z centra fakticky nikdo neřídí. Menšina škol, které jsou v inovacích o několik milí dál než jejich okolí, se stále rychleji vzdaluje průměru. Zajímaví učitelé, kteří se na inovativních školách shromažďují, chybí na těch méně aktivních, kde není nikdo, kdo by projevoval výraznou snahu o proměnu vyučování. A pokud se tam někdo takový vyskytne, je to osamělý pionýr, kterého jeho kolegové sledují s podezřením.

Z průměrných či problematických škol unikají žáci pocházející z aktivnějších rodin do neveřejných škol, případně na víceletá gymnázia, což dále zvyšuje nerovnosti a diverzifikuje šance, které v českém vzdělávacím systému dítě má. Většina odborné veřejnosti se dnes shodne na tom, že hlavním problémem vzdělávání v Česku jsou nerovnosti. Velmi rozdílná

kvalita škol vede k tomu, že šance získat kvalitní vzdělání nezávisí na nadání dětí, ale na socioekonomickém zázemí jejich rodiny.

Klíčová doporučení Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) pro posílení rovnosti českého vzdělávacího systému:

- Zvýšit kapacity zařízení předškolního vzdělávání a péče.
- Posílit participaci dětí z nepodnětného prostředí v předškolním vzdělávání.
- Omezit odklady povinné školní docházky.
- Zajistit sledování kvality služeb v zařízeních předškolního vzdělávání a péče pro děti mladší 3 let.
- Navýšit financování pro školy s vysokým podílem znevýhodněných žáků.
- Zamezit segregaci Romů ve vzdělávání.
- Odložit rozhodnutí o výběru střední školy na konec povinné školní docházky a zajistit, aby se všichni žáci zúčastnili standardizovaných přijímacích zkoušek a nikoliv pouze ti, kteří se hlásí do maturitního oboru.
- Navýšit kapacity všeobecných středoškolských programů.
- Zvýšit účast žáků z nepodnětného rodinného prostředí na službách kariérového poradenství.

Vzdělávací kurzy fungují jen omezeně

Se slepými cestami a problematickými výsledky se ale nese-
tkáme jen na straně státu a způsobu, jakým (ne)řídí vzdělá-
vání. Mnoho cest, které nikam nevedou, se ukázalo i ve snaze
(převážně neziskových) organizací vzdělávat učitelskou veřej-
nost. V tomto směru nelze spoléhat na pedagogické fakulty,
protože se pracuje s učiteli, kteří už ve školách jsou a většinou
je jim nad čtyřicet let. Proto je důležité vzdělávat učitele v tom,
co se od ukončení jejich studia ve školách i ve společnos-
ti změnilo. Představa to byla vcelku jednoduchá: připravit
i na základě zkušeností ze zahraničí vzdělávací kurzy pro
učitele, kam budou z různých míst republiky jezdit ti, kteří

se o inovace zajímají. Ti pak přenesou nově nabyté znalosti do svých škol, a tak se inovace budou šířit dál. Ukázalo se, že takto to nefunguje, a potvrzuje to i zkušenost z ministerstvem organizovaného dalšího vzdělávání učitelů, kdy jednotlivé krajské pobočky Národního pedagogického institutu organizují vzdělávací kurzy. Jde ale o nabídku, kterou opět nikdo z centra nekoordinuje a nikdo učitelkám a učitelům nevyvětluje, co je nutný základ učitelských kompetencí, který by měli absolvovat všichni. Výběr je na jejich osobním zájmu a ochotě se vzdělávat.

Pokud se takového vzdělávání účastní jedna nebo dvě učitelky z nějaké školy, po návratu většinou narazí na nezměněnou realitu konvenční výuky. Jak se mají zachovat? Buď začnou kázat nové evangelium, o něž ale fakticky nikdo nestojí, a jsou zavrženy jako potrhle reformátorky (zvláště jsou-li mladší). Nebo pochopí, že hlavou zeď neprorazí, a provádějí změny ve výuce jen ve své třídě či předmětu. To ale vede k podezření kolegů, že se na ně vytahují a ve svých hodinách předvádějí, že jsou lepší pedagogové. Ve výsledku to vede v rámci sborovny ke snaze označit takové učitele za nedostatečně profesionální, za ty, kteří „méně naučí a moc se s dětmi kamarádí, což je nevhodné“. Z takového klinče dlouhodobě vedou jen dvě cesty: buď rezignace na změny a návrat k místnímu standardu, nebo odchod na jinou školu, kde mohou své nově získané dovednosti uplatnit. Tak či tak je konečným výsledkem další zvýšení kvalitativních rozdílů mezi jednotlivými školami.

Také se ukazuje, že je třeba hlídat velikost „schodu“ mezi vzdělávací realitou běžné školy a tím, co nabízí vzdělávací kurz nebo škola, kam jsou učitelky a učitelé odvezeni, aby viděli „příklad dobré praxe“. Pokud je realita školy, kterou navštívili, příliš inovativní a vzdálená tomu, co dělají oni sami, vede

to ke ztrátě motivace se zlepšovat. Učitelé jsou v takovém „vzdělávacím ráji“ zaskočení příliš velkou odlišností prostředí i pracovních metod, často uvolněnou atmosférou, velkou mírou toho, o čem si děti mohou rozhodovat samy – a přijde jim to v jejich škole nerealizovatelné, protože je to příliš vzdálený cíl, nebo dokonce nebezpečné. Po takové návštěvě pak často říkají, že je to sice hezké, ale „u nás by to nešlo“.

Projekty a organizace, které se v Česku dlouhodobě snaží o proměnu vzdělávání

Čtením a psaním ke kritickému myšlení (od 2000)

→ **Cíl:** Rozvíjet kritické myšlení, samostatné rozhodování, argumentaci a schopnost klást otázky. Podporovat demokratickou a respektující atmosféru ve třídě.

Podmáháme školám k úspěchu (od 2010)

→ **Cíl:** Zlepšování kvality výuky prostřednictvím podpory učitelů, vedení škol a sdílení dobré praxe. Zaměřuje se zejména na čtenářskou a matematickou gramotnost, rozvoj tzv. měkkých dovedností.

Učitel naživo (od 2016)

→ **Cíl:** Proměna přípravy budoucích učitelů formou intenzivního praktického výcviku. Příprava ředitelů v programu Lídr školy.

Elixír do škol (od 2013)

→ **Cíl:** Proměna přírodovědného vzdělávání, hlavně fyziky. Badatelská výuka, experimenty, podpora nadšení a přirozené zvědavosti dětí.

Začni učit! (od 2016)

→ **Cíl:** Přivést do škol nové motivované učitele a podpořit je v prvních letech praxe formou mentoringu a profesní podpory.

Má to i čistě psychologické příčiny. Učitelky a učitelé přicházející z konvenčnější školy v příliš novém obraze neumějí rozlišit detaily, nemají dost znalostí na to, aby opravdu pochopili, co se to před jejich očima odehrává. Proto se nedokážou poučit do té míry, aby alespoň něco z viděného mohli realizovat

ve své praxi. I velmi sofistikované vzdělávací programy, jako jsou třeba RWCT (Čtením a psaním ke kritickému myšlení) nebo *Step by step* (Začít spolu), které při proměně vzdělávání jdou k podstatě věci a za jejichž metodikami stojí desetiletými ověřená zahraniční zkušenost, zjistily, že velká část jejich klientely si přichází pro jednoduché a rychle použitelné „tipy do výuky“, hry a postupy, které zaujmou žáky a zvýší jejich aktivitu. Podstata proměny vzdělávání, tedy výchova k samostatnosti, zodpovědnosti a kritickému myšlení, zajímá jen malou část učitelské veřejnosti. S tím je třeba počítat a systematicky vysvětlovat, že bez skutečné proměny podstaty vyučování k dlouhodobé změně nedojde.

Proměna školy musí probíhat s podporou vedení

Z toho vyplývá, že pokud opravdu chceme proměnit vzdělávání na konkrétní škole, není možné to dělat jako partyzánskou akci bez svolení ředitelky nebo ředitele, respektive pouze s jejich pasivním svolením ve stylu „já ničemu nebráním“. Další ze zavedených vzdělávacích projektů *Pomáháme školám k úspěchu* za téměř patnáct let své existence zjistil a v praxi ověřil, že neúčinnější je pracovat s celou školou, samozřejmě za svolení a aktivní spoluúčasti vedení. Pokud se organizují vzdělávací akce, tak nejlépe přímo na škole za účasti všech učitelek a učitelů nebo alespoň dvoutřetinové většiny. Pokud je to možné, měl by lekce vést někdo z učitelů školy a jen v menší míře přizvaný odborník. To všechno zvyšuje šanci, že se dovednosti a informace ze vzdělávacích kurzů opravdu dostanou do konkrétních hodin a praxe, protože jsou slučitelné s aktuálním stavem a kulturou školy.

Hned několik projektů došlo k tomu, že pro proměnu školy je neefektivnější cestou umožnit pravidelné setkávání učitelů jedné či více škol, optimálně napříč vyučovanými předměty a odbornostmi, aby spolu mohli sdílet svoje aktuální

problémy a společně hledat řešení. A pak nabídnout škole konzultanta, zkušeného učitele či ředitele, který je škole k dispozici. Tady je naopak dobré, aby to byl někdo zvnějšku, kdo není přímo zaměstnancem školy. Tento mentor – průvodce učitelkám a učitelům radí právě s těmi problémy, které oni ve třídě aktuálně řeší.

Klademe-li si otázku, proč by právě tato metoda měla být účinnější než jiné, není odpověď nijak složitá. Nejrychleji ke změně dojde, pokud inovace – proměna přístupu či metod výuky – odpovídá na objednávku konkrétního učitele, který řeší konkrétní situaci v konkrétní třídě. V takový moment je ochota naslouchat tomu, co mám změnit, a ochota opravdu to co nejrychleji vyzkoušet a přijít se svěřit, nakolik se mi to povedlo, vysoká. V míře, kterou neumí dosáhnout žádná skupinová vzdělávací akce, byť sebelépe organizovaná, protože ta neodpovídá na konkrétní objednávku a z principu věci jde o ojedinělou intervenci, která se neopakuje.

Pokud tedy shrneme zkušenosti ze vzdělávání učitelů z posledních zhruba dvaceti let, tak zní: Nemá cenu cílit na jednotlivce, je třeba pracovat s celými školami a jejich vedením. Optimálně nabídnout každé škole někoho, kdo má u pedagogického sboru profesní důvěru a je dlouhodobě k dispozici, je empatický a umí poradit v situacích, s nimiž si učitelky a učitelé nevědí rady. Je třeba dbát na to, aby cíl proměny školy byl realistický a nepřilíši vzdálený, aby se pedagogům jevil jako dosažitelný a slučitelný s její dosavadní podobou.



Základní škola Ratolest v Ratajích nad Sázavou je první a zatím jedinou waldorfskou školou na Kutnohorskú. Funguje od roku 2021 a aktuálně vzdělává 28 žáků. Škola se zapojila například do programu Eduzměny určeného na posílení hlasu dětí nazvaného Řešíme společnou výzvu, v rámci rozvojového plánu školy čerpají pedagogové finanční podporu na vzdělávání a na supervizi. Na snímku je učitelka Adéla Richterová ve své třídě. Foto: Lukáš Petránek



Největší základní školou v obci s rozšířenou působností (ORP) Kutná Hora je **ZŠ Žižkov**, v 31 třídách má 726 žáků. Na snímku z veřejných prezentací výstupů programu Řešíme společnou výzvu z května 2025 jsou žáci z třídy 6. C. Ti společně vymysleli, naplánovali a zrealizovali výlet do pražské ZOO. Foto: Lukáš Petránek



Základní škola v Uhlířských Janovicích vzdělává zhruba 650 dětí. Více než 60 % žáků je dojíždějících a jsou mimo spádovost školy. S Eduzměnou začala spolupracovat už v době covidových opatření a uzavření škol, kdy se zapojila do sdílení pro ředitele. Ve škole v posledních letech zavedli triády (pravidelná setkání ve formátu rodič-dítě-vyučující), pedagogové vyučují v tandemu a více učí venku. Ve škole funguje žákovský parlament, děti na přechodu mezi prvním a druhým stupněm absolvují speciálně připravené adaptační kurzy a zkušenosti s kurzy škola sdílí s dalšími školami v regionu. Na fotografii z podzimu 2024 jsou žáci z první třídy učitelky Lenky Kratochvílové. Foto: Lucie Musilová

Jaké poučení plyne ze starších reformních projektů

Bylo třeba vybrat typický region a na něm vyzkoušet, jakým způsobem oslovit všechny, kteří mají se vzděláváním něco společného. Od zřizovatelů škol přes jejich vedení až po děti a rodiče.

3



Tým, který v roce 2018 začal uvažovat o tom, jak by měl vypadat soukromými dárci financovaný projekt, který ukáže realistickou cestu proměny škol, musel vzít v úvahu roztržitost vzdělávacího systému, jenž je jen omezeně říditelný. A také to, že v předchozích projektech se dařilo proměnit konkrétní školy, ale dlouhodobě se nedaří proměnit vzdělávání v celém území. Tedy všechny školy ve městě či městské části (těch nebude obvykle více než deset), na území takzvané obce s rozšířenou působností (nižší desítky) či okresu (vyšší desítky).

Jak je složité proměnit kvalitu škol v celém území, potvrzuje i zkušenost takzvaných Místních akčních plánů vzdělávání (MAP) – podpůrných útvarů se dvěma třemi zaměstnanci, které v regionech zřizují nejrůznější místní subjekty (zřizovatelem může být mikroregion, Místní akční skupina, ale v principu i město) a které měly podporovat školy v jejich rozvoji a inovacích. Projekt MAPů, na území Česka je jich zhruba 200, běží sedmým rokem a je financován z evropských peněz. Kvalita a úspěšnost práce se v jednotlivých územích značně liší, ale obecně se dá říct, že se jim podařilo navodit větší atmosféru spolupráce mezi školami, které se dříve obvykle vnímaly jako konkurenční. Umí organizovat společné vzdělávání učitelů a spolupráci mezi vedením jednotlivých škol, ale na proměnu výuky MAPy nedosáhnou. Na to nemají dost lidí ani peněz.

Proměna vzdělávání v jednotlivé škole je evidentně možná. Dnes už víme, jak postupovat, a máme stovky případů, kdy se to povedlo. Proměna vzdělávání v území, což je právě cesta ke snižování rozdílů mezi školami a tím i nerovností v přístupu ke vzdělávání, je zatím úkol, s nímž si nevíme rady. S tímto vědomím a zkušenostmi hledala Eduzměna cestu, jak proměnu vzdělávání v regionu organizovat.

Co je to MAP

Místní akční plány pro vzdělávání (MAPy) v ČR fungují od roku 2015.

Jejich smyslem je nastartovat v regionech spolupráci různých stupňů škol, ale pracovat i se zřizovateli a organizacemi, které se zaměřují na děti a mládež.

→ MAP I (2015–2018): První fáze byla zaměřena hlavně na zmapování stavu školství v regionu a vytvoření prvního akčního plánu.

→ MAP II (2018–2022): Hlavní důraz byl kladen na rozvoj spolupráce a přípravu projektů pro školy.

→ MAP III (2022–2025): Fáze zaměřená na další prohloubení spolupráce a zajištění udržitelnosti rozvojových plánů.

Na jak velkém území je možné pilotovat změnu

V prosinci 2018 byl založen Nadační fond Eduzměna a dárci, většinou velké nadace, do něj vložili 20 milionů korun. Jeho cílem mělo být financování a pilotáž regionální reformy vzdělávání. Během prvních debat na jaře 2018 a v průběhu roku 2019 se diskutovalo o tom, jak velký by měl být onen region, kde se proměna vyzkouší. Tedy co je organizačně zvládnutelné a zaplatitelné. Během debaty se rozměr

Jak se pozná, že škola prošla proměnou?

Proměna školy, mateřské, základní či střední, probíhá nejčastěji v těchto krocích:

- Záměr a vize vedení.
- Proměna atmosféry a vztahů v učitelském sboru a pak i ve třídách.
- Změny metod výuky a hodnocení, často změna organizace výuky.
- Fyzická proměna prostor, pokud to dosavadní obsahové změny vyžadují.

Školu, která prošla proměnou, nejčastěji poznáte podle těchto vnějších znaků:

- Ranní kruhy nebo jiné formy sdílení zážitků a emocí ve třídě.
- Integrovaní vyučovacích předmětů – blok společenských či přírodních věd.
- Zavádění vyučovacích bloků – delší čas na práci, než nabízí vyučovací hodina.
- Práce v různověkových skupinách – propojování dětí z různých ročníků, ať už v projektech nebo trvale.

území spíše zmenšoval. Jako nerealistický se ukazoval kraj i okres, až se došlo na úroveň takzvané obce s rozšířenou působností (ORP).

Odkud plynou finance pro nadační fond Eduzměna?

U vzniku Nadačního fondu Eduzměna stály čtyři velké nadace: Abakus – nadační fond zakladatelů Avastu, Nadace České spořitelny, Nadace Lilie & Karla Janečkových a Nadace OSF. Během pěti let pilotního projektu na Kutnohorsku Eduzměnu podpořily další nadace, firmy i soukromí dárci.

Mezi finanční partnery se zařadily GEN, Karlín Group, LEGO Group, Marek Dospiva, MitonC, Nadační fond Albert, Nadace ČEZ, Nadácia Penta, Nadační fond Kladné nuly, Nadační fond Ludmila, Nadační fond pomoci, Nadační fond Simony Kijonkové, Nadace Jablotron, Nadace Qminers, Nadace rodiny Holečkových, Nadace RSJ, NN Životní pojišťovna, Natland, Odyssey44, Randstad HR Solutions, RegioJet, rodina Frolíkova, rodina Kiskova, SIKO, Stiftung Auxilium a vysokeskojy.cz.

I ORP jsou různé velikosti, ale tady bylo zřejmé, že jádrem by mělo být nějaké větší město s venkovským okolím, celkem zhruba padesát škol včetně několika středních. Struktura takové ORP by měla odpovídat obvyklé podobě a hustotě osídlení, jakou najdeme na většině území České republiky. Podobné „průměrné“ charakteristiky by mělo mít toto území i z hlediska sociologických parametrů. Tedy by nemělo jít o vyloučený region s vysokou mírou segregovaných škol a lokalit, ani prosperující oblast bez ekonomických a sociálních potíží. O výběru se na základě sociologických dat debatovalo zhruba půl roku, emisaři objížděli vytipované regiony. Nakonec se vybíralo ze tří ORP – Semilsko, Přeštice, Kutnohorsko. Začátkem roku 2020 bylo jako nejvhodnější území pro pilotáž vybráno Kutnohorsko. Tedy region, kde žije zhruba padesát tisíc obyvatel, počet škol se dlouhodobě pohybuje okolo šesti desítek, do kterých chodí na osm tisíc dětí a pracuje v nich

sedm stovek učitelů. Většina škol je veřejných, je tu ale i jedna soukromá lesní mateřská škola a jedna malá soukromá základní škola. Během působení Eduzměny vznikla ještě jedna soukromá střední škola. S tou ale žádná důslednější spolupráce neprobíhala. Celkový rozpočet pro pět let činnosti 2020–2025 byl odhadnut na 200 milionů Kč.

Analýza výzev českého vzdělávání a reakce na ni

Fakta o našem školství

- 32 % dětí v ČR nebaví škola
- 75 % času ve škole jsou děti pasivní
- jen 20 % žáků získá vyšší vzdělání než vlastní rodiče



Zdroj: Analýza výzev českého vzdělávání, pro NF Eduzměna v roce 2019 zpracovali Daniel Prokop a Tomáš Dvořák.

V jádru uvažování týmu, který se během prvního roku v Eduzměně formoval, byla představa, že soustředěním dostatečného množství kvalifikovaných lidí a peněz do jednoho místa (obojího se zvláště v regionech školám a jejich zřizovatelům nedostává) se podaří zapojit většinu škol do spolupráce a proměny vzdělávání. Pokud se tento projekt osvědčí, tedy výsledky budou veřejně viditelné (rodiče i děti zaznamenají ve školách skutečnou změnu ve vztazích a podobě výuky) a měřitelné (projeví se i v testovatelných znalostech a dovednostech), bude možné je přenášet do dalších regionů. A během dalších let přesvědčit stát i regionální dárce, že do této podoby proměny je výhodné investovat. Tedy pokud ne plošně, tak v mnohem větším počtu regionů.

Tým vycházel z teorie změny, která říká, že pokud k nějaké společenské změně – v tomto případě regionální proměně škol – dojde alespoň na 20 % území, stane se nová podoba

vzdělávání normou, k níž ti ostatní mohou směřovat jako ke vzoru.

Pokud by zřizovatelé škol, obce a kraje, začali říkat: „Tohle chceme, stát to po nás požaduje a dává na to peníze,“ usnadnilo by to vstup do dalších regionů a snížilo náklady. Nejobtížnější a nejdražší při proměně vzdělávání je totiž právě úvodní fáze nejistoty, nedůvěry a pochyb, jestli to má smysl, jestli to „stát“ chce a nejde jen o další marný experiment. Cílem Eduzměny už od začátku nebyla proměna vzdělávání v jednom regionu, ale postupný komplexní zásah směřovaný na celou zemi.

Je třeba pohnout všemi zájmovými skupinami najednou

Čím se už na začátku Eduzměna odlišovala od podobných starších projektů, které se většinou soustřeďovaly jen na oblast výuky, někdy třeba jen na některou z gramotností – čtenářství, matematickou gramotnost, přírodní vědy –, bylo vědomí, že je třeba pracovat se všemi, kterých se ve vybraném regionu vzdělávání týká. A to i s těmi, pro které je škola a její podoba na okraji zájmu. To vyplývá i ze seznamu takzvaných obsahových partnerů Eduzměny, kteří pokrývají všechny skupiny, na něž je třeba nezapomenout.

Rodiče potřebují rozumět změnám, které se ve školách odehrávají. Pokud nechápou, proč se mění způsob práce, proč už se jen nesedí v lavici, ale pracuje ve skupinkách, proč ubylo diktátů a přibýlo projektů a výjezdů mimo školu, vcelku logicky se změnám brání nebo se na ně dívají s podezřením.

Učitelé jsou změnám přístupní, pokud vnímají, že jim přináší větší zaujetí dětí a efektivnější učení. Tedy že více dětí dosáhne výsledků, které si učitelé předsevzali, a že ubude těch znuděných a otrávených. I učitelky a učitelé potřebují cítit ve své práci úspěch a ocenění, když se děti i oni sami budou ve škole cítit lépe.

Velmi podobně je na tom **vedení škol**, ředitelky a ředitelé. I je motivuje, pokud má škola dobrou pověst a rodiče o ni mají zájem. Ale aby mohli usilovat o lepší pedagogickou pověst školy, musí mít na práci s učitelkami a učiteli čas. Ten ale, zvláště u menších škol, v současné době většinově věnují správě budovy a výkaznictví. To zatěžuje i velké školy, ale tam je přece jen větší možnost si práci rozdělit. Proto chtěla Eduzměna od začátku hledat cesty, jak uvolnit ředitelům ruce, aby se mohli věnovat pedagogickému vedení a podporovat a vést své učitele.

Obsahoví partneři Eduzměny a na co se zaměřují

Society for All (SOFA) – zajištění bezpečného a vstřícného prostředí pro všechny děti bez rozdílu.

EDUin – práce se zřizovateli, aby věděli, co konkrétně mohou pro svou školu udělat.

Elixír do škol – sdílení zkušeností a pedagogických dovedností učitelek a učitelů v přírodovědných oborech.

JOB, spolek pro inovace – podpora proměny výuky ve školách.

Společnost pro kreativitu ve vzdělávání – etablování školy jako stabilního místa pro zážitky a kreativitu.

Step by Step ČR – podpora vztahu dětí ke studiu a rozvíjení kompetencí k řešení problémů.

Unie rodičů – podpora aktivních rodičů jako partnerů ve vzdělávání dětí.

Schola Empirica – na základě kvantitativních dat sleduje, jak se daří naplňovat cíle Eduzměny.

MAS Lípa pro venkov, z.s. – regionální partner Eduzměny.

Dlouhodobě opomíjenou skupinou jsou **zřizovatelé**, tedy v našem případě většinou obce, které mají málokdy víc než tisíc obyvatel. Většinou zřizují jednu mateřskou a základní školu a z podstaty věci jejich práci nerozumí. Svou představu o tom, jak vypadá dobrá škola, odvozují z vlastních školních

let, tedy z podoby školy, jak vypadala před dvaceti, ale často i padesáti lety. To je dlouhodobě slabé místo proměny vzdělávání u nás. Přitom zřizovatelům škol, často nejistým, co si vůči škole mohou a nemohou dovolit, se dlouhodobě nikdo nevěnoval.

Základem práce Eduzměny měla být už od začátku snaha působit dlouhodobě a na všech frontách, zatáhnout do debaty všechny aktéry vzdělávání a k tomu veřejnost, která se na něj dívá nejčastěji z rodičovské pozice.

V čem se Eduzměna poučila ze starších projektů

Představa, jak proměňovat vzdělávání v regionu, vycházela z projektů, které různé organizace realizovaly v posledních deseti patnácti letech. Proměnu škol na úrovni středně velkého města zkoušel zhruba před deseti lety EDUin v projektu *Města vzdělávání*. Že je užitečné mít v každé škole mentora – průvodce jako první vyzkoušel projekt Nadace Kellnerových *Pomáháme školám k úspěchu*. Jakým způsobem se dá zlepšovat atmosféra a pocit bezpečí dětí ve škole, léta ověřují projekty Člověka v tísní nebo České společnosti pro inkluzivní vzdělávání (dnes SOFA). Proměnu výuky v konkrétním předmětu a aktivizaci žáků zkouší jak Společnost pro kreativitu ve vzdělávání, tak například Elixír do škol zaměřený především na výuku fyziky.

V těch zásadních obsahových krocích plán Eduzměny do jisté míry kopíroval to, co se osvědčilo v uplynulých dvou desetiletích při proměně jednotlivých škol. Za prvé je třeba zlepšit vztahy jak mezi vedením a sborovnou, tak uvnitř sborovny. To se obvykle promítne i do zlepšení vztahů mezi dětmi a učiteli. Jde o první a nutný krok, bez kterého se práce školy proměnit nedá. A je mylný předpoklad, že nejdřív se má proměnit výuka a teprve pak je na místě starat se o vztahy. Pocit bezpečí učitelů i dětí je předpoklad každé snahy o proměnu

školy. Zároveň je ale třeba mít na paměti, že právě vztahy a postoje jsou tím, co se proměňuje nejpomaleji. Ano, musíte tím začít, ale s vědomím, že s tím nikdy neskončíte.

Pokud se učitelky, učitelé a děti cítí ve škole bezpečněji – necítí se ohrožení represemi za „špatný výkon“ –, jsou přístupnější jednotlivým inovacím ve výuce. Výsledkem by měla být větší aktivita žáků. Dobrá škola, jakkoli je ten termín problematický, se pozná podle toho, že z hlediska pozorovatele během vyučování aktivita žákyň a žáků výrazně převyšuje aktivitu učitele. Pojmenování „průvodce“, které v mnoha školách postupně nahradilo „učitele“, sice leckoho dráždí, ale do značné míry vystihuje podstatu proměny vyučování. Učitel největší díl práce investuje před vyučováním. Má připravit hodinu tak, aby v jejím průběhu nebyl on tím hlavním zdrojem informací, aby to nebyl on, kdo všechno řídí, vydává pokyny, a nakonec i hodnotí. Čím více těchto činností umí efektivně převést na žáky, tím lépe. Jeho úlohou je během hodiny žáky pozorovat a vnímat, nakolik se naplnil jeho záměr a jak velká část třídy dospěla k cíli hodiny, který si stanovil.

Pro změnu výuky i kvalitu učení je klíčová reflexe

Reflexe, tedy ohlédnutí za tím, co jsme udělali, jak to zafungovalo a nakolik to naplnilo cíl, to je klíčová dovednost na všech úrovních vzdělávacího systému. Proto se pro Eduzměnu reflexe stala základním nástrojem proměny. Jaká opatření jsme zkusili zavést, jak se osvědčila, co fungovalo a nefungovalo a k jakým změnám to vedlo?

Reflexe je slabá stránka českého vzdělávání. Neplatí to jen o konkrétních třídách, ale i o školách a vzdělávacím systému jako celku. Pro školu je obtížné dostat přesnou zpětnou vazbu, jak se jí práce daří a jak naplňuje to, co se píše ve vzdělávacích dokumentech. Na to nestačí data ze státních přijímaček a maturit. Do jisté míry může pomoci Česká školní inspekce,

ale tu školy pořád většinou vnímají spíš jako kontrolní a represivní orgán.

Ještě o něco hůř je na tom zřizovatel školy. Kromě zpráv ČŠI obvykle nemá v ruce žádný nástroj, jak zjišťovat a posuzovat kvalitu práce školy. Proto se do Eduzměny od počátku zapojily organizace, které se mentorstvím a reflexí učitelské práce zabývají (Step by Step a JOB – spolek pro inovace) a smyslem projektu je posilovat reflexi na všech úrovních systému, na něž práce Eduzměny dosáhne. Cílem je, aby zřizovatel uměl pojmenovat, co od svých škol chce a jak se jim to daří naplňovat, podobně je důležité, aby ředitel uměl stejným způsobem pracovat s učiteli a oni se svými žáky.

O co šlo Eduzměně na Kutnohorsku

Pokud bychom měli shrnout záměr Eduzměny na Kutnohorsku, tak by zněl: Přitáhnout veřejnost, udělat v regionu ze vzdělávání veřejné téma. Vysvětlit rodičům i zřizovatelům, proč se vůbec mají školy měnit a jak by mohly vypadat a v čem by to bylo pro děti prospěšné. A také, že bez nich se ona změna neodehraje, že jsou klíčovými aktéry té proměny. Oni jsou ti, kdo formulují veřejnou objednávku po změně.

Stejně tak důležité je pomáhat učitelům, ale i vedení škol, aby se mohli potkávat, vyměňovat si zkušenosti, pracovat na sobě a cítili se v tom procesu změny bezpečně. Tedy že se nemusejí bát, že přijdou o zaměstnání, nikdo je neztrapní ani nepotrestá, když se pokusí učit jinak. Je třeba se jich ptát, co pro svou práci potřebují, a nabídnout jim to. Přivést do škol odborně zdatné pedagogy – průvodce, aby byli k dispozici pro řešení problémů, které nastanou. Protože je klíčové, aby práce ve škole učitelky a učitele bavila a přišla jim zajímavá.

Cílem toho všeho je proměnit vyučování tak, aby zajímalo větší díl dětí než doposud a zlepšily se jejich vzdělávací výsledky. Snížit rozdíly mezi školami, aby rodiče měli menší

důvod posílat děti jinam, než je jejich nejbližší škola. Nastavit metody a postupy, jak v jednotlivých školách, ale i v území jako celku, zjišťovat, jestli se to celé daří a jestli opravdu i běžné dítě zaznamenalo, že se v jeho škole něco dělá jinak. A to všechno na zhruba šedesáti školách současně. Tedy dosti ambiciózní plán.

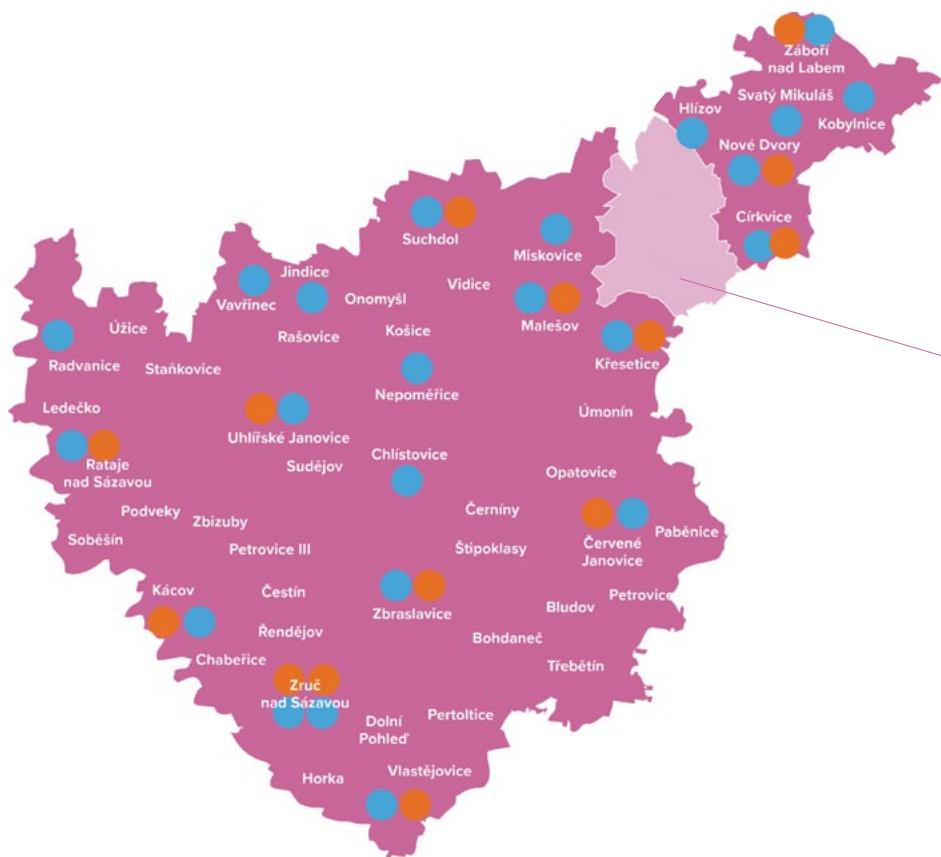


Zřizovatelem **Základní a praktické školy Na Náměti v Kutné Hoře**, kam chodí děti se speciálními vzdělávacími potřebami, je Středočeský kraj. Ve 14 třídách je zhruba 140 žáků. Škola poskytuje žákům se zdravotním postižením také střední vzdělání, má dvě přípravné třídy ZŠ a třídu pro žáky s vadami řeči. Za podpory Edumzmeny dlouhodobě spolupracuje s organizací Streets 4 Kids, která přinesla inovativní pojetí hodin tělesné výchovy. *Foto: Lucie Musilová*



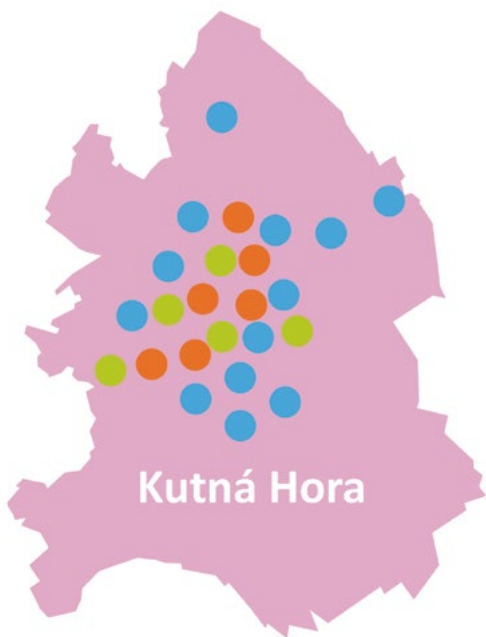
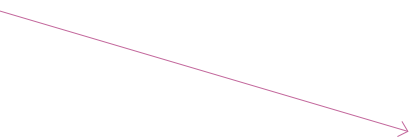
Gymnázium Jiřího Ortena je jedno ze dvou gymnázií v Kutné Hoře. Vzdělává zhruba 500 žáků v rámci osmiletého a čtyřletého studia. Tři učitelé se zúčastnili dlouhodobého programu orientovaného na rozvoj pedagogických kompetencí a kolegiální podpory a v rámci sboru se zaměřují na rozvoj formativního přístupu. Studenti s podporou minigrantu od Edumzmeny zorganizovali výuku finanční gramotnosti pro žáky ze základní školy v Kácově. *Foto: Lukáš Petránek*

Kutnohorsko (Region obce s rozšířenou působností / ORP Kutná Hora)



2025

- 8000 žáků
- 750 učitelů
- 61 škol
- 52 000 obyvatel



- mateřská škola
- základní škola
- střední škola

Překážky na startu – covid a uzavření škol

Epidemie covidu narušila původní plány Eduzměny. Rychlá reakce na nečekané potřeby škol však zjedнала projektu regionální změny ve vzdělávání respekt ve sborovnách i ředitelnách.

4



Kutnohorsko je v jistém smyslu optimální prostor pro pilotování proměny českých škol. Leží ve víceméně prosperujícím Středočeském kraji, ale na jeho jihovýchodním okraji, který je vnímán – zvláště to platí o Posázaví – jako vnitřní periferie. Žije tu málo obyvatel, kteří musí často dojíždět za prací na relativně velké vzdálenosti do měst. Centrum regionu tvoří výstavné město, které je turistickým magnetem. Pětice místních základních škol (čtyři veřejné a jedna soukromá) v něm ale před startem projektu Eduzměny fungovaly jako izolované ostrovy. V českých městech je taková situace spíše obvyklá. Střední a vyšší střední třída si vybere jednu, maximálně dvě základní školy, které považuje za prestižní, a směřuje do nich své potomky. Ostatní školy jsou brány jako „horší“ a zbytkové. Pozor, nemluvíme o skutečné kvalitě škol, ale o jejich veřejném obrazu.

V takovém městě je zároveň často i jedna speciální škola určená pro děti s nějakým výrazným znevýhodněním, ale také jedna „vyloučená“ škola, tedy taková, kde mezi žáky převažují Romové či čerstvě příchozí cizinci. Takovou školu větší část veřejnosti vnímá jako nevhodnou a nepočítá s tím, že by tam běžné dítě mohlo chodit. Tato škola se často ocitá na okraji zájmu a je ponechána sama se svými problémy.

V okolních městečkách a obcích jsou dvě tři větší školy, tedy takové, které mají nad 200 žáků, a velké množství malých škol, kde počet dětí obvykle nepřesahuje 150. U mateřských škol, pokud jsou jedinou školou v obci, ještě méně. Kvalita škol je velmi rozrůzněná, fakticky závisí jen na tom, zda se v minulosti v nějakém konkurzním řízení objevil ředitel či ředitelka s jasnou reformní vizí. Pokud se nový ředitel nedostal do sporu s vedením obce či rodiči, kteří často takové změny považují za svatokrádežné a snižující kvalitu vzdělávání (málo se sedí v lavicích a málo se známkuje), daří se mu přilákat více dětí ze širšího okolí. To ale logicky způsobuje jistou žárlivost

ostatních škol v regionu, které vnímají takovou školu jako nečestnou konkurenci, která jim odebírá děti a tím pádem do jisté míry i peníze. Častý náhled je, že se taková škola rodičům a dětem podbízí tím, že je málo přísná a snižuje nároky.

Důsledkem konzervativních postojů je nárůst nerovností

Celkově je obraz vzdělávání v takovém regionu dosti konzervativní (opět opakujeme, že Kutnohorsko je v rámci Česka typické, podoba problému se opakuje na většině území). To neznamena, že by se školy v průběhu let neměnily. Zlepšilo se chování k dětem, proběhly drobné inovace, ale jinak se vyučování do značné míry podobá tomu, co ve stejných třídách zažili již rodiče dnešních dětí. Část z nich to považuje za znak kvality. Přibývá ale rodičů, kteří své vlastní vzdělávání vnímají kriticky a nechtějí, aby jejich děti prošly podobnou zkušeností. Nespokojení rodiče pak často spolu s podobně naladěnými učitelkami a učiteli zakládají vlastní školy. Ať už je nová škola zapsaná ve školském rejstříku, nebo ne, ať už je svobodná, montessori, waldorfská či lesní, znamená to další rozdrobení vzdělávání v místě. Tyto malé školy obvykle mívají mladší pedagogický sbor a angažovanější rodiče, ale přinejmenším v prvních pěti letech i vyšší fluktuaci učitelů i žáků a obecně větší míru nestability, která vyplývá z toho, že jsou ve stadiu vzniku a hledání vlastních cest. I na Kutnohorsku ale platí, že neverejné školy představují jen malou část systému: nechodí do nich více než dvě procenta dětí.

K mateřským a základním školám přičteme ještě čtyři střední školy. Dvě gymnázia, jedno s osmiletým a druhé s čtyřletým i osmiletým programem, jednu průmyslovou školu a učiliště. Od roku 2024 přibyla i jedna soukromá škola, obchodní akademie s česko-anglickým programem. Střední školy se obvykle debat o proměně regionálního vzdělávání

Máme příliš mnoho maturantů a vysokoškoláků?

Zdroj: Eurostat, OECD

Maturanti

→ Průměrný podíl maturujících v EU je podle publikace OECD Education at a Glance 2024 kolem 83–85% populačního ročníku.

→ V Česku jde do maturitních oborů zhruba 70 % nově přijatých středoškoláků, zbytek míří do učňovských oborů bez maturity. V dlouhodobém horizontu dosáhne maturity až 85 % populačního ročníku.

→ Oproti jiným zemím je v ČR velký podíl (až 70 %) středoškoláků v oborech odborného vzdělávání.

Země	Podíl s maturitou
Finsko	90 %
Švédsko	90 %
Maďarsko	85 %
Nizozemsko	85 %
Francie	80 %
Itálie	80 %
Slovensko	80 %
Německo	75 %
Rumunsko	60 %

Vysokoškoláci

→ V roce 2024 byl v celé Evropské unii podíl vysokoškolsky vzdělaných ve věkové skupině 25–34 let 44 %, v ČR 34 %.

→ EU zvyšuje podíl lidí s VŠ vzděláním – v roce 2013 mělo ve skupině 25–34 let dokončené VŠ vzdělání 35 % lidí, cílová hodnota do roku 2030 je 45 %.

→ Česko je pod průměrem EU, menší podíl absolventů VŠ mají pouze Maďarsko, Itálie a Rumunsko.

→ Počet lidí s VŠ vzděláním v Česku roste jen pomalu, z 29 % v roce 2013 na loňských 34 %. Důvodem pomalého tempa je, že v ČR nastupuje na vysoké školy nadpoloviční podíl populačního ročníku, ale jen část studentů školu dokončí a získá diplom.

Země	Podíl VŠ vzdělaných
Irsko	65 %
Nizozemsko	55 %
Francie	53 %
Polsko	46 %
Německo	40 %
Slovensko	37 %
Itálie	29 %
Rumunsko	23 %

účastní jen omezeně. Jednak je zřizuje kraj, jednak mají pocit, pokud jde o gymnázia, že jsou dostatečně kvalitní a proměnu už mají za sebou. Navíc se tak trochu obávají, že by spoluprací s jinými školami ztratily díl své výlučnosti. A učiliště, ale i průmyslové školy, mají jiné starosti, nejčastěji s komplikovanými žáky.

To je celkový obraz území, které máte proměnit. Už z toho popisu je jasné, proč se reforma vzdělávání v Česku příliš nedaří. Je těžké najít jeden klíč k tolika různým zámkům, k tolika skupinám, které mají rozdílné představy o tom, co je to dobrá škola. Představa, že kvalitní vzdělávání vznikne tak, že se podaří dostatečnému množství dětí a dospívajících zabránit, aby ho získali, je v naší kultuře rozšířená. Školství za socialismu je částí starší generace vnímáno jako kvalitnější prostě proto, že vyšší vzdělání tehdy mohla získat jen velmi malá část populace. Střední školu s maturitou neabsolvovala ani třetina populačního ročníku, což je v české kultuře vnímáno jeho správná cesta, protože „hloupí makali rukama“ a maturitu „neměl každý jouda“. Veřejnost má za to, že maturantů a vysokoškoláků máme moc, ale pohled do statistik srovnávajících různé země Evropy ukazuje, že to není pravda.

Tento většinově konzervativní přístup ke vzdělávání se logicky promítá do atmosféry škol v celém Česku. Jen s malou nadsázkou lze říci, že většina českých škol se vyznačuje napjatými vztahy mezi vedením a učiteli. Před rodiči škola raději zamyká vrata, protože stále častěji mají nějaké poznámky a něco chtějí. Děti nejsou pro učitele partnery, mají poslouchat a dělat to, co jim dospělí přikážou. A zřizovatel, ten je nejraději, když se školou nemusí zabývat a ona po něm víceméně nic nechce. Ano, je to paušalizace a nadsázka, ale pokud chcete pochopit, v čem byl složitý úkol, který stál na jaře 2020 před Eduzměnou, je to popis výstižný a užitečný.

Epidemie covidu nakonec sehrála pozitivní úlohu

Projekt měl odstartovat na jaře 2020. Neklid okolo epidemie covid-19 sílil už během února, 11. března vláda zavřela školy a zásadním způsobem omezila pohyb na veřejnosti. Pro start Eduzměny, která měla začít v únoru Edufestivalem pro veřejnost, dotazníkovými akcemi mezi rodiči a učiteli a mapováním potřeb škol, to byla tvrdá rána. Společnost měla jiné starosti. V tu chvíli to tým vnímal jako katastrofu. Větší část z činností, které byly na ten rok naplánované, nebylo možné realizovat.

Při zpětném pohledu to ale můžeme hodnotit spíš jako nečekanou příležitost. Pokud se totiž v nějakém regionu pokusíte získat ke spolupráci co největší podíl škol, narazíte na chladné přijetí a nezáměr. Učitelky a učitelé se cítí přetížení, projektů, které jim něco nabízejí a vyžadují od nich další čas, často nezaplacený, je mnoho a je pro ně těžké rozlišit, který z nich opravdu přináší něco užitečného. Uzavření škol a nutnost během týdne dvou přejít na distanční výuku ale zásadně zamíchaly kartami. Najednou všechny školy akutně potřebovaly radu a podporu. Někdy počítače a notebooky, někdy lepší připojení či software, radu jak na online výuku, někdy peníze na doučování těch, kteří se jí nemohli z nějakého důvodu zúčastnit. Eduzměna zareagovala rychle. Spolu s dárci a za metodické podpory SOFA vytvořila Fond pro Kutnohorsko, v němž byly dva miliony korun. Sešlo se pětatřicet žádostí od škol a devět od neziskovek pomáhajících dětem s doučováním.

Jitka Gabašová, regionální průvodkyně škol:

„Téměř na každé škole vnímám tři skupiny. Jedna, která mě přijímá, chce změnu větší, pak je další, která vyčkává a nechává se případně strhnout na tu či onu stranu, a pak je tam skupina odmítačů. Třeba na jedné střední škole se to projevovalo tak, že učitelé odvraceli zrak, když jsem mluvila, a dělali, jako by tam nebyli.“

Od donorů Eduzměna v prvním roce práce (2020) dostala:

24 705 451 Kč

Eduzměna během roku utratila:

13 994 491 Kč za granty pro partnerské organizace, podporu vzdělávání ve spolupracujících regionech a projekty jednotlivých škol a neziskových organizací na Kutnohorsku

→ 4 456 363 Kč za platy lidí v týmu nadačního fondu

→ 1 125 121 Kč za fungování vznikajícího týmu Eduzměny Kutnohorsko

→ 689 789 Kč za komunikaci směrem k veřejnosti a získávání nových dárců

→ 556 262 Kč za pronájmy kanceláří a další platby spojené s provozem organizace

Když se dnes bavíte v regionu s někým ze školy a ptáte se, kdy zaznamenali Eduzměnu, prakticky vždy zmíní covid a pomoc s online výukou. Tu všichni vnímali jako rychlou, kvalifikovanou a bez debaty užitečnou. Pro mnoho ředitelů a ředitelů to byl jasný důkaz profesionality a ochoty pomáhat. Takže je otázka, zda covid Eduzměnu spíše zbrzdil, nebo akceleroval.

Co se dělo v prvním roce Eduzměny

V každém případě ale první rok činnosti proběhl v omezeném a online režimu. Tým Eduzměny se snažil oslovit rodiče v dotazníkové akci. Začal mapovat potřeby škol, kdy 38 dvoučlenných týmů buď online, nebo osobně navštěvovalo školy v regionu a ptalo se učitelů, dětí i vedení škol, co by chtěli ve své škole změnit, jakou pomoc či podporu by potřebovali. Výsledky nebyly nijak překvapivé, vlastně potvrzovaly to, co se ve většině podobných šetření ukazuje opakovaně. Kutnohorsko v tom není jiné.

Děti na základních školách se chtějí učit víc prakticky, pokud to jde, tak venku. Chtějí chápat, proč se učí zrovna tohle a k čemu jim to bude. Učitelky a učitelé jsou vděční za možnost sdílet s ostatními zkušenosti a dozvědět se něco, co jim usnadní a zefektivní práci. A vedení škol uvítá, když v tom

pralese změn a předpisů mají komu zavolat a poradit se. Po-
díváte-li se na to, jaké projekty rozjela Eduzměna na Kutno-
horsku v dalších letech, v mnohém právě z téhle objednávky
vycházely. Mapovači, kteří školy objížděli, se snažili převrátit
onen seznam potřeb v nějaký rozvojový plán – soupis toho, co
a jak by chtěla škola v příštím roce změnit. Tyto roční plány
aktivit měly zahrnovat všechny tři cílové skupiny (vedení škol,
učitele, děti) a pojmenovat, čeho chtějí školy dosáhnout.

Jaké byly potřeby škol?

Žáci potřebují pocit bezpečí, chápání smyslu učení a příležitost se zapojit:

- funkční vztahy s učiteli a jejich zájem o žáky
- funkční vztahy uvnitř třídy/napříč třídami
- aktivita místo nudy – příležitost se zapojit, učení venku
- zázemí pro učení i aktivní odpočinek s kamarády
- smysluplnost a praktičnost učení
- bez trestů za chyby
- snížení rozdílů mezi učiteli – dovednost vysvětlovat, chuť učitele učit

Učitelé potřebují stále posilovat své dovednosti a podpořit v péči o sebe sama:

- dobré vztahy uvnitř pedagogického sboru
- podporu v práci s náročnými dětmi
- lépe motivovat žáky k učení
- profesní a osobnostní rozvoj
- pečovat o své duševní zdraví
- respekt a ocenění ze strany rodičů a veřejnosti
- zlepšit spolupráci mezi školami i napříč stupni

Ředitelé potřebují čas na pedagogickou práci:

- méně nepedagogické zátěže
- specializované pedagogické profese jako součást škol
- lepší komunikaci a spolupráci s rodiči
- posilování vlastních kompetencí lídra
- dobré vztahy uvnitř pedagogického sboru
- dobré vztahy se zřizovatelem
- podpora PR školy na veřejnosti

Dovést školy k tomu, aby si zvykly plánovat, není snadný
úkol. V Česku většina škol spíše pasivně čeká, co na ně shora

z ministerstva spadne. Málokdy má škola nějakou vlastní představu, kam směřuje. Pár škol svou vizi formulovalo při startu reformy v roce 2005 a psaní svého školního vzdělávacího programu, ale i dnes platí, že devět ředitelů z deseti by se na otázku, jaká je pedagogická vize vaší školy, tvářilo spíše rozpačitě. Takže se dá považovat za úspěch, že hned v prvním roce svůj rozvojový plán, který často obsahoval i něco jako náznak vize, sepsalo deset škol. Přes tyto úspěchy platí, že první rok Edumzmeny proběhl do značné míry distančně a byl hlavně přípravou na ostrý start v dalším roce.

Dlouhodobý rozvojový plán základní školy, vytvořen 2021/2022

(jde o ukázky hlavních oblastí, plán je výrazně podrobnější)

Vize školy za pět let

V učení dětí jsme méně učitelé a více jako průvodci učení dětí. Připravujeme děti na to, aby převzaly zodpovědnost za přítomnost i budoucnost světa a svého místa v něm.

Cíle rozvoje

Být školou, ve které se děti učí se smyslem, porozuměním užitku toho, co a jak se učí, posílit participaci dětí na učení, cíleně využívat pro lepší učení dětí strategie formativního hodnocení a spolupráci s ostatními aktéry vzdělávání.

Identifikované potřeby

1. Posílení zapojení žáků do učení
2. Posílení dovednosti dětí i učitelů ohlížet se za svým učněním (reflexe)
3. Podporovat bezpečné prostředí pro učení a efektivní komunikaci

Aktivity vedoucí k naplnění cíle

1. Vzdělávání pedagogů v oblasti strategií formativního hodnocení a efektivního a užitečného učení a práce se třídou
2. Postupné zavedení integrované výuky do chodu školy
3. Zajištění bezpečného prostředí k učení, práce se vztahy ve třídě
4. Posílení vztahů s rodiči, zvyšování vzájemného porozumění, zapojení rodičů do chodu školy

Rozvojový plán bude detailněji rozpracován pro horizont nejbližšího školního roku na zářijovém setkání s týmem školy – do plánu budou doplněny konkrétní zodpovědnosti, přesnější načasování, definice konkrétních cílových stavů a indikátorů k naplnění cíle.



Menší venkovské školy, které vzdělávají maximálně 200 dětí, na Kutnohorsku převládají. Na snímku je třída na **Základní škole v Malešově**, kterou navštěvuje 187 dětí. Zapojení do programu Řešíme společnou výzvu školu inspirovalo k vlastnímu celoročnímu projektu 300 dní radosti. Vyučující na podzim 2024 také poprvé vyzkoušeli vícedenní pracovní výjezd pro celý sbor, kde nastartovali půlroční tvorbu společné vize školy. *Foto: Lucie Römer*



Do jednotřídní **mateřské školy v Jindicích**, která je charakteristická svou otevřeností a ochotou dělit se o zkušenosti, chodí 22 dětí. Školka pod vedením ředitelky Ludmily Sotonové se v roce 2025 stala první MŠ v regionu zapsanou do sítě škol s programem Začít spolu. Tento program klade důraz na individuální rozvoj dítěte, učení v centrech aktivit a rozvoj samostatnosti. *Foto: Lucie Musilová*

Když chcete
proměnit
v jednu chvíli
šedesát škol,
honíte tisíc
zajíců

Reforma škol v území je složitá proto, že nesmíte moc tlačit a spěchat, ale zároveň potřebujete viditelné výsledky, aby váš tým, reformní část učitelů, ale i dárci věděli, že se pracuje naplno.

5



To nejsložitější, s čím se musíte vyrovnávat při realizaci tak složitého projektu, jako je snaha proměnit podobu šedesáti škol najednou, je komplexnost úkolu. Musíte řešit možná desítky problémů ve stejnou chvíli, ošetřit mnoho různých zájmových skupin, které mají rozdílné představy a požadavky.

Na jedné straně máte učitele a ředitele, na které nesmíte tlačit příliš, aby to nevnímali jako indoktrinaci nebo snahu mluvit jim do jejich profese. Musí to být oni, kdo si řeknou o pomoc, oni mají rozhodovat, jak se má jejich škola proměnit. Je třeba být trpělivý, změny se ve škole málokdy projeví dřív než za několik let.

Na druhé straně ale potřebujete konkrétní viditelné výsledky, aby váš vlastní tým měl pocit, že se něco děje a jeho práce má smysl. Podobně dárce chtějí vědět, co bylo za jejich peníze uděláno a jaké to přineslo výsledky. Neřešíte tedy jen tříšť škol – malé, velké, městské, venkovské, mateřské, základní, střední, alternativní, speciální, vyloučené –, ale potřebujete ošetřit rodiče, žáky, učitele, ředitele, zřizovatele, veřejnost a politickou reprezentaci. Velmi rychle vám dojde, proč se taková „proměna v území“ zatím nikde doopravdy nepovedla. Nehoníte najednou deset zajíců, ale tisíc.

Covidová kalamita sice zbořila bariéry nedůvěry a Edumzně získala slušné vstupní renomé, ale bylo nutné se rozhodnout, jak postupovat, aby i nadále všichni, kteří mohou rychle ztratit zájem se angažovat, vnímali projekt jako praktický a pomáhající. Edumžně se snažila využít co nejefektivněji peníze, které měla k dispozici, aby pohnula jednotlivými skupinami.

Jak se hledaly nástroje změny

Podstatný problém, který se ukázal už při mapování potřeb škol, představoval fakt, že učitelky a učitelé, byť velmi často vstřícní a vlídní, nevnímali své žáky jako plnohodnotné partnery. Jsou

pro ně ochotní mnohé udělat a připravit, ale nepočítají s tím, že nejvíce se toho děti naučí, když podobné věci musí promyslet a připravit samy. Proto vznikl na podzim roku 2021 **grantový program Řešíme společnou výzvu**. Vytváří podmínky, aby si děti vymyslely svůj vlastní projekt, za jen mírné podpory učitele ho uskutečnily a pak veřejně prezentovaly. Každá školní třída v regionu si mohla na uskutečnění záměru požádat až o deset tisíc korun. Podstatné je, aby se projekt neodehrával jen uvnitř školy, ale nějakým způsobem souvisel i s tím, co se děje venku. V prvním roce si o grant požádalo deset tříd a spektrum toho, co chtěly realizovat, bylo široké. V jedné malotřídce se rozhodli uspořádat tiskovou konferenci s hejtmankou, jinde postavit na školní zahradě pec na chleba nebo nazkoušet školní muzikál. Vedlejší efekt: děti mají pocit, že dělají něco opravdového, a učitelé zjistí, že to kupodivu zvládnou. Za další tři roky podobné projekty zrealizovalo celkem 33 tříd.

Příklady podpořených projektů (minigranty a program Řešíme společnou výzvu)

Řemesla v zahradě – děti a průvodci z lesní mateřské školy spolu s žáky a mistry z učiliště vyráběli truhlíky a bedýnky na školní zahradu. Kromě toho, že děti, rodiče i učitelé a mistři dělali něco společně a vyzkoušeli si, v čem je zajímavá a zábavná práce rukama, nahlédli vzájemně do svých škol a vyzkoušeli si, jaké to je spolupracovat na něčem se staršími/mladšími. A třeba i běžná veřejnost mohla vidět, jak funguje lesní mateřská škola.

Klub Předškoláček – jak to udělat, aby přechod dětí z malé mateřské školy na větší základku byl hladší a bez problémů? Tady se spojily tři školy, dvě mateřské a jedna základní, a organizovaly návštěvy dětí z mateřských škol v budoucí základní škole. Děti poznaly svoji budoucí paní učitelku, která si s nimi zkoušela činnostní učení, tedy metodu, jež lépe odpovídá dovednostem šestiletých dětí.

Jsmo jeden tým – na základní a praktické škole řešili, jak dát dohromady třídu, která vznikla spojením 8. a 9. ročníku. Šlo o to děti propojit, zvednout jim sebevědomí a ukázat, že společně umí vytvořit něco smysluplného. Zorganizovali několik společných výletů a uspořádali kulinářskou soutěž ve vaření, na kterou do školy žáci a žákyně přivedli i rodiče.

Podobnou cestou se vydal dlouhodobý **program minigrantů**. Odstartoval v lednu 2022. O částky mezi deseti a třiceti tisíci korunami si mohly požádat rodičovské spolky, školy prostřednictvím učitelů nebo opět skupiny žáků. Cíle už byly širší, ale vždycky v nich najdete zlepšení vztahů, spolupráci, zvýšení kompetencí, usnadnění přechodu mezi jednotlivými stupni škol – může jít třeba o adaptační kurzy nebo o nějakou veřejnou akci. Minigranty se ukázaly jako užitečný nástroj. Jsou konkrétní, administrativa není složitá a přináší viditelný výsledek. Viditelný nejen pro školu, rodiče, ale často i širší veřejnost. To je přitažlivé i pro zřizovatele, kteří jsou jinak k podobným věcem zdrženliví. Ale ve chvíli, kdy jsou k dispozici viditelné peníze, vzbudí to u prakticky uvažujících zřizovatelů pozornost.

Oba tyto „grantové nástroje“ se během pěti let proměňovaly a dnes se zdá, že už splnily svou úlohu. Od příštího roku program minigrantů končí a „společná výzva“ bude mít výrazně jinou podobu. Ukázalo se totiž, že je třeba věnovat pozornost nejen žákům samotným, aby byli samostatnější a aktivnější, ale i učitelům, aby rozuměli tomu, jak vést dětský projektový tým bez toho, že udělají větší část práce za něj, případně jeho účastníky kárají za špatně odvedenou práci. Tato dovednost není běžnou součástí učitelské profese a jako ostatně i další dovednosti je třeba ji dlouhodobě budovat.

Minigranty

objem peněz, které školy na minigranty vyčerpaly v období 2022–2025	1 793 131 Kč
počet schválených minigrantů od začátku projektu	75
počet škol, které byly minigranty podpořeny	40

Co se nabízí vedení škol a učitelkám a učitelům

Nabídka pro pedagogy je méně viditelná, ale její snahou je především pomáhat učitelkám a učitelům při práci. Eduzměna zřizuje **Metodická centra pro pedagogy**. Tedy platformy, kam se může učitel podle své odbornosti a zájmu přihlásit a dlouhodobě se bavit s kolegyněmi a kolegy o tom, co ho trápí při práci ve třídě. Spektrum je široké. Od metodického centra pro pedagogy mateřských škol přes první stupeň, případně pro začínající pedagogy obecně. Některá metodická centra jsou předmětová – zabývají se digitalizací vzdělávání, výukou fyziky, dějepisu, případně učením venku. Každý rok se struktura metodických center proměňuje či doplňuje podle aktuálních potřeb. Jejich podstatou je hlavně společná práce a sdílení.

Podobně funguje i **Ředitelská klubovna**, kde se mohou naživo setkávat ředitelky a ředitelé z celého regionu. Jde o čtyři jednodenní setkání během školního roku, účastní se jich zhruba dvacet zájemců a běží už i nová klubovna určená výhradně začínajícím ředitelům. Kromě toho vzniklo spontánně a odspodu i občasné online setkávání ředitelů, které je volně přístupné každému zájemci.

V nabídce je i **program Pedagogický lídr**, který je už spíše systematickým vzděláváním v nových trendech práce ve třídě, hodnocení a organizace výuky. Účastní se ho jak učitelé, tak zástupci vedení škol. Jde o jeden vzdělávací den v měsíci po dobu tří let a účastníci mají k dispozici i mentory, s nimiž se mohou během roku čtyřikrát setkat, případně je pozvat do hodiny a debatovat s nimi, jak se ve své pedagogické práci posouvají. Pomáhá jim to kromě jiného zbavit se obav z přítomnosti „cizí“ osoby v hodině, pocitu, že jde o kontrolu, snížení jejich autority a pedagogického sebevědomí. Mentoři jsou dnes už účastníky kurzu vnímáni především jako pomocníci, pedagogická podpora. Na tento ministerstvem akreditovaný kurz Eduzměna účastníkům přispívá.

Zároveň je dobré dodat, co Eduzměna neřeší. Respektuje to, co nařizuje stát. Takže nemluví školám do obsahu a rozsahu výuky, neřeší problematickou podobu jednotných přijímacích zkoušek a další věci, které vyplývají z vyhlášek a zákonů. Například pokud některé školy učí až přehnaně velký rozsah učiva do zbytečných detailů, což bývá typické pro gymnázia, je to jejich věc. Eduzměna maximálně může postupně učitele a vedení škol vybavit kompetencemi, aby uměli kvalifikovaně posoudit, co a jak smysluplně učit, aby vyhověli státnímu zadání, a zároveň to prospívalo žactvu.

Eduzměna se tedy snaží respektovat realitu a rámec daný požadavky státu, a přitom na různých místech tlačit na proměnu stylu vyučování a zvyšování kvalifikace všech zúčastněných. Když byla řeč o tisíci zajících, tak tohle jsou zající sdílení: spolupráce, zvyšování učitelských kompetencí a zapojení co největšího množství dětí ve školách do práce, která jim dává smysl.

Jak na epidemii úzkosti

Eduzměna se ale musela vyrovnat po koronavirové odstavce i s další výzvou, a tou byl výrazně se zhoršující psychický stav dětí. Problém vyvstal velmi rychle, hned v prvním roce práce. Psychologická péče pro děti je v Česku obecně obtížně dostupná, ale covidová krize situaci ve školách výrazně zhoršila. Platilo to samozřejmě i o školách na Kutnohorsku. Že je problém, bylo jasné už během roku 2020, kdy část dětí z online vzdělávání vypadla a část obtížně zvládala osamocenosť a oddělení od zbytku třídy. Až covid ukázal, jak je škola důležitá v té neobyčejnější socializaci. Prostě každý den chodím někam, kde jsou i jiní lidé, a musím se snažit s nimi nějak vyjít. A když je mi třeba osm a déle než půl roku vidím kamarády jen přes počítač, je problém na dosah. Krátký návrat do škol v září 2020 navíc ukázal, že tenhle problém nezmizí. Pomoc potřebovaly školy

s dětmi s náročným chováním, pomoc potřebovaly některé rodiny, poradit potřebovali konkrétní učitelé. Přitom dostupné služby v této oblasti fakticky neexistují. Když nová vlna covidu znovu školy uzavřela a nebyl jasný horizont návratu do normálních poměrů, bylo jasné, že situace vyžaduje reakci.

Eduzměna i tady zareagovala rychle. V dubnu 2021 zřídila s metodickou pomocí jednoho z obsahových partnerů (Society for All – SOFA) dva **Týmy duševního zdraví**. Jeden má sídlo v Kutné hoře na jedné ze základních škol, druhý na škole ve Zruči nad Sázavou. Každý tým má několik odborníků. Dětského psychologa, speciálního pedagoga a sociálního pracovníka. Původně byla součástí týmu i zdravotní sestra, ale pak se ukázalo, že tímto způsobem zdravotní služby poskytovat nelze, protože to není v souladu s předpisy. Ve Zruči později přibýly i dvě koordinátorky, které školám pomáhaly zvládat příchod dětí z Ukrajiny.

Týmy sice sídlí v konkrétní škole, ale k dispozici jsou všem školám v regionu, které je požádají o pomoc. Probíhá to tak, že službu může dítě, rodič nebo učitel kontaktovat přes webový formulář. Některý z členů týmu zavolá a zmapuje situaci. Pokud není zcela jasné, co škola potřebuje, navštíví ji a dál s ní pracuje ten z odborného týmu, kdo má k řešení problému profesně nejblíže. Pokud je třeba řešit především situaci v rodině, pak je to sociální pedagog, pokud jde o potřeby vyplývající z nějakého hendikepu, speciální pedagog, pokud jde o akutní krizi dítěte, dětský psycholog.

Kromě toho oba týmy pořádají na školách podle dohody vzdělávací akce pro učitelský sbor, děti, veřejnost a na stránkách www.dusevnizdraviprodeti.cz najdou školy i konkrétní metodiky, krizové plány, jak se zachovat, když škola zaznamená šikanu či kyberšikanu, sebepoškozování žáka, nelegální návykové látky... Je tu dvanáct krizových plánů pro nejružnější situace. Jestli nějaká služba Eduzměny sklídila jednoznačně

pozitivní ohlas, tak Týmy duševního zdraví. Hlavně proto, že přinesly pomoc přesně ve chvíli, kdy ji školy potřebovaly.

První dva roky zajistila Eduzměna financování Týmů duševního zdraví z takzvaných Norských fondů, ale protože se služba osvědčila, další dva roky ji financovala z vlastních prostředků. Ve chvíli, kdy skončí prvních pět let práce Eduzměny na Kutnohorsku, plánuje Týmy duševního zdraví převzít a financovat stát.

Týmy duševního zdraví (TDZ) v číslech

kolik lidí působí v TDZ	10
počet rodičů zapojených do intervencí TDZ	339
počet dětí zapojených do intervencí TDZ	313
počet učitelů zapojených do intervencí TDZ	295
celkový počet intervencí TDZ	10 107

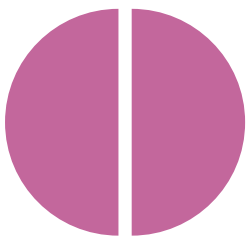
Údaje ke konci dubna 2025.



Porada kutnohorského **Týmu duševního zdraví**, na snímku z února 2025 je zleva speciální pedagožka Adéla Mikulová, psychologka Barbora Hošková a sociální pracovník Miloš Březina. Dva mobilní týmy odborníků fungují na Kutnohorsku od roku 2021 a nabízejí pomoc dětem, učitelům i rodičům. Od roku 2026 mají týmy podobné těm kutnohorským začít postupně fungovat ve všech krajích ČR pod křídly Středisek výchovné péče. *Foto: Zuzana Kudrová*



Venkovská prvostupňová **malotřídka v Křeseticích** je jednou z nejmenších základních škol v regionu, ve třech třídách se učí čtyři desítky žáků. Je spojená s mateřskou školou, která má kapacitu pro 20 dětí. Pedagogové se pravidelně setkávají s průvodkyní, sdílejí zkušenosti a posouvají se ve své praxi. Snímek je z května 2021, kdy žáci v rámci programu Řešíme společnou výzvu uspořádali tiskovou konferenci s hejtmankou Středočeského kraje Petrou Peckovou. *Foto: archiv Nadačního fondu Eduzměna*



Jak řídit proměnu škol v regionu

Po dvou letech se ukázalo, že je třeba mít organizaci, která bude v regionu pomáhat proměně škol. A řídit její nejúčinnější nástroj – tým průvodců, jenž nabízí přesně to, co si školy objednají.

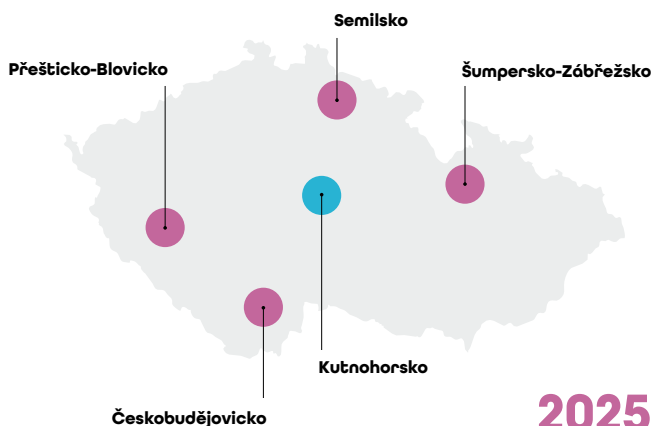


6



Nadační fond Eduzměna od začátku deklaroval, že mu jde o proměnu vzdělávání na celém území České republiky. I když k pětileté pilotáži bylo vybráno Kutnohorsko, Eduzměna paralelně udržovala kontakt s dalšími regiony, u nichž se předpokládalo replikování projektu v dalších letech. To znamenalo hodně práce pro pražskou kancelář a bylo zřejmé, že proměnu škol na Kutnohorsku je třeba řídit z regionálního centra. Proto na podzim 2022 vznikla regionální kancelář pracující v Kutné Hoře, která pod sebou postupně shromáždila jednak ty, kteří organizují přímo podporu škol na Kutnohorsku, včetně týmů duševního zdraví a týmu průvodců škol, jednak komunikační tým – lidi, kteří dávají do médií vědět o tom, co se v Eduzměně děje. Nutný je i úřední aparát, lidé, kteří se starají o administraci minigrantů, mají na starosti komunikaci se školami, rodiči i zřizovateli. Celkem má kutnohorský tým v tuto chvíli zhruba třicet zaměstnanců (18,5 úvazku) pod hlavičkou **Centra podpory vzdělávání Kutnohorsko (CPV)**.

Regiony, se kterými Eduzměna spolupracuje



Jde o důležitý moment i z hlediska Eduzměny jako celku, protože oddělením CPV Kutnohorsko začíná být jasné, jak personálně náročná a nákladná by byla taková podpora škol a vzdělávání v jednotlivých ORP, které podobný projekt převzou. Během pilotní fáze stálo financování týmu CPV 25 milionů korun ročně. Při běžném provozu se dá uvažovat o tom, že lidí bude méně a náklady by se daly snížit zhruba na 13 milionů, z toho 11 milionů na platy. Aktuálně se řeší, co z toho bude případně schopen zaplatit stát, co zřizovatelé škol a co případní místní mecenáši.

Centrum podpory vzdělávání Kutnohorsko



Co je jeho cílem a jak funguje?

- způsob, jak institucionalizovat model podpory v regionu
- cesta ke sdílení odpovědnosti s regionem a jeho aktéry
- podporuje regionální spolupráci a koordinaci v otázkách vzdělávání v regionu
- má formu zapsaného ústavu, zakladatelé jsou z řad zřizovatelů a společenství obcí

www.cpv-kh.cz

Do školy přicházejí agenti změny

Pokud se mají školy v regionu proměňovat, je třeba nabídnout jim takovou pomoc, které rozumějí, o kterou stojí a která je jim k dispozici dlouhodobě. Přesně to mají naplňovat **průvodci škol**. Ti začali pracovat na podzim 2021. Na vývoji a proměně této „služby“ se dá dobře ilustrovat i proměna uvažování CPV o tom, jak má podpora škol vypadat.

Regionálních průvodců je zhruba deset a mají jednu koordinátorku a jednu průvodkyni průvodců. Část z nich na pozici průvodce přešla z týmu, který na startu Eduzměny mapoval potřeby škol (mapovači, o kterých jsme psali výše). Původně se zdálo, že optimálním řešením by byli průvodci přímo z regionu, zkušené učitelé a učitelky, kteří zároveň dobře znají

místní situaci. To se v první fázi nedařilo, takže průvodci jsou nejen z Kutnohorska, ale i ze vzdálenějších regionů. Navíc mají dosti rozdílné profesní zkušenosti. Někdo je učitel, někdo profesí mentor, někdo se specializuje na zážitkovou pedagogiku. A také mají různé velké úvazky podle toho, jestli působí ještě jinde.

Rolí průvodce je udržovat komunikaci mezi konkrétní školou a Eduzměnou. Ta probíhá oboustranně a průvodce je na začátku obvykle k dispozici především vedení školy. Pomáhá mu formulovat, o jaké změny škola usiluje, a dodává mu odvalu. Například tím, že nabízí kontakt se školami, kde už proběhlo právě to, k čemu se ředitelka či ředitel chystá. Průvodce by měl být jakýmsi koučem, externím podporovatelem a manažerem změny. Spolupracuje na přípravě akčních plánů – co máme udělat příští rok, případně na rozvojových plánech na delší období.

V praxi to vypadá tak, že kromě podpory vedení průvodce pomáhá škole a učitelům vybírat z nabízených projektů. Jeho úlohou je pochopit, co škola potřebuje, a pokud je to v nabídce, službu zprostředkovat. Měl by školy i propojovat a síťovat. Ať už ve smyslu – jděte se podívat tam a tam, protože oni tenhle problém už vyřešili, případně – spojte se s těmi, kdo řeší stejné věci jako vy, ať jste si jistější, že jdete správnou cestou. Ono síťování má ještě jeden smysl. Pokud například učitelky z několika mateřských škol na různých místech regionu řeší, že se chtějí vzdělávat a absolvovat nějaký kurz, je výhodné je propojit a zorganizovat takové vzdělávání pro více škol najednou. Snižuje to práh dostupnosti, protože často jde o vzdělávání, které by si jednotlivá škola nemohla dovolit.

Do regionálního Centra podpory vzdělávání Kutnohorsko přináší průvodce či průvodkyně zpětnou vazbu, jak se práce v jednotlivých školách daří. A z toho pak vycházejí i některé změny v tom, jak práce průvodců vypadá. Zpočátku

organizátoři hledali jakéhosi „superprůvodce“, tedy člověka, který má kompletní kvalifikaci od provázení přes mentorství po práci lektora, od znalosti vedení školy přes pedagogiku po práci s rodiči. To se ukázalo jako nereálné. Jednak takoví lidé neexistují, jednak ne vždy osobnost a kvalifikace konkrétního průvodce vyhovovala konkrétnímu řediteli. Prostě se osobnostně nebo odborně nepotkali.

Proto dnes Eduzměna klade mnohem větší důraz na průvodcovský tým, jeho vzájemnou komunikaci a spolupráci. Průvodci se scházejí každý měsíc na dva dny a probírají jednotlivé školy a jejich potřeby. Nabídka pak vychází ze širší debaty a zkušeností. Díky tomu je větší šance, že vedení i pedagogové budou průvodce opravdu aktivně využívat. Školy se k nim samozřejmě staví různě. Některé mají zdvořilý distanc, některé pomoc přijímají, ale nejsou příliš aktivní, některé naopak tuto službu považují za mimořádně užitečnou. Ony rozpaky nemusí mít příčinu jen na straně školy, ale prostě v tom, že i kutnohorské CPV nějakou dobu hledalo cestu, jak tým průvodů efektivně vést a organizovat.

Po zhruba třech letech jejich působení je zřejmé, že průvodce, který dojíždí na velké vzdálenosti, příliš užitečný není. Stejně tak ale není optimální průvodce přímo z regionu, protože je tu až příliš svázán osobními vztahy, a to mu komplikuje práci – komu a před kým může něco říct, aby to nezanechalo stopy v jeho osobním životě. Optimálním řešením je někdo ze širšího regionu. Nemá to daleko, zná místní podmínky, ale není limitován osobními vazbami. Někteří průvodci mají na starosti čtyři pět škol, ti s vyšším úvazkem i deset. Původní představa, že by byli k dispozici škole třeba každý druhý týden, se ukázala nerealizovatelná. Hlavně proto, že tak časté návštěvy by škola považovala za zatěžující. Takže obvyklé jsou návštěvy jednou za měsíc, podle přání školy. Ale může dojít i k situaci, kdy škola řeší

akutní problém a vyžádá si průvodce po nějakou dobu i několikrát týdně. Pokud to situace vyžaduje, může jít o velmi efektivní cestu, kdy je možné něco rychle posunout, a navíc navázat se školou úzký vztah.

Jaké konkrétní inovace přinesli regionální průvodci do škol?

1. proces plánování rozvoje, v jehož centru stojí efektivní učení každého dítěte
2. modelování efektivní komunikace a procesu reflexe
3. čas a důležitost pro zastavení a sebereflexi ředitele
4. společná tvorba sdílené vize školy
5. důležitost kontinuálního rozvoje ředitele a pedagogů a podpora v něm
6. nadhled a nezájatý expertní pohled
7. pohled všech aktérů vstupujících do vzdělávacího procesu
8. mentoring a supervize
9. zacílené kolegiální učení sboru
10. koordinace externí podpory
11. adaptační programy a zážitková pedagogika
12. sdílení dobré praxe z dalších škol
13. podněty a podpora v propojování stupňů škol
14. humor
15. mužský faktor v mateřských školách

Základem práce průvodce je naslouchání a trpělivost

Průvodci se dlouhodobě osvědčují jako nejefektivnější způsob, jak podporovat školu a vést ji její proměnou. Je ale třeba vzít v úvahu, že v každé škole proměna probíhá jinak a různě dlouho. I průvodci škol, kteří tuto činnost vykonávali v některých starších projektech, zmiňovali, že základem jejich práce je trpělivost. Někdy do školy docházíte půl roku i rok, než vás někdo osloví s tím, že by opravdu potřeboval pomoc nebo radu. Zkušenost z Kutnohorska je podobná. Nesmíte tlačit, musíte naslouchat a čekat na objednávku. Průvodci musí být velmi opatrní a hlídat si slovník. Učitelé jsou specifická sociální skupina. Z principu výběru a vzdělání jsou to

lidé často silně zaměřeni na chybu. Proto automaticky předpokládají, že pokud někdo cizí chodí do školy, nebo dokonce do jejich hodiny, nejspíš hledá jejich chyby a „potrestá“ je za ně podobně, jako oni „trestají – hodnotí“ své žáky. A pokud by to hodnocení bylo kritické, vnímají ho jako ponižující. Proto si často nepřejí, aby někdo dospělý, a navíc zvenčí, viděl, jak učí.

S tím souvisí jejich citlivost na slovo „změna“, protože si ho vykládají jako sdělení, že něco dělali špatně. Protože kdyby to dělali dobře, přece by nebylo třeba nic měnit. Příjemnější je pro ně slovo „posun“, to také naznačuje nějaký pohyb, ale nemá urážlivé konotace.

Učitelky a učitelé jednotlivých stupňů škol jsou přístupní „posunu či změně“ v různé míře. Neplatí to absolutně, ale dá se říci, že učitelky mateřských škol jsou spíše vstřícné. Mají na starosti malé děti, na nichž je křehkost viditelná na první pohled. Učitelkám jde o to, aby děti do mateřské školy chodily rády, a jsou ochotné pro to leccos udělat. Na tomto stupni vzdělávání není tlak na měřitelný výkon tak velký, takže vnímají, že na budování vztahů a bezpečí, případně na komunikaci s rodiči, mají čas a prostor a nestane se jim, že něco zanedbají. Jejich problém je spíš to, že nevnímají děti jako bytosti, které možná také něco chtějí a mají svůj názor. Jakkoli jsou k dětem vstřícné, mají pocit, že smyslem školy je dítě vychovat k poslušnosti, k tomu, že dělají přesně to, co po nich dospělí chtějí. Nebo prostě jsou jen zvyklé dětem hodně pomáhat a nabízejí jim jen malý prostor dělat něco samostatně.

Dost podobné je to na prvním stupni základní školy. Vstřícnost k dětem a také ochota pracovat na sobě a pedagogických dovednostech přetrvává, ale už přibýlo požadavků na výkon a vlastně i na zmíněnou poslušnost. S každým přibývajícím rokem školní docházky motivace učitelek a učitelů vyjít

dětem vstříc a vnímat je jako partnery klesá. Přibývá nároků a děti jsou z učitelského pohledu stále komplikovanější. Takže z péče se stává postupně souboj a vstřícnost k dítěti podstatná část učitelského sboru vnímá jako projev slabosti.

Na střední škole je učitelů, kteří by slyšeli na bezpečí a smysl výuky, už minimum. Vnímají se především jako odborníci ve svém předmětu a nemívají pocit, že by se potřebovali dovzdělávat jako pedagogové. Proto je i práce průvodců na středních školách nejsložitější. Objednávka ze strany sborovny tady přichází jen výjimečně.

S tím vším musí průvodce Eduzměny ve škole počítat a přizpůsobit svou nabídku mentálnímu nastavení konkrétního učitele na konkrétním stupni vzdělávání. Někde to jde hladčeji, protože učitelky z mateřské školy a prvního stupně projeví zájem, někdy se musí dlouze čekat na příležitost, kdy někdo z učitelů něco drobného potřebuje – dovzdělávat se ve své odbornosti, možná v metodách hodnocení, možná má učitel žáka se speciálními vzdělávacími potřebami a uvítá radu a podporu. Někdy škola potřebuje poradit, jak komunikovat s rodiči, někdy nějakou administrativní pomoc, třeba při zpracování projektu nebo při financování prostřednictvím šablon. I to je podpora, kterou kancelář CPV nabízí. Každá příležitost je vítána. Základem práce průvodce je navázat s lidmi ve škole vztah, vzbudit důvěru. To nějakou dobu trvá, ale je to nejjistější cesta k další spolupráci.

Školní zahrada jako „otvírák“ spolupráce

Velmi dobrým nástrojem pro start změny je mimochodem školní zahrada. Proměnit něco na zahradě, to obvykle sbor nevnímá jako ohrožující. Vedení nebývá proti, zvláště pokud se na to dají sehnat nějaké peníze. A pokud do toho chtějí při plánování mluvit i děti, bere se to jako přijatelná společenská hra.

Podobně to vnímají i rodiče. Jít kvůli něčemu do školní budovy, toho se někteří z nich obávají, sentiment z vlastní školní docházky bývá silný. Ale jít s něčím praktickým pomoci na školní zahradu? To nevypadá nebezpečně. Dobrým „otvírákem“ byly i projekty Řešíme společnou výzvu. Kromě jiného proto, že šlo často o veřejnou akci mimo školu, která vyžadovala spolupráci a kde i rodiče viděli pro sebe neohrožující příležitost se přidat. A pro školu je to ve výsledku příležitost se veřejně pochlubit.

Příklad školních zahrad vystihuje, kde je problém, ale i cesta ve zdejší proměně vzdělávání. Všechny tři strany – učitelé, žáci, rodiče – jsou do jisté míry svázány strachem, obavami, dřívější špatnou zkušeností. A neochotou překračovat zavedené linie a hranice. Úkolem průvodce je zmapovat mentální terén školy, pochopit, kde v tom konkrétním případě jsou zóny strachu, kde jsou naopak příležitosti, a využít je k tomu, aby se alespoň dvě z těch skupin přestaly navzájem bát a projevíly empatii, pochopení pro situaci toho druhého.



Zřizovatelem **Církevní mateřské školy sv. Jakuba** je Římskokatolická farnost – arciděkanství Kutná Hora. Ve dvou třídách má kapacitu pro 45 dětí a pracuje s prvky montessori pedagogiky a pedagogikou Franze Ketta. Zdejší děti intenzivně využívají pobyt na zahradě, která slouží i pro komunitní akce a setkávání s rodiči. Mimo jiné právě na podporu spolupráce s rodiči se školka zaměřuje ve spolupráci s Eduzměnou. *Foto: Lukáš Petráněk*



Regionální průvodci škol začali na Kutnohorsku působit v roce 2021. Na snímku část týmu regionálních průvodců v srpnu 2024, zleva Světlana Vaštová, Jana Zajícová, Miroslava Vagenknechtová, Jitka Gabašová, Vít Jezbera, Sandra Simerská, Pavlína Seidlerová a Jindřich Monček. *Foto: Lucie Römer*

Veřejnou poptávku po proměně školy vytvářejí zřizovatelé a rodiče

Starší projekty často opomíjely dvě skupiny, které rozhodují o tom, zda se proměna školy odehraje. Bez podpory rodičů a spolupráce zřizovatelů se ani aktivní škola s vizí neobejde.



7



Už byla řeč o specifičnosti českého vzdělávacího systému, kde je velké množství malých škol zřizovaných obcemi, které nemají v úředním aparátu k dispozici nikoho, kdo by školství rozuměl. Čtyři pětiny mateřských a základních škol zřizují obce, které mají jen jednu školu. Takový starosta či starostka ji vnímá především jako budovu a náklady na ni.

V naprosté většině obcí je škola považována za důležitou instituci, zastupitelstvo je ochotné finančně ji podporovat, ale pokud byste za nimi přišli s tím, že je třeba školu „proměnit“ a lépe v ní učit, narazíte na bariéru nepochopení. Někdy jde opravdu především o neznalost. Pod pojmy kvalitnější škola, efektivnější učení, wellbeing učitelů a žáků si ani vstřícný starosta prostě nic konkrétního nepředstaví.

Část starostek a starostů může být z principu konzervativní a vnímat školní inovace jako rizikové, ale i ti, kteří jsou proměně výuky nakloněni, mají o její podobě spíše laické představy. Tedy mohou například podporovat zavedení Hejného matematiky nebo dílen čtení, protože někde slyšeli, že dobře fungují. Právě taková inovace bez souvislostí, bez toho, aby škola přesně věděla, proč ji zavádí, ale může způsobit víc škody než užitku a postavit proti škole část rodičů.

Často jde i o drobnosti, které mohou vzbudit nevoli politické reprezentace obce a části rodičů. Ať už je to příliš častá přítomnost dětí na akcích mimo školu, protože to v jejich očích znamená, že se děti neučí. Jiné rozmístění lavic a skupinová práce – mají tam jen bordel a mluví jeden přes druhého, tak se nic naučit nemohou. Nebo dokonce změny v hodnocení – část veřejnosti vnímá zrušení známek jako zrušení školy. I v případě, že škola dělá změny poučeně, je velmi pravděpodobné, že se najde několik rodičů, kteří nahlas protestují a chodí si starostovi stěžovat. A ten, pokud není dostatečně informovaný, může dát na „hlas lidu“, byť je ve skutečnosti výrazně menšinový.

Pokud se nepodaří toto „neporozumění“ vyřešit, hrozí, že při nejbližším konkurzu obec vybere ředitelku či ředitele, který zajistí návrat ke staršímu modelu vzdělávání, jenž z jejich hlediska nevzbuzoval nevoli veřejnosti. Z toho je ale patrné, jak důležité je věnovat zřizovatelům pozornost. Je třeba najít způsob, jak jim srozumitelně a pro ně věrohodně předávat obraz současného školství, jeho problémů a způsobů, jakými se řeší. Bez vzdělávání zřizovatelů můžete vynakládat energii na proměnu škol zbytečně. Zřizovatel vaši několikaletou snahu smázne jedním podpisem, jestliže jste mu nevysvětlili, v čem to jeho škole a obci prospěje. Proto v rámci Eduzměny pracuje se zřizovateli Informační centrum o vzdělávání EDUin, které se jim věnuje dlouhodobě a síluje zřizovatele po celé republice v rámci Klubu zřizovatelů.

Zřizovatelé uvažují pragmaticky a slyší na čísla

Eduzměna byla ve složité situaci, protože základní myšlenkou projektu je právě proměna škol, která od zřizovatelů vyžaduje aktivní účast – například na vzdělávání zástupců obcí, aby o současné podobě školství věděli víc, nebo v dlouhodobém horizontu spoluúčast na nákladech této proměny. Právě zřizovatelé by po pilotní fázi Eduzměny na Kutnohorsku měli být ti, kdo se na financování Centra podpory vzdělávání podílí.

Ukázalo se, že i ke zřizovatelům vede cesta, jen je třeba vědět, že z onoho trojúhelníku škola – rodiče – zřizovatelé právě oni uvažují nejpragmatičtěji. A právě na praktické a finanční argumenty slyší. Pokud proměna školy znamená větší zájem o ni a příliv nových žáků – například rodiče přestanou vozit své dítě do školy do nejbližšího města, ale nechají ho, ať dojde pěšky do té nejbližší školy v místě bydliště, je to pro starostu argument. Dojíždění do městských škol je v regionu časté a starostky a starostové stojí o to udržet děti ve vlastní škole, protože pak jim přijde do rozpočtu od státu více peněz.

Není to míněno tak, že by starostové slyšeli jen na peníze. Nejde o hamižnost, ale způsob uvažování. Starostové a starostky jsou zvyklí nakupovat pro obec služby a hodnotí efektivnost takové investice. Paradoxně tedy, pokud za nimi přijdete s tím, že je žádáte, aby připláceli na podporu školy, a nabídnete za to něco konkrétního, mluvíte jejich jazykem. Do jisté míry zvyšujete v jejich očích hodnotu zboží, které nabízíte. Není to „projekt zadarmo“, který bude zase jen ubírat čas, ale nějaká služba, která má svou cenu, a lze pak posuzovat, jestli se vyplatí.

V tomto smyslu těch pět pilotních let na Kutnohorsku velkou část starostů přesvědčilo, že jde o zboží, které hodnotu má. Z jejich pohledu těmi hlavními argumenty byly právě Týmy duševního zdraví, jasná pomoc ve správnou chvíli, která by navíc bez Eduzměny nebyla dostupná. Totéž platilo o akutní pomoci školám ve chvíli, kdy musely zavést distanční výuku. Eduzměna zprostředkovala pomoc, kterou by obce zúřadovat neuměly.

Pokud se tedy dnes zřizovatelé dívají zpátky, mnozí z nich vidí službu, která stojí za investici. To je i důvod, proč se pro příští období podařilo u většiny obcí domluvit finanční podporu pro CPV. O její konkrétní výši se vyjednává. To je, popravdě řečeno, jeden z jasných a viditelných úspěchů. Přesvědčit zřizovatele, aby neplatili jen za cihly a beton, ale za „měkké“ služby a podporu, to je v oboru majstrštyk.

Rodiče je těžké oslovit a udržet jejich pozornost

Podobným způsobem cílí Eduzměna od začátku na veřejnost a rodiče. Ty většina starších reformních projektů opomíjela. Mezi sedm spolupracujících organizací patří i Unie rodičů, která sdružuje rodičovské spolky a hledá možnosti spolupráce mezi rodiči a školou. Edufest pro veřejnost se sice mohl kvůli covidu konat až po roce (na podzim 2021 na něj přišlo

zhruba 800 lidí), ale od začátku běželo dotazníkové šetření a online semináře pro rodiče. I tady se vyplatilo reagovat na aktuální situaci. Online akce byly zaměřené na zkušenosti s distanční výukou a na rady, jak ji zvládnout. Opět se potvrdilo, že snazší je někoho oslovit, když v konkrétní chvíli něco opravdu konkrétního potřebuje.

Vzdálená výuka na základních školách na Kutnohorsku

(zpětná vazba od rodičů, dotazníkové šetření)

Jaké otázky byly v dotazníku:

1. jak rodiče hodnotí kvalitu distanční výuky během pandemie,
2. jaké mají zkušenosti se zapojením školy a učitelů do online výuky,
3. jak hodnotí komunikaci školy směrem k rodinám,
4. jaká byla míra podpory dětí ze strany školy a učitelů,
5. jaké technické vybavení měly děti k dispozici doma,
6. jak rodiče vnímali přiměřenost a srozumitelnost úkolů,
7. co by podle nich mohlo zlepšit fungování výuky na dálku (otevřená otázka).

Jak vypadalo vyhodnocení:

1. odpovědělo více než 1 500 rodičů z 17 základních škol ORP Kutná Hora,
2. většina rodičů byla spíše nebo zcela spokojená s výukou na dálku,
3. nejčastější připomínky v otevřených odpovědích:
 - potřeba lepší koordinace úkolů mezi učiteli,
 - častější online kontakt žáků s učiteli,
 - technické problémy (nedostatek zařízení, slabé připojení),
 - návrhy na sjednocení komunikačního systému (např. Bakaláři),
 - někteří rodiče také pochválili konkrétní učitele či školy za přístup,
4. závěrem byla navržena doporučení pro školy ke zlepšení výuky a podpory rodin.

Rodiče jako skupina jsou obtížně oslovitelní právě proto, že většinou nic zcela konkrétního nepotřebují nebo potřebuje každý trochu něco jiného. Proto nevidí valný důvod ke spolupráci. Většinou se starají jen o své dítě a aktivně reagují jen ve chvílích krize, kdy dítě vyžaduje více jejich pozornosti – tou bývá nástup do školy, přechod mezi prvním a druhým

stupněm, odchod na střední školu nebo nečekaná situace – například distanční výuka a uzavření škol. Jinak platí, že se většina rodičů ve škole angažovat nechce. Právě proto, že má strach, na školu nemívá nejlepší vzpomínky, navíc cítí, že většina škol o příliš velkou spolupráci rodičů nestojí. Pro běžného ředitele či ředitelku je přijatelný rodičovský spolek, který vybere peníze a dopláčí na dopravu nebo na některé akce pro děti. Ale představy, že by rodiče prostřednictvím svých zástupců opravdu mohli mluvit do toho, jak se ve škole učí, se vedení škol obává jako čert kříže.

Je to v něčem zvláštní, protože každá škola musí mít ze zákona takzvanou školskou radu, která má minimálně tři členy. Jeden zastupuje učitele, jeden zřizovatele, jeden rodiče. Tedy zákon jasně předpokládá, že rodiče mají při rozhodování o škole svůj hlas. Ve skutečnosti s tím ale skoro nikdo nepočítá a školské rady jsou ve většině případů jen formální orgány.

Učíme vás pochopit, co se ve škole děje

Lidé, kteří v rámci kutnohorské Eduzměny měli na starosti „probuzení“ rodičovské veřejnosti, aktivně pracovali s touto situací. Základní sdělení, které směřovali ke školám, bylo: Umíme vám bezpečně zprostředkovat postoj rodičů k vaší škole. A rodičům říkali: Naučíme vás, jak pochopit, co se ve škole děje, a jak vyjádřit svůj názor a něco změnit, aniž by to ohrozilo vaše dítě. Je dobré si všimnout, že v obou těch sděleních je opět důraz na obavy, strach a ohrožení. Protože to opravdu je hlavní blokátor spolupráce mezi rodiči a školou. Každá ze stran se té druhé obává.

Unie rodičů využila toho, že v rámci Eduzměny je čas, prostor a peníze, aby bylo možné vyzkoušet, jestli vůbec lze spolupráci rodičů s běžnými školami nastartovat. Obecně platí, že aktivní rodiče se vyskytují převážně na „alternativních“

školách, které si sami vybrali a které s rodičovskou podporou počítají. Nemusí to být nutně jen soukromé nebo komunitní školy, rozhoduje spíše jiný přístup k dětem a vzdělávání, jenž přitáhne aktivní rodiče, kteří pak dlouhodobě školu podporují a případně se i podílejí na její práci. Dá se něčeho podobného dosáhnout i na běžné škole a s rodiči, kteří zatím příliš aktivní nebyli?

Základní sdělení po třech letech práce s rodičovskou veřejností zní, že ano. Platí, že pokud rodiče vzděláváte a zvyšujete jejich kompetence – například, že vědí, jak to ve škole funguje, kdo o čem rozhoduje, co možné je a není –, zvyšuje to jejich motivaci podílet se na fungování školy a tím se rozjíždí kolečko směřující k její proměně. Ale zároveň to znamená, že souběžně musíte inspirovat učitele a vedení školy, aby chystali nejrůznější akce pro rodiče, ať už „venku na zahradě“ nebo uvnitř – neformální setkávání, rodičovské kavárny k nejrůznějším tématům. Díky tomu se rodiče poznají a jsou ochotnější spolupracovat mezi sebou i s učiteli.

To navíc znamená, že rodiče jsou poučenější a více vtaženi do učení vlastních dětí. Místo obecného „co bylo ve škole?“ a „jakou známku jsi dostal?“ se umí zeptat konkrétněji a ocenit, když dítě nadšeně vypráví. A rodič chápe, že když byli žáci v lese nebo u rybníka, mohlo jít o hodinu přírodopisu, ale klidně i češtiny nebo matematiky. A není tím zděšen, ale potěšen. Vzdělávání rodičům zostřuje zrak a umožňuje vidět detaily, které by dříve přehlédli.

Rodiče nemají svého placeného úředníka

Snížovat nedůvěru musíte na obou stranách souběžně. Větší důvěra rodičů ke škole se obvykle projeví aktivizací rodičovského spolku, případně i školské rady, zvýšením finanční podpory i nabídkou jiné pomoci. Naopak větší důvěra vedení školy k rodičům znamená šanci, že ředitel pustí jejich

zástupce za školní vrata a bude ochotný se s nimi bavit o tom, co se ve škole děje.

Tahle pozitivní cesta má dvě podstatná ale, která se během tříleté práce s rodiči na Kutnohorsku jasně projevila. Je třeba opravdu velké trpělivosti. Ze začátku je nedůvěra z obou stran velká. Rodiče mají málo informací, nejsou propojení, obvykle spíš apatičtí a nevěří, že by něco mohli reálně změnit. Škola se zase bojí, že ji rodiče převálcují, a občasné pirátské vpády některých rodičů – stěžovatelů do ředitelny to potvrzují. Je tedy třeba začít dělat všechny ty drobné kroky – akce, vzdělávání, kavárny, schůzky –, ale nemůžete čekat v nejbližším roce dvou viditelný výsledek. Na to bývají ty letité bariéry příliš vysoké. Pokud vydržíte, velmi pravděpodobně se zlepšení vztahů dostaví. Ale mít tuhle trpělivost je obtížné.

S tím souvisí druhé zjištění. Zatímco všichni ostatní aktéři ve vzdělávání mají nějaké zástupce, do jejichž pracovní náplně (a platu) patří vyvinout nějakou aktivitu ke zlepšení – ať už jde o ředitele, zřizovatele či učitele –, rodiče jako skupina nikoho takového nemají. Jejich aktivita je dobrovolná, navíc rodičovská pozice ve škole a s ní i motivace se rychle mění s tím, jak jejich dítě prochází vzdělávacím systémem. A jestliže proměna rodičů ve spolupracující skupinu je práce spíše na tři pět let, je obtížné si představit, že v těch mnoha desítkách škol v regionu by se našlo dost aktivních rodičů, kteří by projevili dostatek vůle a erudice takovou spolupráci nastartovat a být jakýmsi manažerem rodičovské spolupráce.

Vlastně jediná možnost by byla, aby tím, kdo bude celou věc aktivně popostrkovat, byl právě průvodce školy. Někdo zvnějšku – tedy v podobné pozici jako rodič, ale s odbornou kvalifikací a zkušenostmi – v tom je zase blízký učitelům. Jenže zkušenosti z pěti let na Kutnohorsku ukazují, že i průvodci mají v tomto směru různé kompetence. Využít k nastartování rodičů průvodce školy je možné jen tehdy, má-li k tomu

přirozené sklony a odpovídající zkušenosti. Ale téměř jistě by se narazilo na to, že jde o časově mimořádně náročnou roli, která se průvodcům už nevejde do úvazku.

Proměna je tedy možná i u této rizikové a obtížně oslovitelné skupiny, ale nejspíš by to znamenalo přijmout do týmu Centra podpory vzdělávání specialistu, který bude mít vzdělávání členů školských rad a aktivizaci rodičovských spolků jako svoji hlavní pracovní náplň. Pokud by jich měl na starosti v běžném ORP padesát i víc, není požadavek na specializovanou pozici nijak přehnaný. Ale otázka je, zda je to reálné a zaplatitelné. Na druhou stranu je jasné, že s rodiči Centrum podpory vzdělávání v jakémkoli regionu pracovat musí a nikdo jiný to za něj neudělá. Protože rodiče jsou ta veřejnost, která formuluje objednávku vůči škole. Bez rodičů se změny ve školách prosadit nedají.



Základní škola v Církvici je prvostupňovou školou: v pěti třídách je celkem 80 dětí. Pro svůj pedagogický sbor intenzivně využívá inspirativní návštěvy mimo Kutnohorskou, zároveň byla první základní školou v regionu, která svou výuku otevřela dalším ředitelům. Ve škole velmi dobře funguje žákovský parlament. Na snímku je zahradní slavnost s rodiči v červnu 2023. Foto: archiv školy



Základní škola ve Zruči nad Sázavou navštěvuje téměř 500 dětí. Jde o jednu ze dvou škol na Kutnohorskou, kde vznikly s podporou Eduměny a ve spolupráci s organizací SOFA Týmy duševního zdraví. Snímek z března 2024 je ze zdejšího DIGicentra, které pomáhá učitelům zorientovat se ve světě digitálních technologií a funguje díky Eduměně a jednomu z jejich obsahových partnerů, organizaci Elixír do škol. Foto: Lucie Römer

Schody zapojení rodičů do života školy

Rodiče jdou do školy informovaní

- rodiče vědí, na koho, kdy a jak se mají obrátit
- rodiče mají snadno dostupné kontakty na vedení školy, třídního pedagoga a další klíčové osoby ve škole
- na webu školy, komunikační platformě školy, ve vstupním prostoru školy

Pozvání do školy vysvětlování a pozorování

- rodiče jsou zváni na akce do školy, kde se s učiteli setkávají v neformálním prostředí
- učitelé poznávají rodiny žáků
- mohou se seznamovat první skupiny aktivních rodičů
- škola rodičům ukazuje a vysvětluje metody výuky

Rodiče se podílejí na organizaci

participace

- rodiče přestávají být pasivními příjemci, ale jsou zapojeni do organizace, přebírají zodpovědnost, stávají se součástí školní komunity
- pro zapojení rodičů je nutné pozvání ze strany školy a jasná pravidla

Společné plánování podílení se na rozhodnutích

- tvorba vize školy je společným dílem učitelů, rodičů a dětí
- rozvojový plán školy vzniká za účasti vedení školy, pedagogů, rodičů a dětí
- děti i rodiče se podílejí na plánování společných aktivit

Rodič-učitel

- rodič se přímo podílí na výuce
- rodič profík ve výuce
- děti na praxi ve firmách u rodičů
- rodiče se stávají asistenty/ učiteli

Evaluaace není jen hodnocení, ale hledání cest, jak dělat věci efektivněji

Tým vyhodnocoval všechny kroky, které se děly ve školách i mimo ně. Výsledkem jsou podrobné rozhovory se zúčastněnými, od ředitelů po rodiče, i seznam chyb, které je dobré neopakovat.



8



Snaha sledovat, jestli se při proměně škol daří to, co jsme zamýšleli, byla v základech Eduzměny. Od začátku v projektu působil externí tým jednoho z obsahových partnerů (Schola Empirica), který se soustředil na sběr kvantitativních dat na školách a jejich vyhodnocování. Během prvních dvou let práce přibyl ještě druhý evaluační tým (dva úvazky pro několik spolupracovníků), jenž se zabýval především kvalitativní evaluací. Tedy dotazníky a podrobnými rozhovory s respondenty ze všech skupin, na něž projekt proměny škol cílil.

Tento tým každoročně zpracovává analýzy a závěrečné zprávy. V tomto směru je práce Eduzměny příkladná. V málo projektech máte k dispozici tolik dat, podle nichž můžete posuzovat výsledky. Cílem není ale jen samotné závěrečné vyhodnocení efektivity práce. V jednotlivých fázích projektu každoroční zjištění sloužila i k tomu, aby se činnost části týmu proměnila, pokud výsledky rozhovorů ukázaly, že něco nefunguje. Tedy například po rozhovorech s řediteli škol se někdy měnili průvodci, protože se zjistilo, že tam není optimální osobní vazba a spolupráce. Případně se proměnil styl práce týmu průvodců, když se ukázalo, že spektrum problémů, které potřebují ředitelky a ředitelé řešit, je mnohem širší, než co nabízí kvalifikace jednotlivých průvodců škol. A je tedy třeba klást větší důraz na tým jako celek a jeho schopnost přizpůsobovat se tomu, co školy aktuálně potřebují.

Evaluace tedy nebyla jen prostým hodnocením, ale fakticky průběžným mapováním potřeb vedení škol, zřizovatelů, učitelů i rodičů. Co potřebují děti, to se zjišťovalo ve chvíli, kdy Eduzměna do regionu vstupovala. Tehdy se mapovaly potřeby ve 4. a 8. třídách základních škol a ve 3. ročníku středních škol. K tomu dostávaly všechny základní a střední školy každý rok žákovské dotazníky. Ale jejich vyplňování bylo dobrovolné a návratnost nízká. Potřeby dětí se proto odvozovaly také z přímé zkušenosti s jejich chováním a názory. Například

leccos o postojích a potřebách žáků se dalo odvodit z toho, jak se projevovali při školních akcích, nebo při prezentacích projektů Řešíme společnou výzvu.

V čem Eduzměna (ne)uspěla

Co se z těchto podkladů dá vyčíst? Daří se naplnit záměr Eduzměny? Tedy snížit rozdíly mezi školami, zlepšit atmosféru v nich a proměnit výuku? Způsoby evaluace jsou poměrně sofistikované a detailní. Například se každý rok u každé školy posuzuje, jestli se intenzita její spolupráce s Eduzměnou zvýšila, snížila, nebo zůstala stejná. Současně průvodci sledují důkazy toho, zda se školy díky podpoře proměňují v učící se organizace. Tedy jestli jsou schopné samy posoudit, co potřebují, a najít si lidi a zdroje, které jim pomohou takového cíle dosáhnout. Podobně do detailu se posuzuje práce průvodců, ale třeba i Týmů duševního zdraví.

Základní přístupy jsou dva. Například můžete spočítat, kolik dětí se zúčastnilo akcí, které Eduzměna pořádala, a máte číslo naznačující míru dopadu. Třeba se dozvíte, že 1 800 žáků a žákyň, tedy necelá čtvrtina, se nějaké akce zúčastnila. Což je slušné. Také můžete podobně spočítat učitelky a učitele, kteří chodí do metodických center, nebo se aktivně zúčastnili nějaké vzdělávací akce. A zjistíte, že některou z akcí navštívilo 560 učitelů – tři čtvrtiny, tedy opět úspěch. Jenže někteří chodí opakovaně, někteří vůbec, takže aktivní jádro těch, kteří se účastní dlouhodobě více programů, tvoří 70 učitelek a učitelů. To je deset procent z těch, kteří v regionu učí.

Nebo se můžete v rozhovorech a dotaznících ptát rodičů, jestli si všimli, že vyučovací hodiny probíhají jinak, zajímat se o to, jestli jejich děti něco takového zmiňují. Třeba mluví častěji o nějakém předmětu nebo o něčem, co ve škole dělaly. Rozhodně nelze očekávat, že by nadpoloviční většina dětí a rodičů tvrdila, že vnímají, jak se učí jinak. Tady je úspěch už to,

že alespoň část z nich změnu zaznamenala. Navíc pozitivní či negativní postoj ke změnám ještě mnoho neříká o jejich kvalitě.

Názorně se to dá ukázat na podrobném zkoumání práce Týmu duševního zdraví. Tedy projektu, který je výjimečný, školami žádaný, pomáhá rodičům i dětem a ostatní regiony, kde je pomoc dětského psychologa jen toužebný sen, ho Kutnohorsku závidí. Ale když se podíváte do evaluační zprávy, dozvíte se, že školy se v hodnocení TDZ dělí v zásadě na třetiny. Třetina je označuje za skvělou, rychlou a kvalifikovanou pomoc, třetina je vítá, ale nijak nechválí a třetina je považuje za problematické. Při detailnějším rozboru příčin tak rozdílných postojů zjistíte, že ti nespokojení prostě předpokládali, že „porouchaného“ žáka si někdo odveze a do týdne ho vrátí opraveného. Což se nejen spíš nestane, ba dokonce se může zjistit, že příčinou jeho stavu je problematické chování některých spolužáků či učitele. „Opravit a vyléčit“ je pak třeba nejen dítě, ale spíše něco ve škole. A to často vzbuzuje pobouřenou a alergickou reakci. Chtěli jsme, aby pomohli, a oni nás přišli poučovat.

To nesvědčí o špatné práci Týmu duševního zdraví, spíš naopak, ale naznačuje to, že proměna některých škol je opravdu spíš v počátcích. Takže je třeba se vždy zamyslet, co získaná data a vyjádření přesně říkají. Asi nelze říct, že Týmy duševního zdraví dobře fungují jen na třetině škol, ale spíš že existuje přinejmenším třetina škol, které nejsou připravené takovou službu opravdu využít ku prospěchu dítěte i školy samotné. Velmi podobný dojem můžete mít z posuzování výsledků práce průvodců škol nebo metodických kabinetů.

Pokud bychom se snažili vyčíst z každoročních zpráv jasné sdělení, které školy se jako celek zlepšily, spíše neuspějeme. Tak rychle celkové změny nemohou probíhat a neprobíhají. Jen proměna atmosféry ve škole je práce na několik let, a ještě o něco déle trvá, než taková změna „proteče“ do názorů a postojů všech zúčastněných, aby byla v hloubkových

rozhovorech zaznamenaná. Zkušenost ukazuje, že je možné pozorovat ji u jednotlivců a výjimečně u celé školy, pokud jde o malou školu, kde tyto věci probíhají rychleji. Podobné je to u proměny stylu výuky nebo snižování rozdílů mezi školami. Aby si rodiče vybírali jiné školy a snižovalo se riziko hromadění problémových žáků jen v jedné škole ve městě, to je opět na dlouhá léta. Ale je možné změnit spádové obvody tak, aby distribuovaly děti do škol rovnoměrněji. Právě to se v Kutné Hoře podařilo.

Ale i příběh desegregace, tedy snahy rozptýlit děti s nějakým typem znevýhodnění po všech školách ve městě, je složitější. Radnice, která je aktivitám Eduzměny nakloněna, upravila spádové obvody. To je sice důležitý předpoklad, ale sám o sobě změnu nezpůsobí. Současný stav totiž do značné míry všem zúčastněným vyhovuje. Lidé z vyloučených komunit, převážně jde o romské rodiny, považují speciální či segregovanou základní školu za „svou“, často do ní chodí už několik generací. A nevidí důvod, proč by jejich děti měly chodit někam jinam. Speciální/zvláštní škola je k takovým dětem vlídná, často sníží nároky právě proto, aby si udržela „klientelu“. A velké školy jsou rády, že se nemusejí vyrovnávat s příchodem žáků, kteří by vyžadovali náročnější péči.

Málokdo v tomto systému má reálnou motivaci zavedené pořádky měnit. Navíc o změnách v této oblasti rozhoduje jedině součinnost celé řady aktérů – na prvním místě zřizovatele, ale pak také poradny, sociálních partnerů atd. Eduzměna může „jen“ pomoci je propojit a podporovat, případně přispět svým dílem. Angažovala například dvě romské maminky, aby uvnitř komunity dlouhodobě vysvětlovaly, že dítě, které zvládne běžnou školku a posléze základku, má v životě více šancí. A v rámci regionu spolu s dalšími organizacemi z oblasti sociální práce vytváří Eduzměna síť lidí, kteří o postupné snižování rozdílů mezi školami usilují.

V Kutné Hoře pomohla i souhra okolností. Zanikla vyloučená lokalita a bylo tak snadnější rozložit zátěž náročných dětí mezi školy. Nové vedení de facto segregované základní školy bylo odhodlané řešit špatnou situaci své školy a bylo ochotné přijmout podporu – od Eduzměny a od zřizovatele. I když se sešlo několik šťastných okolností, jde o práci na roky. Nemá velký smysl počítat, kolik dětí už změnilo školu, a podle toho posuzovat úspěch desegregační strategie. Zkušenosti z jiných regionů naznačují, že výsledek se může projevit dokonce až po letech, kdy do školy budou nastupovat děti dnešních žákyň a žáků.

Evaluace tedy nezachytila žádné výrazné změny ve školách, ale co lze tímto způsobem zaznamenat dosti přesně, je míra intenzity spolupráce, otevřenosti a ochoty podílet se na tom, co Eduzměna nabízí. To jsou věci měřitelné a zaznamenané už z toho, jakým způsobem škola spolupracuje. Je možné se na ně zaměřit a jednotlivými opatřeními u každé školy, zřizovatele či rodičovského spolku postupně zvyšovat míru angažovanosti, zapojení a přínosu pro celý region. A předpokládat, že tento zvýšený zájem se dlouhodobě projeví i v těch výsledcích, u nichž posuny zatím příliš vidět nejsou.

Přešlapy, chyby a slepé cesty

Pokud je tento text vlastně tak trochu manuálem, seznamem pozitivních cest i možných rizik pro další verze Eduzměny, nedá se na něj uplatnit jinak rozumné pravidlo, že o přešlapech a „fuckupech“ se nemluví, když už se je jednou podařilo vyřešit. Naopak je dobré vědět, na co nejspíš narazíte a na co si máte dát pozor, když vstupujete do nějakého regionu s programem tak velké změny. Tady je výčet největších rizik:

Pozor na vývoz revoluce a aktivismus.

Vypadá to banálně, ale je to zásadní riziko. Ti, kteří přicházejí do regionů z velkých center – Prahy, Brna, Ostravy – proměňovat

podobu škol, téměř jistě budou splňovat definici městského liberála. Jednak názory, jednak pracovními postupy – z velké části jsou to lidé z neziskovek, což je velmi specifická pracovní kultura, aniž jsou si toho ale její nositelé vždy vědomi. Takoví lidé žijí samozřejmě i v regionech a budou přirození spojenci příchozích, ale o většině těch, s nimiž se potkají ve školách, to neplatí. Budou to lidé různých politických postojů a nejhorší, co se může stát, je to, že se na ně příchozí reformátoři budou dívat jako na lehce zaostalé, které je třeba osvětit. A přesně tak zní i předsudek místních: Přišli nás poučovat! Kulturní bariéra je něco, s čím se bude muset podobný projekt vždy znova vyrovnávat. Tomuto riziku se nedá vyhnout, ale je dobré o něm vědět a každý den mít na paměti míru aktuálně způsobených škod.

V čem mohou být rozdíly v naladění mezi vedením školy a průvodcem

- Liší se pracovní kultura. Průvodce může být z neziskovky zvyklý na rovnou komunikaci, ředitel je trochu víc inženýr či úředník, vnímá se jako přísný šéf.
- Vedení školy má obavu, že průvodce je přes všechny deklarace tak trochu kontrola, a nebere ho jako spolupracovníka v řešení problémů.
- Vedení školy je vstřícné, poslechne si doporučení, ale informace dál nepředává a ani domluvená opatření neuskutečňuje.

Jak se takové rozdíly dají zmenšit

- Na vztahu je nutné pracovat. Osvědčilo se stavět na společných životních a pracovních zkušenostech a zážitcích.
- Dobré je naslouchat a nehodnotit. Ujasnit si vzájemně, co je silnou stránkou průvodce, a nabídnout pomoc právě v této oblasti.
- Je třeba najít něco, co školu opravdu trápí, a pomoci jí „vytrhnout trn z paty“.
- Rychlá a účinná pomoc a společný úspěch jsou nejlepším nástrojem pro zlepšení vztahů.
- Je dobré řediteli nabídnout účast na nějaké mimoškolní akci, konferenci atp., kde bude vnímán jako expert, kde bude moci mluvit o tom, co se mu ve škole daří.
- Pokud dlouhodobě nedojde mezi průvodcem a ředitelem či ředitelkou k porozumění, je na místě hledat pro školu jiného průvodce, kde by lépe fungovala osobní chemie.

Někdo tu už asi pracoval.

Jedním z kladů Eduzměny, který v regionu leckdo zopakuje, je její schopnost přivést do jednoho místa odborníky z celé republiky. Lidé, o nichž si do té doby místní učitelé a ředitelé jen četli nebo je zahlédli v televizi, jsou pro ně najednou dosažitelní, mohou je požádat o pomoc a radu. To je jistě výhoda. Ale v každém místě je někdo, kdo na podobných úkolech už dříve pracoval, byť nemá tak známé jméno. Na Kutnohorsku to byl MAP, kdo už několik let před Eduzměnou komunikoval s místními školami a byl vlastně jejím předpolím. Rostoucí napětí mezi lidmi z Nadačního fondu a lidmi z MAPu, jakkoli se je projekt snažil co nejpřirozeněji začlenit, byl jedním z významných konfliktů, s nimiž se musela Eduzměna vyrovnat. Ovlivnila ho právě ona kulturní bariéra, neporozumění v intenzitě a „vervě“, s níž se mají nové myšlenky hrnout do škol, a nakolik je třeba brát ohledy na to, aby se nenarušily vztahy. A možná hrál svou roli i pocit nedostatečného respektu a uznání toho, co už bylo vykonáno. Někdy může dojít i ke zkřížení dvou pracovních úkolů. Místní mají pořád ještě svoji agendu, ale nově příchozí na ně hrnou další úkoly, které už překračují jejich pracovní kapacitu. Důležité poučení: podobné konflikty nemusí nastat jen se „starostou, co o vzdělávání nic neví“, tam si dáte pozor, ale často s někým, kdo je vám názorově blízký, ale neprojevíli jste mu dostatek respektu nebo jste správně nevyhodnotili jeho aktuální pracovní vytížení.

Regiony se nedají řídit z centra.

Jednoduchá poučka vyplývající z předchozích dvou bodů. Poměrně rychle se zjistilo, že agenda nadačního fondu, který potenciálně řeší proměnu vzdělávání v celém Česku, a kutnohorský projekt těžko může řídit jeden člověk z jednoho místa. Stejně tak není pravděpodobné, že by se tak velký projekt obešel bez řízení, protože „jsou to přece kvalifikovaní lidé

a každý ví, co je třeba udělat“. Proto záhy vznikla nejdříve kutnohorská projektová kancelář a z ní pak Centrum podpory vzdělávání Kutnohorsko, které dostalo svého ředitele. Právě proto, aby řešil to, co způsobily rozdíly v názorech a pracovní kultuře lidí „zvenčí“ a „zevnitř“ a uzavřela se etapa, kdy každý z pracovníků prostě dělal, co nejlepšího uměl. Dlouhodobě je nutné, aby regionální projekty měly regionální vedení, které bude na dohled a nebude vnímáno jen jako převodní páka pražského či jiného centra.

Pozor na ostrá slova a paušální odsudky.

Ti, kteří přicházejí do regionu, by si měli uvědomit, že je třeba změnit slovník. Městský intelektuál v jistém okouzlení z nadsázky a zkratky leckdy formuluje své názory s předváděnou razancí. Nejde o (ne)pravdivost a výstižnost podobných výroků, ale zatímco v Praze či Brně dotečou víceméně jen k názorově spřízněným, případně jsou chápány jako obecné a vtipné pojmenování problému, v regionu nikdy nevíte, čí manželka je učitelka, strýc ředitel školy a tchán starosta. Jakékoli kritické vyjádření si tu budou lidé vykládat osobně. A osobně znamená, že si za ty kritizované dosadí konkrétní lidi, své blízké. Citlivost místních na detaily, které vy ani nerozlišíte, bude vysoká. Dívejte se těmato očima na všechny mediální výstupy, textové i obrazové. Máte v klipu školníka ve špinavém nátělníku? Téměř jistě někoho urazíte, protože jejich strýc školník by si něco takového na sebe nikdy nevzal.

Počítejte s různými pracovními kulturami.

Projekty jako Eduzměna soustředí na jedno místo až stovky lidí z mnoha různých organizací. Je tedy logické, že i mezi nimi se začnou rýsovat rozdíly a neshody. Například v týmu průvodců jsou lidé z různých organizací s různými představami, jak tu práci dělat. Má být přístup čistě „mentorský“?

Tedy jako průvodce čekám na objednávku a v žádném případě klientovi nic nevnučuji. Nebo je lehká míra aktivismu, tedy nabízení a mírného přátelského tlaku, na místě? To je jen jeden příklad z mnoha, ale podobné názorové rozdíly mohou nastat v tom, jak si kdo představuje veřejnou a mediální komunikaci, jakými metodami rekrutovat školy ke spolupráci. Příležitostí, kdy se odhalí metodologické i ideové rozdíly, jsou v takovém případě desítky.

Co dělat a nedělat, když chcete podpořit školy v proměně

Dělejte:

- Naslouchejte potřebám školy.
- Snažte se navázat dobré vztahy s vedením.
- Ukazujte sami na sobě, že profesní vzdělávání je běžnou součástí pracovního života.
- Pomozte škole hledat silné stránky a posilovat je.
- Každý drobný krůček je cenný. Radujte se z něj.

Nedělejte:

- Nepodporujte to, co je v rozporu s vaší vlastní vizí.
- Nedělejte to, co není dobře vykomunikované s vedením školy a nemá jeho podporu.
- Nenabízejte služby, které nejste schopni dotáhnout.

Nejsou dva stejné regiony.

Když Eduzměna ve druhé polovině své existence vybrala další tři regiony, kde chce odstartovat plošný projekt proměny škol, a začala rekrutovat průvodce, oslovovat ředitele a starosty, zjistila, že každý z těch regionů se jinak vnímá jako svébytný a originální a v mnohém opravdu originální je. Pravděpodobně nejsou v Česku dva regiony stejné. Různé jsou i školy. Někde mají školu, která se proměňuje už třeba deset let, a je tedy napřed, někde není žádná taková a na tu jednu alternativní koukají všichni skrz prsty. Někde jsou obce

ochotné spolupracovat, někde ne. Jsou obce, které podporují občanskou společnost a je tam snazší oslovit rodiče, protože jsou zvyklí na iniciativu zespoda, jinde je jakékoli občanské shromažďování považováno za nepřátelský akt. Z toho například plyne, že je velmi obtížné sestavovat obecně platné manuály. Snad pár základních pravidel, co dělat a určitě nedělat. A pokud už nějaký manuál máte a osvědčil se, nedělejte z něj dogma.

Čí je výsledek?

Další okruh problémů se objeví s koncem projektu. Právě proto, že na něm pracovalo mnoho lidí z mnoha organizací, je vlastně otázka, kdo případný úspěch ve finále může považovat za svůj. Během práce vznikne mnoho nápadů, postupů a „technologií“. Kdo bude jejich majitelem, kdo bude mít právo je dále šířit, kdo na ně bude mít „patent a licenci“? Nejde o došlovný patent, tedy vlastnictví, z něhož vyplývají další příjmy, ale prostě o možnost říkat: To jsme vymysleli a vyzkoušeli a máme právo to dál používat. Je otázka, zda se tento problém dá zohlednit předem, ve chvíli, kdy spolupráce začíná, ale v každém případě je dobré na to pamatovat a nastavit závěrečný účet tak, aby neblokoval vztahy a neznemožňoval další spolupráci na podobných projektech.

Je téměř jisté, že tento seznam „rizikových cest a přešlapů“ se bude s každým novým regionem, kam Eduzměna vstoupí, rozšiřovat. Ve skutečnosti jde o mimořádně cennou součást závěrečné zprávy. Protože projektů ze všech možných oborů – ekologie, školství, sociální práce –, které ztroskotaly na nepochopení regionálních specifik a kulturních rozdílů, jsou desítky. Proto je dobré tuhle kapitolu číst opakovaně a opravdu s kritickým porozuměním.



První školní den v **Základní škole Kamenná stezka v Kutné Hoře**, která v posledních letech prošla radikální proměnou. Ještě před šesti lety do ní chodilo 160 žáků, zhruba každý třetí byl romského původu. Ředitelka Andrea Melechová Ruthová našla odvahu problém pojmenovat a začala spolu s vedením Kutné Hory pracovat na desegregaci. Změnu nastartoval zejména program Začít spolu, pomohlo pravidelné vzdělávání učitelů, úzká spolupráce s Eduzměnou i působení Týmu duševního zdraví. Nyní škola vzdělává 280 dětí a poprvé po letech otevřela tři první třídy. *Foto: Jiří Coubal*



Do **Základní školy Jana Palacha** na kutnohorském sídlišti Šipší chodí kolem 600 žáků. V této škole Eduzměna využívá nový způsob práce regionálních průvodců, kteří od školního roku 2024/2025 v případě potřeby mohou pracovat v tandemu. Dvojice průvodců ve škole facilituje tvorbu strategického plánu s vedením a pedagogickým sborem. *Foto: Lucie Römer*

Je na změnu pět let dost?

Ani pětileté intenzivní působení v regionu nemůže vyrovnat rozdíly mezi školami. Ale víme, že proměna škol v území možná je, pokud ji dobře odstartujeme a zajistíme dlouhodobou podporu.

9



Na jednoduchou otázku, jestli Eduzměna za těch pět prvních let splnila, co se od ní očekávalo, je odpověď šalamounská. Pokud někdo čekal, že se za pět let srovná kvalita škol v regionu, zlepší se výsledky žáků a promění se podoba výuky, tak to nebylo realistické očekávání a opravdu se nenaplnilo. Pořád tu jsou školy, byť je jich minimum, které se odmítly do projektu Eduzměna zapojit nebo se účastní čistě formálně. Další část škol se účastní spíš proto, že to přináší nějaké konkrétní benefity a peníze, o proměnu výuky jde až v druhé řadě. Jsou tu školy, které podporu, učitelské vzdělávání a třeba i průvodcovskou pomoc přijímají, ale daří se jim realizovat jen něco. Protože i uvnitř každé školy jsou inovátoři a konzervativci, podporující, rezervovaní i odmítající. A sem tam se stane, že na nějaké škole jsou změny jasně viditelné, ale to zneklidní vedení obce, a tak raději příliš inovativního ředitele či ředitelku v rekonkurzu vymění.

Přesto platí, že pokud se bavíme o proměně všech škol v nějakém území, dosáhla Eduzměna nejlepšího výsledku ze všech projektů, které se nějakým způsobem o něco podobného pokusily. Opravdu pomohlo, že se podařilo soustředit tolik lidí a peněz na jedno místo, že se podařilo zapojit naprostou většinu škol do spolupráce, kterou přinejmenším výrazná část z nich považuje za přínosnou. Navíc se probudily i spící školy, alespoň otevřely oči a řekly si, že se u nich na dvorku děje něco zajímavého, co by mohly vyzkoušet. Ani takový výsledek není běžný.

Vzniklo regionální Centrum podpory vzdělávání, v němž jsou konkrétní lidé se zkušenostmi z posledních pěti let, a zdá se, že zřizovatelé škol budou ochotni na jeho provoz připlácet za každého žáka své školy. Podařilo se tedy prolomit bariéru nezájmu, získat kredit, najít lidi, kteří něco umí a jsou ochotní v té práci i v dalších letech pokračovat. Kdo ví, jak dlouho trvá proměna i jedné školy (alespoň pět deset let i v případě

skvělého ředitele), je vlastně potěšen, že se opravdu podařilo pohnout z místa skoro šedesáti školami a zaujmout starostky a starosty natolik, že jsou si ochotní na další proměnu připlatit.

V tomto kontextu je poněkud překvapivé, že Eduzměna je vnímána i kriticky, a to mezi organizacemi a státními institucemi, které usilují o něco podobného – snížit rozdíly mezi školami a nerovnosti v přístupu ke vzdělávání. Vyčítají Eduzměně, že donorské peníze nasměřovala do jednoho regionu, tam možná něco zlepšila, ale tím se zvětšily rozdíly mezi Kutnohorskem a ostatními regiony, které podobnou podporu nemají. Argument, že už teď přece Eduzměna rozjíždí podobné projekty v dalších třech regionech a některé další se o projekt zajímají, není brán jako relevantní. Je Eduzměna schopná v dalších pěti letech proměnit všechny školy? Není. Tedy jen zvyšuje nerovnosti.

Proměna seshora nebo zezdola

Zní to jako nepřipadný argument, ale je to složitější. Ve zdejší vzdělávací politice totiž probíhá již delší dobu debata o tom, co může doopravdy vést k proměně škol. Že je proměna třeba, o tom málokdo pochybuje. K jakému cíli by měly školy směřovat, v tom je také velká míra shody a neliší se to od cílů, které sleduje i Eduzměna. Ale po třiceti letech pokusů proměnit české vzdělávání zdola prostřednictvím nejrozličnějších neziskových projektů, po váhavém státním pokusu o reformu, která byla úspěšná jen z malé části, některé organizace včetně těch velkých a známých, jako je třeba Člověk v tísni, přešly na radikální pozice. Pokud se má české školství proměnit, musí to nakázat, řídit, platit a kontrolovat stát. Jinak bude trvat současný stav, roztržštěnost a rostoucí nerovnosti.

Opět víceméně všichni v debatě zúčastnění sdílí myšlenku, že je třeba zřídit v regionech nějaký útvar, který by školy

řídil a podporoval. Nestačí, že nahoře je ministerstvo a dole zřizovatel, který na řízení a podporu školy nemá odbornost ani čas. Zkušenost převzatá hned z několika úspěšných vzdělávacích systémů říká, že je třeba mít odborný a metodický útvar, který bude podporovat maximálně desítky škol a pomáhat jim dosti podobně, jako to dělá v současné době Centrum podpory vzdělávání na Kutnohorsku. V čem je tedy spor a problém?

Potíž je, že podobných projektů plánujících podporu v regionech běží v tuto chvíli souběžně několik. Jako první se etabloval takzvaný Střední článek podpory organizovaný od roku 2020 ministerstvem školství. Ten dokonce zmiňuje ve svých prvních materiálech i Eduzměna, která předpokládala, že zkušenosti z její pilotáže by právě tento projekt mohl využít. Střední článek sice v mezichase vznikl, ale ukázalo se, že ufinancovat ho na úrovni obcí s rozšířenou působností (je jich přes 200) je nereálné. A tak je ze Středního článku útvar na kraji, obvykle o třech čtyřech lidech, kam si může ředitel či zřizovatel zavolat o nějakou právní či organizační radu. To pořád může být důležitá pomoc, ministerstvo to vnímá tak, že právě provozní a právní záležitosti jsou pro školu rizikové, právě v těchto věcech mohou zřizovatelé a ředitelé tvrdě narazit, a proto je potřeba, aby jim v tomto směru stát pomáhal. To je v pořádku, jen je třeba dodat, že na úroveň škol a třeba podobu a kvalitu výuky má Střední článek minimální vliv a žádnou přímou podporu školám neorganizuje. Přitom je jasné, že o co usilujeme, je právě změna toho, jak se ve školách učí.

Druhým vznikajícím projektem, zatím ve stadiu úvah, je takzvaná Místní školská správa (MŠS). Opět by to měla být organizace na úrovni ORP nebo maximálně okresu, která bude spravovat všechny místní školy. Předpokládá se, že jedna MŠS se zhruba 20 zaměstnanci by zvládla obsloužit školy,

které by v úhrnu měly 5 000–20 000 žáků. Tedy by šlo opět o desítky škol. Její činnost by byla dosti podobná tomu, o co se snaží na Kutnohorsku Centrum podpory vzdělávání. Ale byla by i čímsi navíc. Pravděpodobně by pro školy v regionu mohla vést účetnictví, mzdovou agendu a obecně se snažit o jejich úřední odbřemenění, a naopak o metodické vedení v pedagogických záležitostech. Takové organizace v mnoha vzdělávacích systémech existují a osvědčily se.

U nás zastánci MŠS navíc doufají, že by jejich existence mohla šetřit peníze. Vychází to z představy ověřené studií Vysoké školy ekonomické, že spojováním úředních a správních agend více škol (od IT přes úklid po mzdové účetnictví) a možná i spojováním více malých škol do takzvaných svazkových škol by se daly ušetřit významné finanční částky. Navíc to dává smysl ve chvíli, kdy některé regiony České republiky čeká významný demografický pokles a bude velmi obtížné udržet a financovat síť škol v její současné podobě. V očích zastánců Místní školské správy by bylo výhodou, že by šlo o instituci zakotvenou v zákoně, plně nebo alespoň z velké části financovanou z peněz, které stát investuje do regionálního školství. A jako takovou by ji nemohla ignorovat žádná škola v regionu. Spolupráce s ní by nebyla dobrovolná, ale povinná pro všechny školy, pravděpodobně včetně těch soukromých.

Rizika státem organizovaných projektů

Takže skoro stejný cíl, ale dvě rozdílné cesty, jak ho dosáhnout. Zastánci Místní školské správy na to chtějí jít shora, přes parlament, ministerstvo a státní peníze. Zastánci Center podpory vzdělávání na to chtějí jít zdola, protože si od toho slibují větší efektivitu a rychlejší výsledek. Proto hledají financování u donorů a obcí a chtějí, aby CPV zřizoval někdo jiný než stát, který si to může kdykoli rozmyslet. A je pravda, že leckterý projekt, který ministerstvo odstartovalo jako

dobře míněnou podporu škol v území, skončil spíš rozpačitě. Ať už jsou to regionální krajská centra vzdělávání učitelů – někde fungují dobře, někde ne; síť konzultantů podporujících mimořádně nadané děti – mnoho škol o jejich existenci ani neví; síť lidí, kteří mají podporovat zavádění inovovaných rámcových vzdělávacích programů do škol – tento projekt se aktuálně rozjíždí. A nově uvidíme, jak se státu podaří zavést a financovat síť Týmů duševního zdraví převzatých právě z Kutnohorska.

Regionální podporu proměny vzdělávání potřebujeme a Eduzměna se rozhodla nečekat na politiky a jde svou cestou. To samozřejmě neznamená, že by stát její zkušenosti nemohl využít. Je ale reálné, aby projekt v té podobě, jak ho Eduzměna designuje a chce pilotovat v dalších regionech, někdy ministerstvo školství převzalo? Případné riziko ukazuje příklad už zmíněných Týmů duševního zdraví. Ty se ministerstvo rozhodlo převzít a financovat na úrovni celé České republiky. Aktuálně rozhodlo, že nově vznikající týmy budou součástí Středisek výchovné péče pro mládež, které už ministerstvo zřizuje. Tento do značné míry represivní orgán péče o děti by tak získal i podpůrnou složku. Jenže ve středních Čechách jsou v tuto chvíli taková střediska čtyři. V Kutné Hoře, Slaném, Příbrami a Dobřichovicích. Z toho je ale patrné, že pro většinu škol v kraji bude péče takového týmu vzdálená nebo obtížně dostupná. A to i v případě, že by šlo o mobilní týmy, které jsou schopné do škol vyjíždět. A jak si ty čtyři týmy poradí se stovkami škol, které se na ně budou obracet?

Pokud by stát opravdu přistoupil k vytváření Místní školské správy, nedopadne to jako se Středním článkem nebo Týmů duševního zdraví? Že z nedostatku peněz a lidí nařadí původní myšlenku tak, až pozbude reálného vlivu? Nadační fond Eduzměna se rozhodl jít opačnou cestou. Zezdola, hledat lidi i peníze přímo v regionech, možná pomalu, ale

s hmatatelným výsledkem. Prvních pět let Eduzměny ukázalo, že cesta tudy vede. Složitá, hrbolatá, ale vede. A je dobré ocenit, že ministerstvo rozšiřování Eduzměny do dalších regionů nebrání a považuje i tento systém „podpory zdola“ za užitečný. Kromě jiného proto, že by měl být z velké části postaven na finanční spoluúčasti zřizovatelů a lokálních dárců, a tedy nezatěžovat státní rozpočet.

I vedení resortu vnímá, že práce Eduzměny není míněna jako oponentura státních snah. Je totiž pravda, že i při vysokém tempu další práce zvládne Eduzměna nabídnout své služby jen jednotkám regionů. Oficiálně stanovený cíl říká, že jí jde o oněch 20 % systému, tedy zhruba 40 obcí s rozšířenou působností do roku 2030. Je tedy dost času na to, aby se hledaly společné cesty, jak propojit dvě různé představy o tom, jak podporovat a řídit proměnu všech škol v regionu, jak dosáhnout toho, aby rodiče opravdu měli tu nejlepší školu na dosah a ve své obci. To se samozřejmě ani za těch dalších pět let nestane. Ale o tom, která cesta by mohla k tomuto cíli vést, bychom už mohli mít jasněji.



Základní škola T. G. Masaryka v Kutné Hoře má v 21 třídách něco přes 500 žáků a využívá například mentorskou podporu regionální průvodkyně pro začínající učitele. Snímek je z jedné z akcí doprovázejících projekt Masaryčka letí do vesmíru, na který žáci získali i minigrant od Edumzněny. Na podzim 2022 žáci úspěšně vypustili stratosférickou sondu a podařilo se jim natočit zakřivení Země a dokonce i Měsíce. *Foto: archiv Nadačního fondu Edumzněna*



Společný výjezd týmů Nadačního fondu Edumzněna, Centra podpory vzdělávání Kutnohorského, obsahových partnerů a spolupracujících regionů. V Paběnicích se v září 2024 sešlo přes 50 lidí. *Foto: Zuzana Kudrová*

Obsah

Úvod

Jak a proč vznikal
tento text / 7

1.

Kolik zažilo Česko reforem školství
a jak se v nich vyznat / 11

2.

České vzdělávání trpí decentralizací
a zvyšujícími se nerovnostmi / 17

3.

Jaké poučení plyne ze starších
reformních projektů / 29

4.

Překážky na startu – covid
a uzavření škol / 45

5.

Když chcete v jednu chvíli proměnit
šedesát škol, honíte tisíc zájmců / 57

6.

Jak řídit proměnu škol
v regionu / 69

7.

Veřejnou poptávku po proměně školy
vytvářejí zřizovatelé a rodiče / 81

8.

Evaluační není jen hodnocení,
ale hledání cest, jak dělat věci efektivněji / 95

9.

Je na změnu pět
let dost? / 109

Poděkování

Ze srdce děkujeme všem, kdo se v posledních letech podíleli na tom, že Eduzměna může usilovat o proměnu vzdělávání v Česku.

Konkrétně naše díky míří všem současným i bývalým členům týmů Eduzměny a Center podpory vzdělávání, našim spolupracovníkům, obsahovým partnerům a podporovatelům. A zejména pak našim dárcům, bez nichž bychom svou práci nemohli dělat.

Mapa změny

Pět let na cestě za novou
podobou škol na Kutnohorsku

Tomáš Feřtek

Redakce: Petr Zídek

Odpovědná redaktorka: Lenka Penkalová

Odborná lektorka: Lucie Slejšková

Korektury: Vít Penkala

Grafická úprava a sazba: Kamila Kučerová

Autoři fotografií (pokud není uvedeno jinak):

Kateřina Hanušová a Lukáš Petránek

Tisk: Tiskárny Havlíčkův Brod

Vydal Nadační fond Eduzměna,
Prokopova 197/9, 130 00 Praha 3.

www.eduzmena.cz

První vydání. Praha 2025.



V červnu 2025 skončil na Kutnohorsku po pěti letech pilotní projekt Nadačního fondu Eduzměna, který měl ukázat, jestli a jak se dá v jednom regionu pohnout podobou a metodami práce všech místních škol. Podařilo se to? Co si o tom myslí učitelky a učitelé, co děti a jejich rodiče, co vedení škol a zřizovatelé? Kolik je na takovou proměnu potřeba lidí a peněz? Je možné přenést ji i do jiného regionu? A za kolik? A proč dlouhodobá snaha proměnit systém vzdělávání v Česku nebyla zatím úspěšná?

To jsou některé z otázek, které si položil publicista a odborník na vzdělávání Tomáš Feřtek. Odpovědi autor hledal v dostupných datech a v rozhovorech s členy týmu Eduzměny a ve své knize otevřeně pojmenovává, jestli se dá projekt považovat za úspěch, jaká ho provázela úskalí a jak může soustředěná snaha o rozvoj škol na jednom území proměnit české školství jako celek.