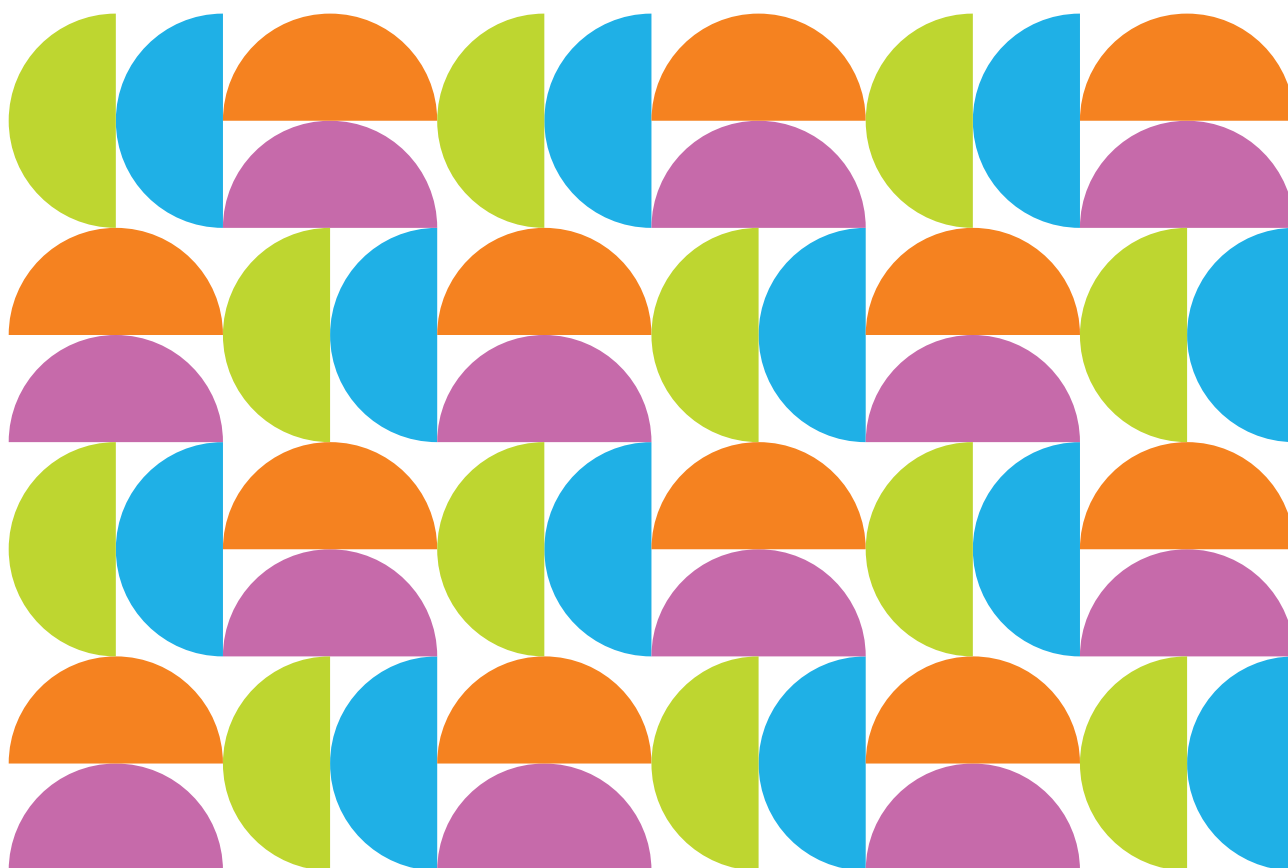


Model Eduzměna

model regionální podpory
vzdělávání v ČR



Vydal Nadační fond Eduzměna, Prokopova 197/9, 130 00 Praha 3 v listopadu 2025.

Poznámka:

V textu používáme téměř výhradně mužské tvary některých výrazů (např. zřizovatel, starosta, pracovník MAP, učitel, žák), a to čistě z důvodu jazykové úspornosti.

Poděkování

Model Eduzměna by nevznikl bez lidí, kteří mu od začátku věřili a věnovali mu své úsilí, nápady i zkušenosti. Děkuji celému týmu Nadačního fondu Eduzměna za obrovské nasazení a trpělivost při hledání cest, jak smysluplně propojit školy, zřizovatele, rodiče i další partnery v regionech. Stejně velké poděkování patří i našim odborným partnerům, kteří do Modelu vnesli své znalosti a zkušenosti z praxe a pomohli mu vyrůst do podoby, v jaké ho dnes představujeme.

Zvláštní dík si zaslouží lidé z pilotních regionů – z Kutnohorska, Českobudějovicka, Přešticka-Blovicka, Šumperska-Zábřežska a Turnovska. Díky jejich zkušenostem, otevřenosti, spolupráci a odvaze zkoušet nové věci se podařilo Model Eduzměna nejen vyvinout, ale i ověřit v reálném prostředí. Jejich práce potvrzuje, že když se region spojí pro společný cíl – aby všechny školy mohly růst a každé dítě mělo šanci uspět bez ohledu na to, kde žije – má to smysl.

Velké poděkování patří také našim zakladatelům a dárcům. Díky jejich podpoře, důvěře a dlouhodobému závazku jsme mohli myšlenku Modelu Eduzměna proměnit ve skutečnost. Umožnili nám zkoušet nové přístupy a dělat to s jistotou, že za námi stojí lidé, kterým na vzdělávání dětí opravdu záleží.



Zdeněk Slejška
ředitel Nadačního fondu Eduzměna

Obsah

1. Úvod	5
2. Model Eduzměna: důvody vzniku a jeho cíle	8
2.1 Co je Model Eduzměna	9
2.2 Hlavní přínosy Modelu Eduzměna	10
2.3 V čem je Model Eduzměna jedinečný	12
2.4 Jak souvisí Model Eduzměna se vzdělávací politikou státu	14
3. Hodnoty	16
3.1 Spolupráce	17
3.2 Důvěra	18
3.3 Vytrvalost	19
4. Principy	21
4.1 Regionalita	22
4.2 Zapojení všech aktérů	23
4.3 Posilování místního potenciálu	24
4.4 Adaptabilita	25
5. Oblasti podpory	27
5.1 Mezioborová oblast	28
5.2 Nepedagogická oblast	29
5.3 Evaluačně-datová oblast	29
5.4 Odborně-pedagogická oblast	29
6. Co dělat, když chci Model Eduzměna pro svůj region	34

1.

Úvod



V tomto textu představujeme model regionální podpory vzdělávání, tzv. Model Eduzměna. Nabízí způsob, jak vytvářet podmínky pro postupné a systematické zvyšování kvality vzdělávání na všech školách v regionu. Vyvinuli jsme ho a ověřili během systematické pětileté práce (2020–2025) v **regionu Kutná Hora**. Dílčí prvky Modelu jsme ověřovali ve spolupráci s dalšími regiony, kterými byly **Českobudějovicko, Přesticko-Blovicko, Šumpersko-Zábřežsko a Turnovsko**. Na vývoji Modelu Eduzměna se významně podíleli [odborní partneři Eduzměny](#), kteří do něj vložili své vlastní odborné know-how.

Model Eduzměna je určen všem, kdo mají zájem ovlivňovat a udržitelně podporovat kvalitu vzdělávání ve svém regionu. Mohou to být například **pracovníci Místních akčních plánů (MAP) nebo zřizovatelé škol**, ať už v podobě starostů, radních, zastupitelů nebo pracovníků obecních či krajských odborů školství. Dále to mohou být také **pracovníci krajských vzdělávacích organizací, ředitelé či ředitelky škol** s ambicí ovlivnit kvalitu vzdělávání i za hranicemi své školy nebo další aktivní lidé v regionech. Region je v Modelu Eduzměna chápán jako území kopírující ORP – bližší vysvětlení obsahuje kapitola 4.1.

Co je Eduzměna



Eduzměna je iniciativa, jejímž smyslem je podpořit vzdělávání na školách tak, aby každý žák mohl zažívat vzdělávací úspěch.

Podstatou Eduzměny je práce s celým regionem, aby měly přístup k podpoře všechny školy v území.

Nositelem Eduzměny je **Nadační fond Eduzměna (NFE)**.

- Více o NFE, Eduzměně a její vizi najdete na [webových stránkách](#).
- Příběh Eduzměny v regionech a pilotáž Modelu v regionech popisuje publikace Tomáše Feřtky [Mapa změny](#).

V rámci Eduzměny vznikla v roce 2025 dvě Centra podpory vzdělávání: [CPV Kutnohorsko](#), kde probíhalo pilotní ověřování modelu, a [CPV Šumpersko-Zábřežsko](#).

Pilotní regiony Modelu Eduzměna (2020–2025)



Odborní partneři Eduzměny

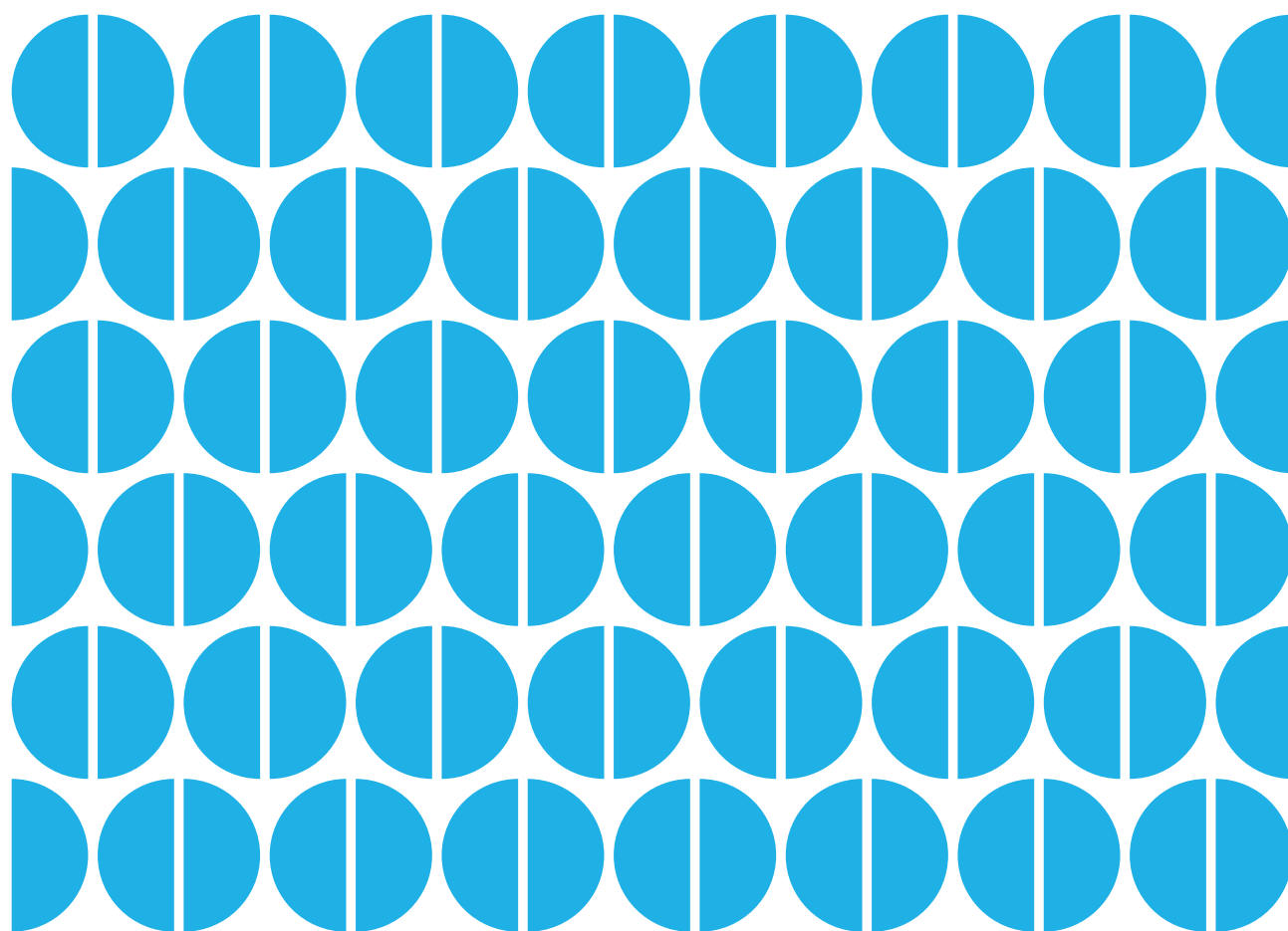
Eduzměna ke spolupráci v regionech přizvala organizace, které disponují ověřeným know-how a dlouhodobou zkušeností s podporou jednotlivých aktérů: [EDUin](#), [Elixír do škol](#), [JOB – spolek pro inovace](#), [SOFA](#), [Společnost pro kreativitu ve vzdělávání](#), [Step by step](#), [Unie rodičů](#). Tito partneři navrhovali, jak má působení v regionu vypadat, a podíleli se na tvorbě i realizaci dílčích podpůrných aktivit. Později se stali odbornou oporou pro Centra podpory vzdělávání (viz dále).

Odborní partneři mohli působit napříč celým územím, což umožnilo vzájemné propojení jejich činností, využití synergických efektů a posílení dopadu podpůrných aktivit. Při další práci s regiony, které Model Eduzměna teprve budou aplikovat, jsou partneři i nadále nedílnou součástí odborné podpory poskytované v území. Přehled odborných partnerů je uveden na [webových stránkách Eduzměny](#).



2.

Model Eduzměna: důvody vzniku a jeho cíle



2.1 Co je Model Eduzměna

Model Eduzměna reaguje na dlouhodobě neuspokojivou situaci v České republice. Mezi školami [přetrvávají významné rozdíly v kvalitě vzdělávání](#). Rodiče řeší, na kterou školu dítě přihlásit, a řada dětí se do školy netěší nebo ve škole nezažívá úspěch. Tento problém se nedaří plošně řešit.

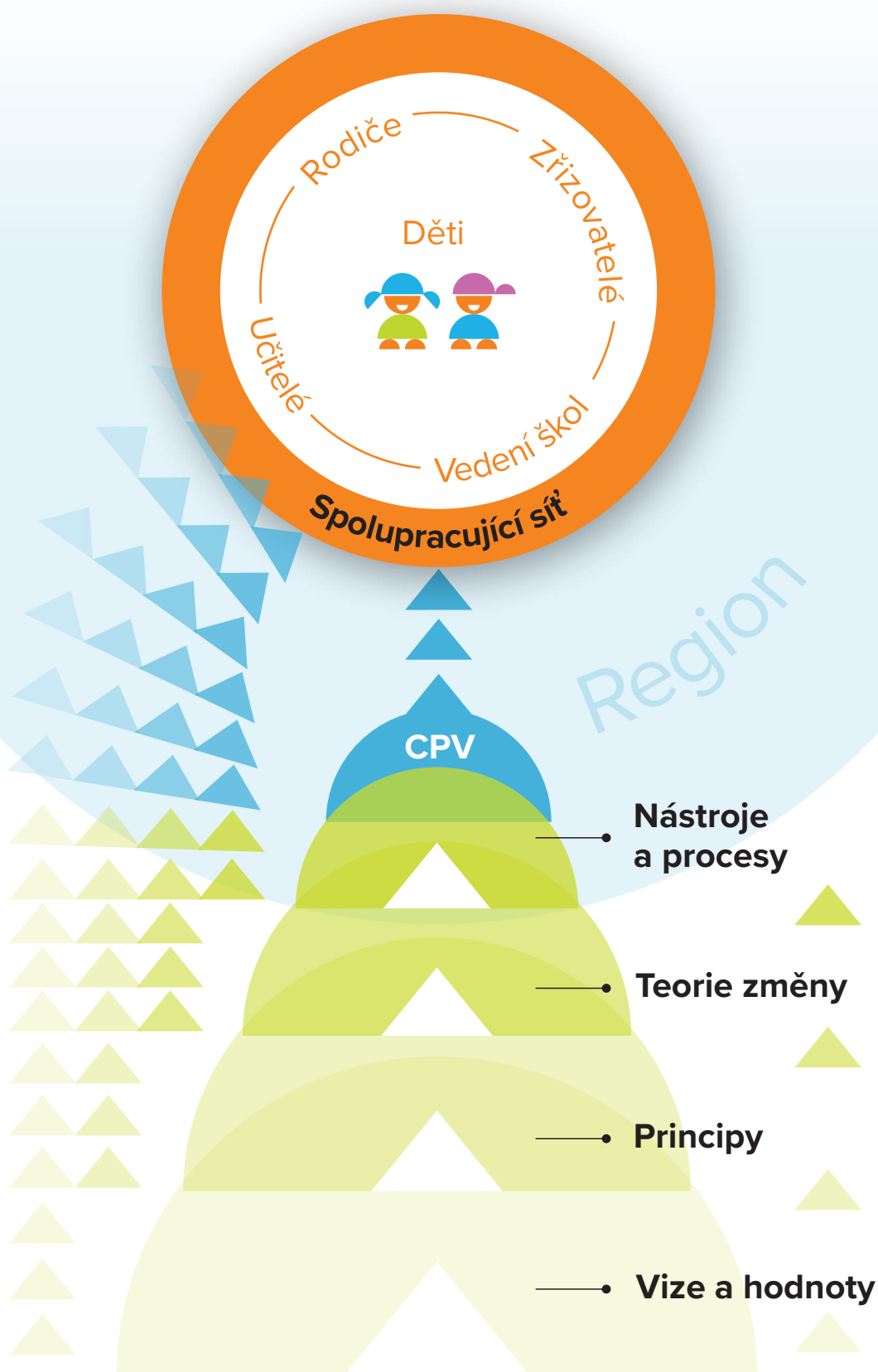
Model Eduzměna nabízí způsob, jak vytvářet podmínky pro podporu vzdělávání na všech školách v daném regionu. V důsledku toho mohou mít z pozitivních změn prospěch všechny děti bez ohledu na to, jakou školu navštěvují. Model ukazuje, **jak cíleně a systematicky pracovat se všemi aktéry, kteří se v regionu podílejí na vzdělávání** (zřizovatelé, vedení škol, učitelé, rodiče, žáci).

Model Eduzměna **stojí na odborných a vědecky podložených poznatcích o tom, co je třeba dělat pro dlouhodobé zlepšování kvality vzdělávání, shrnutých v konceptu [Teorie změny](#)**. Z Teorie změny vychází naše rozhodnutí působit v menších regionech, kde můžeme efektivně kombinovat přímou podporu školám s celkovou proměnou kultury škol i celého jejich okolí. Víme, že samotné aktivity ve školách nestačí. Trvalá změna vyžaduje i posun v postojích a přesvědčení místních aktérů, což zpětně ovlivňuje jejich sebepojetí a ochotu přijímat nové věci. Právě v komunitním prostředí menšího regionu se mohou inovace přirozeně snáze šířit a zakořenit. Podoba tohoto přístupu se navíc neustále vyvíjí díky propojení poznatků z aplikovaného výzkumu se zkušenostmi lidí přímo ze zapojených regionů.

Jádro Modelu tvoří vybrané **hodnoty a principy** (viz kapitoly 3 a 4), protože k tomu, aby byla proměna vzdělávání dlouhodobě udržitelná, nestačí jen dílčí podpůrné aktivity realizované v regionu. Roste z dlouhodobé práce zakotvené v hodnotách a z dobrého porozumění klíčovým principům práce se všemi aktéry vzdělávání.

Konkrétní práce v regionu má definované **oblasti podpory**, tzn. oblasti, na které se soustředí podpora v regionu (viz kapitola 5). Pro každou oblast je připravena **odborná a metodická podpora** (metodiky, výcviky, semináře), která se může proměňovat a vyvíjet podle potřeb regionu. V tomto textu ji detailně nepopisujeme, základní přehled podpůrných aktivit je k dispozici na [webových stránkách](#). Zájemci, kteří budou chtít Model Eduzměna aplikovat ve svém regionu, s nimi budou seznámeni detailně, připraven je systém výcviků, seminářů a sada metodik pro všechny základní skupiny aktérů (viz kapitola 6). Základní strukturou pro realizaci Modelu je Centrum podpory vzdělávání, které má působit v každém regionu (podrobně viz kapitola 2.3).

Model Eduzměna



2.2 Hlavní přínosy Modelu Eduzměna

Fungování a přínos Modelu Eduzměna jsme mohli pozorovat díky dlouhodobé práci v regionu Kutná Hora. Zaměřili jsme se na to, jaké přináší měřitelné pozitivní změny u různých aktérů. **Pozitivní dopad** jsme pozorovali nejen **na úrovni škol, ale i u zřizovatelů**.

Podařilo se aktivizovat a ke spolupráci přivést 70 % **vedení škol** v území (mateřských, základních i středních škol). Oproti celorepublikovému průměru, který činil podle výzkumu TALIS v roce 2018 pouhých 18 %, jde o výrazný posun. Podle výzkumných zjištění je právě kvalita spolupráce klíčovým aspektem proměny kvality vzdělávání. Má měřitelný vliv například na prohloubení strategického myšlení nad rozvojem školy nebo na zesílení podpory rozvoje pedagogů.

Na úrovni pedagogů prošlo v rámci Eduzměny 70 % učitelů specifickým vzděláváním, přičemž 20 % z nich absolvovalo vzdělávání dlouhodobé. Právě dlouhodobé vzdělávání vedlo k proměně výuky i k pozitivním změnám v přesvědčení učitelů. Spolu s dalšími aktivitami přispělo k lepší ochraně pedagogů proti vyhoření, ke zvýšení jejich sebedůvěry, k posílení jistoty, jak a proč učí, a ke zvýšení ochoty sdílet své postupy a experimentovat. V některých případech mělo vliv i na přerod učitelů v pedagogické lídry, kteří šíří inovace ve svých školách a zakládají vlastní sdílecí platformy.

Také **zřizovatelé** na Kutnohorsku ze své perspektivy vnímali, že Model Eduzměna má pro region přínos, a v důsledku toho vzali tento systém podpory za vlastní a rozhodli se ho spolufinancovat. V regionu i díky jejich finanční podpoře vzniklo a funguje samostatné Centrum podpory vzdělávání (CPV; viz kapitola 2.3), které poskytuje systematickou a komplexní podporu zejména školám, zřizovatelům škol, rodičům žáků, ale i dalším aktérům, kteří mají vliv na vzdělávání.

Přínos Modelu Eduzměna na Kutnohorsku



Vedení škol

70 %



ředitelů vzájemně spolupracuje

18 % je průměr v ČR.

Zdroj: TALIS, účast v šetření 23 států EU

- » prohloubení strategického myšlení nad rozvojem škol
- » zesílení podpory rozvoje pedagogů



Pedagogové

70 %



učitelů získalo specifické vzdělání

20 % z nich prošlo dlouhodobým vzděláváním

- » proměna výuky a pozitivní změny v přesvědčení učitelů
- » lepší ochrana pedagogů proti vyhoření
- » zvýšení jejich sebedůvěry
- » posílení jistoty, jak a proč učit
- » zvýšení ochoty sdílet své postupy a experimentovat
- » přerod některých učitelů v pedagogické lídry



Zřizovatelé

vnímají přínos Modelu Eduzměna, podporují ho

- » vznik samostatného CPV
- » zřizovatelé CPV spolufinancují

Kutnohorsko

2.3 V čem je Model Eduzměna jedinečný

Model Eduzměna navazuje na další osvědčené aktivity v regionech, které podporují rozvoj škol, a respektuje iniciativy, jež zde již rozvíjejí samotné školy, zřizovatelé či Místní akční plány.



Zároveň však Model Eduzměna umožňuje **další významný kvalitativní posun**, který do regionu přináší **tyto nové prvky**:

Stabilní a trvalá podpůrná struktura v regionu

Model Eduzměna není jednorázový projekt, ale buduje trvalou a podpůrnou strukturu pro rozvoj škol. To se děje prostřednictvím **Center podpory vzdělávání** (CPV; viz box), která v regionu zůstávají dlouhodobě a kontinuálně podporují školy v postupném rozvoji. Jejich součástí jsou **regionální průvodci škol a regionální koordinátoři** (viz box), kteří se zaměřují na rozvoj efektivního pedagogického vedení a poskytují přímou podporu školám. CPV přitom zůstává otevřené spolupráci s dalšími partnery v regionu a nepřebírá roli jednotlivých aktérů, ale propojuje je a posiluje jejich kapacity.

Koncept učící se komunity

Model Eduzměna aktivně podporuje školy i další aktéry v regionu, aby se nedílnou součástí jejich každodenních procesů a kultury stalo trvalé učení, které umožňuje efektivně reagovat na změny, inovovat a dosahovat strategických cílů.

Participativnost

Model Eduzměna počítá s aktivním zapojováním všech aktérů, kteří se na vzdělávání žáků v regionu podílejí, a to i žáků samotných. Eduzměna hledá způsoby, jak žáky funkčně a vhodně vtahovat do rozhodování o podobě vlastního vzdělávání.

Udržitelnost

Model Eduzměna je navržen tak, aby byl dlouhodobě funkční a proměna zůstala živou součástí škol i po skončení prvotní intenzivní podpory ze strany Nadačního fondu Eduzměna a následného „překlopení“ do trvalé podpory, kterou zajišťuje CPV.

Komplexita

Model se soustředí na všechny klíčové obsahové oblasti rozvoje vzdělávání v regionu (viz kapitola 5). Nejde o izolované aktivity nebo podporu jednoho tématu, ale o propojený celek, který trvale podporuje procesy zvyšující kvalitu na úrovni celých škol i území.

Univerzálnost

Model je použitelný při řešení nejrůznějších témat, která se týkají škol a regionů. Lze ho přizpůsobovat jejich aktuálním potřebám, při zachování základních hodnot a principů, na nichž model stojí.

Centrum podpory vzdělávání (CPV)



Organizace, která poskytuje stabilní podpůrnou strukturu pro realizaci Modelu Eduzměna v regionu a zajišťuje její soulad s hodnotami a principy, na kterých Model stojí. Může vzniknout buď jako zcela nová organizace, nebo tuto roli převzme již existující organizace, která se v regionu věnuje podpoře škol.

Udržitelnost fungování Modelu Eduzměna a CPV je mimo jiné postavena na tom, že Centrum má **vícezdrojové financování**, které obvykle zahrnuje příspěvky od zřizovatelů škol v regionu, z Nadačního fondu Eduzměna, od soukromých místních dárců a dalších organizací. Místní aktéři, kteří se na financování CPV podílejí, tak své zdroje zpřístupňují všem školám v regionu. Konkrétní podoba financování a rozložení zdrojů se může místně lišit.

V roce 2025 začala fungovat první dvě CPV: [CPV Kutnohorsko](#), kde probíhalo pilotní ověřování modelu, a [CPV Šumpersko-Zábřežsko](#). Tým CPV tvoří standardně řídicí a podpůrný tým, který se věnuje vedení a řízení CPV, komunikaci, fundraisingu, finančnímu managementu a produkčnímu zajištění chodu CPV. Součástí CPV jsou i regionální průvodci škol a regionální koordinátoři. Představu o složení týmu je možné získat na příkladu [kutnohorského týmu CPV](#).

Regionální průvodci škol



Regionální průvodci působí přímo na školách, které podporují v hledání způsobů, jak posouvat kvalitu výuky i spolupráci uvnitř kolektivu. Jsou oporou vedení i pedagogům, podporují vzájemné učení mezi školami a přispívají k tomu, aby rostla úroveň vzdělávání v celém regionu – ne pouze v jednotlivých školách. Na jednu školu je počítán úvazek 0,1 regionálního průvodce.

Spolu s regionálními koordinátory jsou regionální průvodci škol jedním z nejvýraznějších nástrojů odborné a metodické podpory Modelu Eduzměna. Detailně se jejich roli a zhodnocení jejich přínosu věnuje studie [Regionální průvodci škol](#) (NFE, 2024).

Regionální koordinátoři

Koordinátoři připravují a realizují odbornou a metodickou podporu pro jednotlivé cílové skupiny (vedení škol, učitele, zřizovatele, rodiče, žáky) a průřezové aktivity (mezioborovou spolupráci, nepedagogickou činnost). Oblasti, které koordinátoři pokrývají, se mohou v jednotlivých regionech lišit. Typicky je v týmu CPV zastoupen např. koordinátor pro vedení škol, pro učitele, pro rodiče, pro děti a mládež nebo koordinátor nepedagogické podpory.

2.4 Jak souvisí Model Eduzměna se vzdělávací politikou státu

Současná vzdělávací politika hledá způsob, jak systémově a udržitelně zvyšovat kvalitu vzdělávání v jednotlivých územích. Po zániku okresních školských úřadů v ČR chybí funkční prvek regionální podpory škol, který je v zahraničí běžným standardem. Existuje **široká odborná i politická shoda na tom, že je třeba v území vytvořit síť regionálně organizované podpory škol v pedagogické i nepedagogické oblasti**. Klíčovou otázkou však zůstává, jak má tato podpora přesně vypadat a jestli a jak je nutné ji legislativně ukotvit.

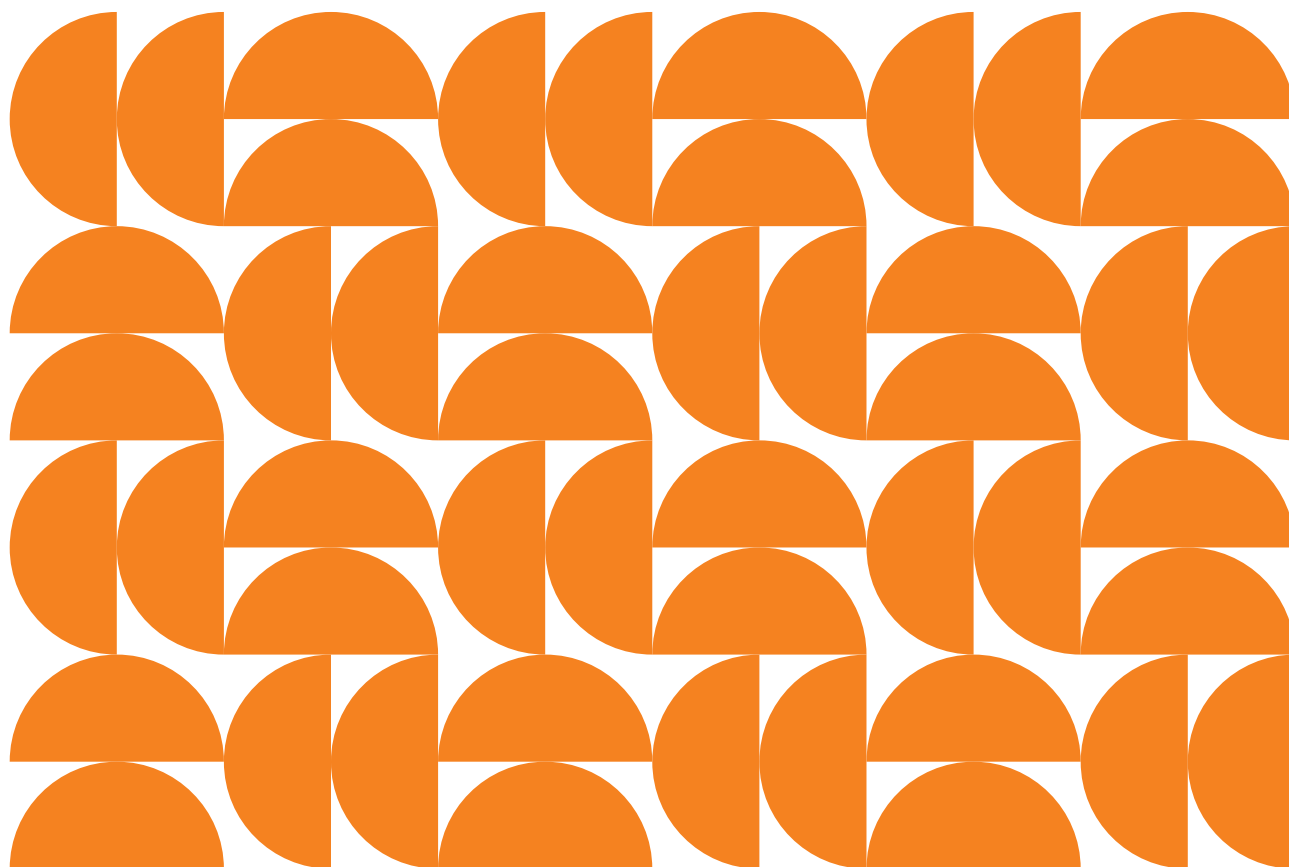
Výhodou Modelu Eduzměna je to, že je postaven na existující legislativě a rozvržení prvků ve školském systému. To umožňuje na žádoucích změnách v regionech pracovat již nyní za současného nastavení řízení školské soustavy.

Pro zřizovatele a vedení škol je zároveň logicky důležité vědomí, že s aktuálními systémovými kroky státu v oblasti podpory škol je Model Eduzměna v souladu. A to zejména tím, že přímo podporuje zřizovatele v plnění jejich zákonných povinností vůči školám (a školy v plnění povinností vůči státu) a systematicky napomáhá všem zapojeným aktérům rozvíjet kvalitu školního prostředí.

Model Eduzměna je proto kompatibilní i s úvahami o vytvoření místní školské správy (MŠS). Model umožňuje už v současných podmínkách rozvinout pedagogickou, ale i nepedagogickou podporu škol. Na zkušenosti s přínosy takové regionálně založené podpory je pak možné stavět další pokročilejší podoby koordinace zřizovatelů a je možné dojít až k vytvoření MŠS. Diskuse o budoucí podobě MŠS probíhají mj. [v přímé spolupráci s Nadačním fondem Eduzměna](#).

3.

Hodnoty



Jak jsme uvedli výše, udržitelná proměna kvality vzdělávání se v regionu neopírá jen o jednotlivé podpůrné aktivity. Roste z dlouhodobé práce, která je zakotvena v určitých hodnotách, a počítá s dobrým porozuměním klíčovým principům.

V této kapitole popisujeme, **na jakých hodnotách Model Eduzměna stojí**.

Jedná se o tři klíčové hodnoty:



Hodnoty tvoří rámec pro to, jak Model Eduzměna uplatňovat v praxi, aby dobře fungoval. Hodnoty v konečném důsledku určují, jak mají být nastaveny konkrétní podpůrné aktivity v regionu.

3.1 Spolupráce

Proč je pro nás spolupráce důležitá?

České školy mnohdy mohou fungovat jako izolované jednotky, což brání šíření osvědčených postupů i poučení se z chyb. Jestliže nám ale jde o to, aby všechny děti v území měly přístup ke kvalitnímu vzdělávání, pak potřebujeme, aby se mezi školami, rodiči a zřizovateli ověřené a dobré nápady i slepé cesty sdílely.

Spolupráce umožňuje podpořit se v tomto úsilí navzájem a udržet si motivaci při dlouhodobé proměně školy, která vždy u části učitelů a rodičů vzbudí odpor nebo nedůvěru. Lidem v území spolupráce pomáhá, aby se v řešení problémů necítili sami. A zároveň přináší i konkrétní inspiraci, jak změnu provádět a jak pro ni získat ostatní.

Jak se spolupráce promítá do naší práce v regionu?

Spolupracující prostředí nevzniká samo od sebe. Jde o dlouhodobou a cílenou práci na vztazích, kterou zajišťujeme pomocí konkrétních kroků:

- **Systematicky propojujeme aktéry** napříč školami i rolemi (ředitele, učitele, zřizovatele). Organizujeme pro ně pravidelná setkání, diskuse, workshopy a vzájemné návštěvy. Vytváříme prostor pro sdílení dobré praxe a inspirace.

- **Klademe důraz na pravidelnost a dlouhodobost kontaktů**, například v podobě pravidelných opakujících se setkání vedení škol v regionu. Tento přístup vede ke vzájemné důvěře a později i k ochotě sdílet různě náročná témata.
- **Vytváříme bezpečné prostředí**, které je základem pro důvěru a ochotu sdílet i citlivá témata. Setkání jsou facilitovaná a řídí se jasnými pravidly.



„Když jsme v regionu řešili vzájemnou spolupráci, naráželi jsme na to, že na ni ředitelé a zřizovatelé nejsou často zvyklí. Zpočátku jsme bojovali s nedůvěrou, bylo nutné sladit vzájemně slovník, učit se naslouchat si. Dokázat se domluvit na nějaké věci se ukázalo jako docela velký úkol. Nakonec ale možnost učit se od svých kolegů, kteří mají školu třeba jen o pár kilometrů vedle, byla ceněna víc než jiné intervence.“

regionální průvodce školy



„Pro nás byla přínosná setkávání, protože ta předtím nikdy nebyla. Neměli jsme možnost s jakoukoliv jinou ředitelkou něco probrat. Každý si dělal na vlastním písečku. Teď je snazší podělit se o zkušenosti nebo požádat o radu. Jak jsme se mohli účastnit inspirativních návštěv na jiných školách, začali jsme se znát.“

ředitelka ZŠ

3.2 Důvěra

Proč je pro nás důvěra důležitá?

Vzájemná důvěra je nutnou podmínkou pro to, aby spolu jednotliví aktéři v území byli ochotni sdílet nejen úspěchy, ale také náročná a citlivá témata a učit se z jejich řešení. Je to předpolí pro to, aby vzniklo bezpečné prostředí, ve kterém se mohou školy učit jedna od druhé, aniž by spolu soutěžily. V praxi jsme si ověřili, že bez důvěry není skutečná spolupráce a vzájemné učení možné.

Jak se důvěra promítá do naší práce v regionu?

Důvěru na všech úrovních – mezi školami, zřizovateli, rodiči i žáky – budujeme systematicky a cíleně. Je nezbytné, aby vznikala jak uvnitř jednotlivých škol, tedy mezi vedením a pedagogy, mezi učiteli navzájem či mezi učiteli a žáky a mezi žáky samotnými, ale také vně školy, např. ve vztahu rodičů ke škole. Prostředí vzájemné důvěry posilujeme i napříč celým regionem – mezi jednotlivými školami a jejich zřizovateli. Důvěru posilujeme u zapojených aktérů různými způsoby:

- **Vytváříme prostor pro sdílení:** Organizujeme pravidelná setkávání, letní školy, diskusní platformy, workshopy a další vzdělávací akce, kde je možné otevřeně mluvit o problémech i úspěších.
- **Soustředíme se na řešení, ne na hledání viníka:** Při řešení nezdarů podporujeme kulturu, která hledá cesty vpřed, místo aby pátrala po chybujících.
- **Posilujeme klíčové vztahy:** Velkou pozornost věnujeme například vztahu mezi učiteli a rodiči, pro které organizujeme facilitovaná setkání, kde mohou společně hledat cesty ke smysluplné spolupráci.



„Učitelé jsou na sebe někdy hodně přísní. Cítí tlak, že by neměli dělat chyby. Je proto těžké získat důvěru a pustit se i do toho, co se tolik nedaří, kde si nejsme jisti, kde nevíme, tápeme. Mockrát jsme ale zažili, že možnost bezpečného sdílení přinesla úlevu a i novou inspiraci.“

odborný partner Eduzměny



„Začaly výjezdy do školek a časem se vytvořil takový bezpečný prostor, vlastně podobný, jaký potřebují děti ve školce. Měla jsem úplně stejný pocit, že jsem v nějakém prostoru, kde se cítím bezpečně a můžu tam ty věci sdílet.“

ředitelka MŠ

3.3 Vytrvalost

Proč je pro nás vytrvalost důležitá?

Proces rozvoje vzdělávání v regionu je dlouhodobý a jeho výsledky se projevují s časovým odstupem. Nestačí zavádět nové věci pouze dočasně nebo v rámci projektů s daným termínem ukončení. Vytrvalost je klíčová proto, aby proměna přinesla trvalé zlepšování, byla udržitelná a aby pozitivní přístup ke vzdělávání ovlivnil skutečně všechny žáky bez rozdílu. Dlouhodobé nasazení všech zapojených aktérů v území je nezbytné, protože vzdělávání je systém setrvačný a změny v něm vyžadují čas a soustavné úsilí.

Jak se vytrvalost promítá do naší práce v regionu?

Vytrvalost v Eduzměně znamená, že se společně se školami, zřizovateli a dalšími partnery v regionu nevzdáváme při prvních obtížích, ale dlouhodobě podporujeme zapojení, které přináší výsledky až posléze. S vědomím, že změny ve vzdělávání jsou běh na dlouhou trať, nabízíme aktérům v regionech stabilní podporu v různých podobách:

- **Pro vedení škol** zajišťujeme pravidelné platformy pro sdílení (tzv. ředitelské klubovny) a přímou podporu regionálních průvodců, kteří jim pomáhají s plánováním a vyhodnocováním rozvoje.
- **Pro učitele** nabízíme dlouhodobý doprovod formou mentoringu či koučinku a budujeme komunity pedagogických lídrů, kteří šíří inovace ve svých školách.
- **Pro zřizovatele a rodiče** organizujeme vzdělávání a cíleně je zapojujeme do dění, aby se stali aktivní součástí a oporou dlouhodobé proměny škol.



„Při práci v regionu jsme někdy udělali dva kroky vpřed a hned vzápětí jsme narazili na problém, takže následoval krok vzad. Museli jsme pak hledat nová řešení. Někdy to bylo dost náročné, ale je to nedílná součást.“

regionální koordinátor

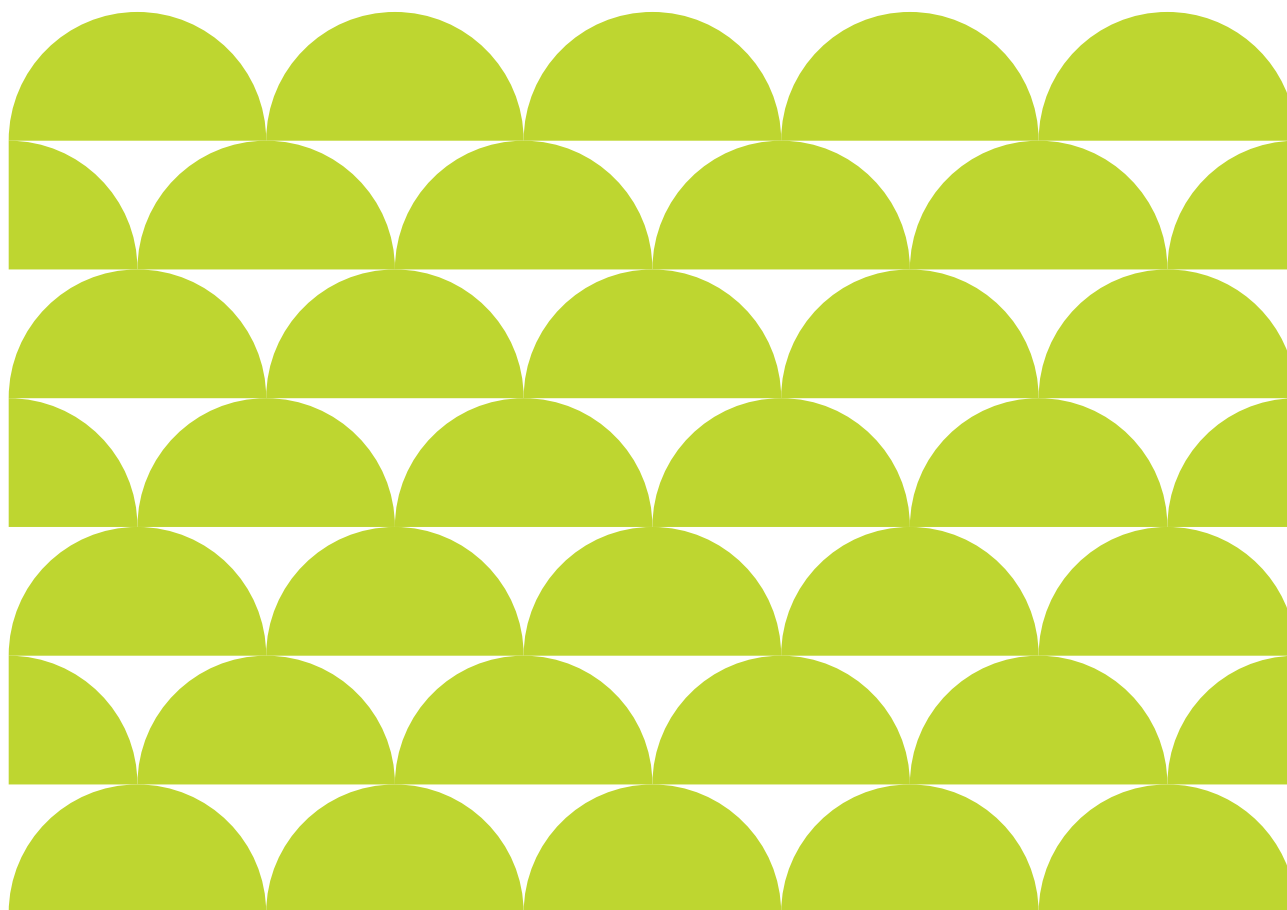


„Oceňuji trpělivost Eduzměny a naší regionální průvodkyně. Získali jsme dotaci na zahradu, ale nedařilo se nám dojít se zřizovatelem až k realizaci. Ztratila jsem trpělivost už před rokem. Ale Eduzměna to nechtěla vzdát, vyptávali se, jezdili za námi, až se smlouva podepsala. Líbilo se mi, že se to nakonec dotáhlo.“

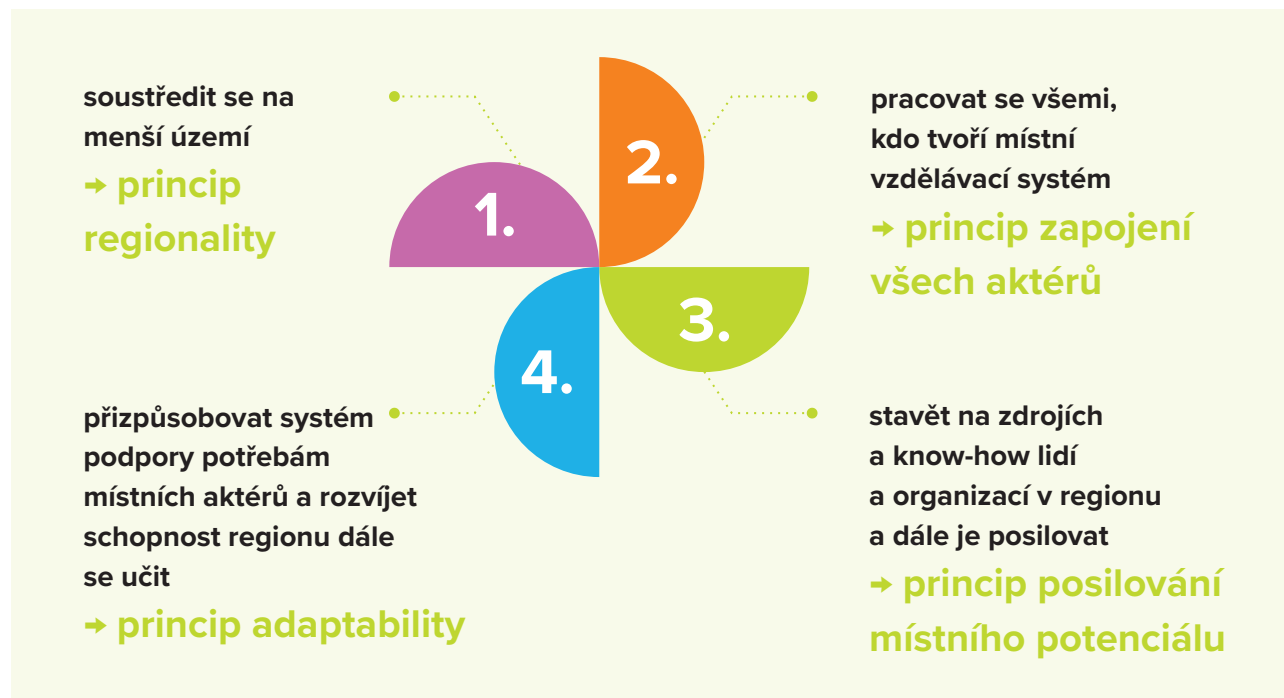
ředitelka ZŠ

4.

Principy



Ověřili jsme, že k reálnému posunu kvality všech škol v daném území může docházet tehdy, pokud jsou dodrženy **4 základní principy**.



4.1 Regionalita

Co znamená princip regionality?

Práci se školami realizujeme **v rámci menšího území – regionu**. To znamená, že školy dostávají na jedné straně podporu jednotlivě a na míru svým potřebám, ale zároveň je propojujeme do vzájemných vztahů s dalšími školami v regionu. Umožňuje nám to uvažovat v kontextu potřeb celého regionu, pracovat současně na společných tématech a posilovat v nich školy v celém území.

Region musí být nutně menší než kraj, kde mají k sobě školy daleko. Menší území umožňuje vytvářet reálné vztahy mezi školami a zřizovateli, sdílet dobrou praxi a poskytovat si navzájem podporu.

Přirozeným východiskem pro práci se školami je **území kopírující ORP**. Území, kde se bude Model uplatňovat, však může být menší, ale i větší. Vždy je při tom potřeba zohlednit místní specifické podmínky, v nichž školy a zřizovatelé pracují, a podle nich nacházet optimální „hranice“, které budou konkrétní region tvořit.

Jak se princip regionality projevuje v naší práci?

Princip regionality znamená, že v území **zkoumáme, jaké reálné vztahy mezi obcemi a školami existují**. Navazujeme na funkční vazby dané například dojezdovou

vzdáleností, historickými souvislostmi či vzájemnými sympatiemi. Bereme tyto neformální vztahy v potaz, stavíme na pozitivních vazbách a snažíme se zprůchodňovat ty problémové.

Jednotlivé školy se zároveň snažíme propojovat do funkčních vztahů na úrovni celého regionu. Klíčovou roli v této práci má **regionální průvodce škol**, který zajišťuje, **aby školy nezůstávaly izolované a mohly si vzájemně předávat zkušenosti** – například aby ty, které jsou v určité oblasti dál, mohly inspirovat a podpořit ostatní. Tímto způsobem se v regionu šíří ověřené nápady a postupy, které se osvědčily v praxi jak ve školách, tak u jejich zřizovatelů.



„Některé školy by si třeba samy nemohly dovolit zaplatit vzdělávací program. Když je dáme dohromady, je to možné a nakonec z toho mají prospěch děti na několika školách zároveň.“

regionální koordinátorka



„Máme průvodce z Kutné Hory, takže zná prostředí. Někdy přijdou v tandemu a oba dva spolupracují úplně perfektně. Cokoliv jim řekneme, okamžitě reagují, naši potřebu dokážou převést do podpory.“

ředitelka ZŠ

4.2 Zapojení všech aktérů

Co znamená princip zapojení všech aktérů?

Školy nežijí ve vakuu, ale společně s rodiči, zřizovateli a dalšími, kdo tvoří místní komunitu, vytvářejí vzájemně propojený systém. Naše zkušenost ukazuje, že pokud se začne měnit jen škola, ale do proměny není zapojen zbytek komunity, změna se dříve či později zastaví nebo může dojít i k regresi. Proto **pracujeme vždy s celým vzdělávacím prostředím v regionu** – zapojujeme všechny klíčové aktéry, posilujeme jejich porozumění i kompetence a tím předcházíme tomu, aby pozitivní změny někdo z nepochopení nebo nedůvěry zastavil.

Do společné práce zahrnujeme všechny školy a všechny stupně vzdělávání. Zároveň **pracujeme se všemi, kdo do tohoto systému patří:** s řediteli, učiteli, žáky, rodiči, zřizovateli a dalšími organizacemi fungujícími v území. Snažíme se, aby z této sítě nikdo nevypadl, aby byli zapojeni všichni, kdo se podílejí na vzdělávání dětí, a to i žáci samotní.

Jak se princip zapojení všech aktérů projevuje v naší práci?

Cíleně **sledujeme, zda se na někoho v systému nezapomíná.** Zjišťujeme jednak potřeby učitelů a ředitelů na školách a reagujeme na ně. Do práce zahrnujeme

i samotné žáky a jejich rodiče, kteří svými představami o kvalitní škole někdy významně ovlivňují směřování škol a jejich nabídku v regionu. Prostor je třeba dát i potřebám a plánům zřizovatelů, kteří mohou mít na věci jiný pohled. A zároveň dáváme pozor na vyváženost, aby některý z hlasů nepřevládl a nevedl k jednostrannému a nefunkčnímu řešení.

Mezi cílovými skupinami pomáháme vytvářet **učící se sítě**, které umožňují šíření dobrých nápadů. Propojujeme například učitele vyšších stupňů základních a středních škol s učiteli z nižších stupňů ZŠ v metodických centrech CPV. Učitelé napříč školami se navštěvují v hodinách, setkávají se nad konkrétními tématy. Rodiče s učiteli se mohou setkávat a učit se od sebe v rodičovských kavárnách. Zřizovatelé s řediteli škol diskutují na kulatých stolech a mají možnost v bezpečném prostředí probrat své představy o tom, co je kvalitní škola, a zabývat se i dlouho neřešenými náročnými tématy.

Součástí tohoto principu je také to, že **myslíme na často opomíjené skupiny**, jako jsou **rodiče** a samotné **děti**, a cíleně s nimi pracujeme. Podporujeme školu v tom, aby vyhledávala příležitosti, kde se děti mohou na dění ve škole podílet. Věnujeme se i specifickým skupinám žáků, jako jsou **etnické menšiny**. Při řešení otázek, které se týkají etnických menšin, je vtahujeme přímo do plánování opatření. Tímto způsobem jsme například angažovali romské asistentky pracující s rodinami do řešení desegregace škol v regionu.



„Když se proměnila mateřská škola, tak se rodiče dětí, co přešly později na základku, dožadovali stejné podoby vzdělávání. Vedení školy se s rodiči o jejich představě potřebovalo bavit a najít společnou řeč, aby z toho později nevznikl konflikt a nespokojenost.“

regionální průvodkyně školy



„Kdyby se mě někdo ptal, jaká byla pilotáž a na co si dát pozor, tak bych řekla, že pokud se nepodaří oslovit zřizovatele a pracovat s ním, je to takové osamělé. Hodně se snižuje dopad podpory.“

ředitelka ZŠ

4.3 Posilování místního potenciálu

Co znamená princip posilování místního potenciálu?

Princip posilování místního potenciálu znamená, že **základem pro rozvoj vzdělávání v regionu jsou schopnosti, zkušenosti a motivace místních lidí**. Věříme, že každý region má své vlastní silné stránky, zdroje a know-how, na kterých je možné dále stavět. Nejde o přebírání hotových řešení zvenčí, ale o to, aby se pedagogové, vedení škol, rodiče, zřizovatelé a další aktéři stali aktivními tvůrci změn a rozvoje přímo ve svém prostředí.

Jak se princip posilování místního potenciálu projevuje v naší práci?

Od počátku spolupráce nejprve **mapujeme silné stránky regionu a stavíme na tom, co je funkční**. Podporujeme místní aktéry ve sdílení zkušeností, vzájemné inspiraci a v rozvoji nových dovedností prostřednictvím vzdělávání, mentoringu a podpůrných aktivit. **Eduzměna přináší nové know-how, které kombinuje s tím, co už lidé a organizace v regionu umí.**

Součástí posilování místního potenciálu je i **důraz na zajištění dlouhodobé udržitelnosti financování aktivit, které v regionu vznikají**. Proto pomáháme místním aktérům využívat a rozvíjet jejich vlastní finanční zdroje – ať už ze strany zřizovatelů, místních organizací a firem nebo například prostřednictvím státních či grantových podpor. Snažíme se, aby podpůrné aktivity byly dostupné a mohly pokračovat i bez naší přímé účasti.



„Na začátku nám zřizovatelé řekli, že pokud o Eduzměnu budou stát školy, tak obce na ni dají peníze. A skutečně se to dělo – jakmile školy potvrzovaly, že jsou pro ně aktivity užitečné, obce se je rozhodly financovat.“

člen týmu Eduzměna



„V komunikaci se školami pomohlo, že jsme uznali, že mají již leccos za sebou a mnoho již umí. Pak jsme na to dokázali společně navázat.“

regionální průvodce školy

4.4 Adaptabilita

Co znamená princip adaptability?

Model Eduzměna poskytuje jednotný rámec, jehož **detailní provedení v praxi je ale vždy potřeba upravit podle potřeb regionu, škol a všech místních aktérů**. Cílem je zajistit, aby systém podpory vzdělávání zůstal účinný v různých a měnících se podmínkách. Princip adaptability znamená, že region si buduje schopnost flexibilně upravovat postupy a aktivity jednak na základě systematického vyhodnocování vývoje systému podpory v čase, dále podle aktuálních vznikajících výzev (např. mimořádné události, demografické změny, nové vzdělávací trendy nebo důsledky externích vlivů typu migrační krize). Adaptabilita obecně představuje ochotu a možnost regionu být **učící se komunitou** a využívat své dosavadní zkušenosti ve prospěch společného cíle – zvyšování kvality vzdělávání všech škol v regionu.

Jak se princip adaptability projevuje v naší práci?

Společně s místními aktéry průběžně **analyzujeme aktuální situaci, potřeby a cíle**. Pravidelně **sbíráme zpětnou vazbu, vyhodnocujeme dopady a upravujeme systém**

podpory tak, aby byl funkční v aktuálním kontextu. Pokud se objeví nové, neočekávané výzvy, flexibilně hledáme pro region řešení na míru.

Zároveň v regionu i mezi regiony navzájem **podporujeme atmosféru otevřeného učení** – místní aktéry vedeme k tomu, aby byli připraveni přizpůsobovat své postupy, hledat nové cesty a sdílet zkušenosti. **Učíme region vyhodnocovat svoji práci a učit se z vlastních zkušeností**, což umožňuje dlouhodobě držet krok s měnícími se potřebami dětí, škol i komunit. Adaptabilita tedy není jen občasnou úpravou nabízených aktivit v reakci na vnější tlak, ale soustavnou schopností regionu aktivně vyhledávat lepší způsoby práce a nastavení spolupráce pro kvalitní vzdělávání v proměnlivém prostředí.



„I když jsem na návštěvě ve škole vyššího stupně, vždy si z toho mohu pro sebe něco vzít. Nejdřív si musím zmapovat a zhodnotit své specifické podmínky.“

ředitelka MŠ



„Úplně vypouštíme nárazové akce. Změnilo se nám přemýšlení o tom, co je kvalita. Nejít jenom po povrchu a po materiálu, ale doceňovat vzdělávání. Když je vzdělávání dlouhodobé, intenzivní, a zvláště když si ho plánujeme my a vychází z našich potřeb, tak se učíme s radostí a napasujeme si to na podmínky naší školy.“

ředitelka ZŠ

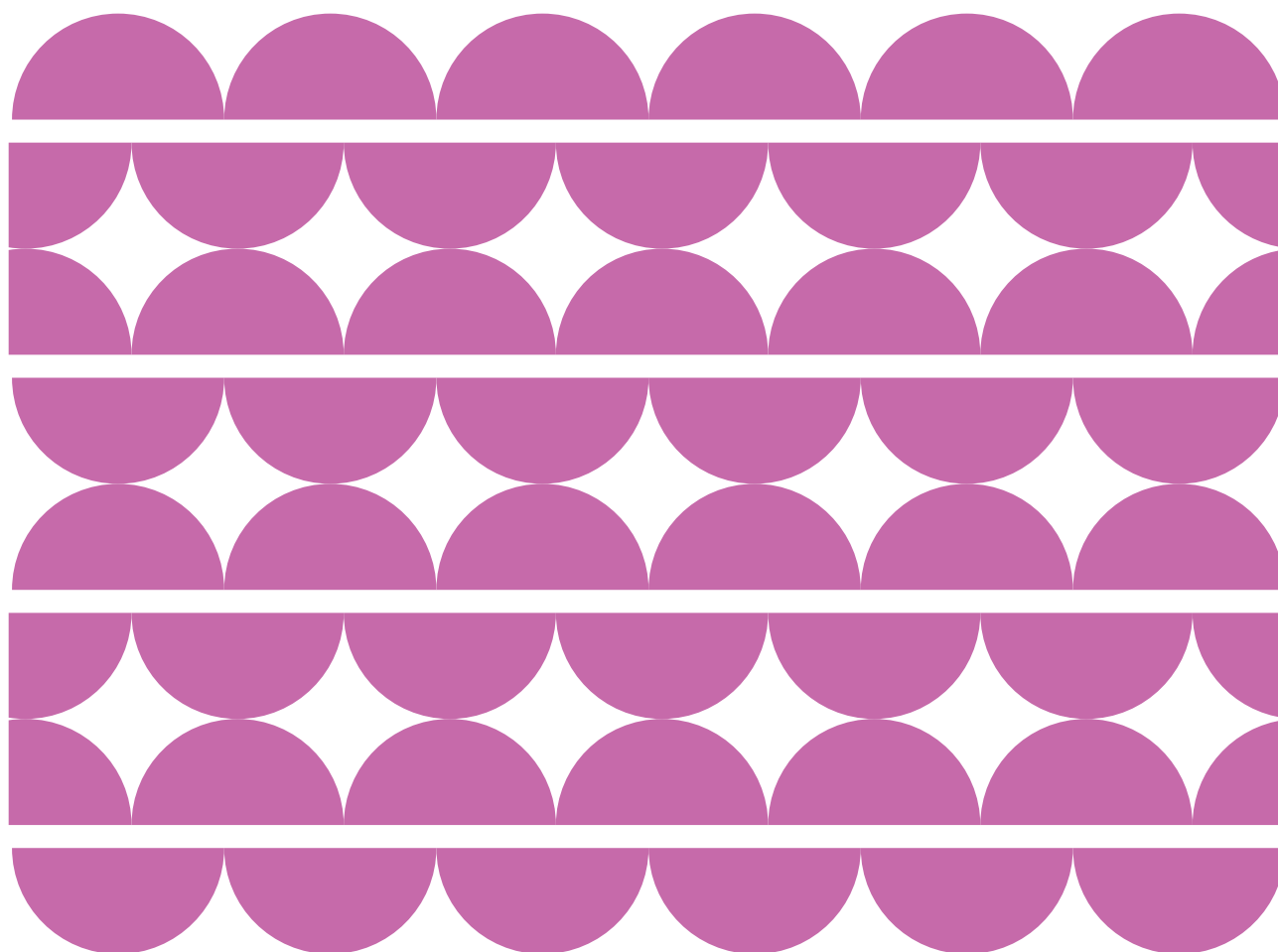


„O holčičce, která zůstala přes Vánoce bez maminky na ubytovně, jsme se dozvěděli díky programu STRONG. V bezpečném kruhu se nám svěřila, že její maminka odjela na Ukrajinu pro syna na frontu a ona zůstala jen s nevidomým otčím. Propojili jsme školu i komunitu, aby o ní někdo věděl, a propojili třídní učitelku, speciální pedagožku i další služby. Ukázalo se, jak důležité je mít systém, který se dokáže rychle přizpůsobit konkrétní situaci dítěte.“

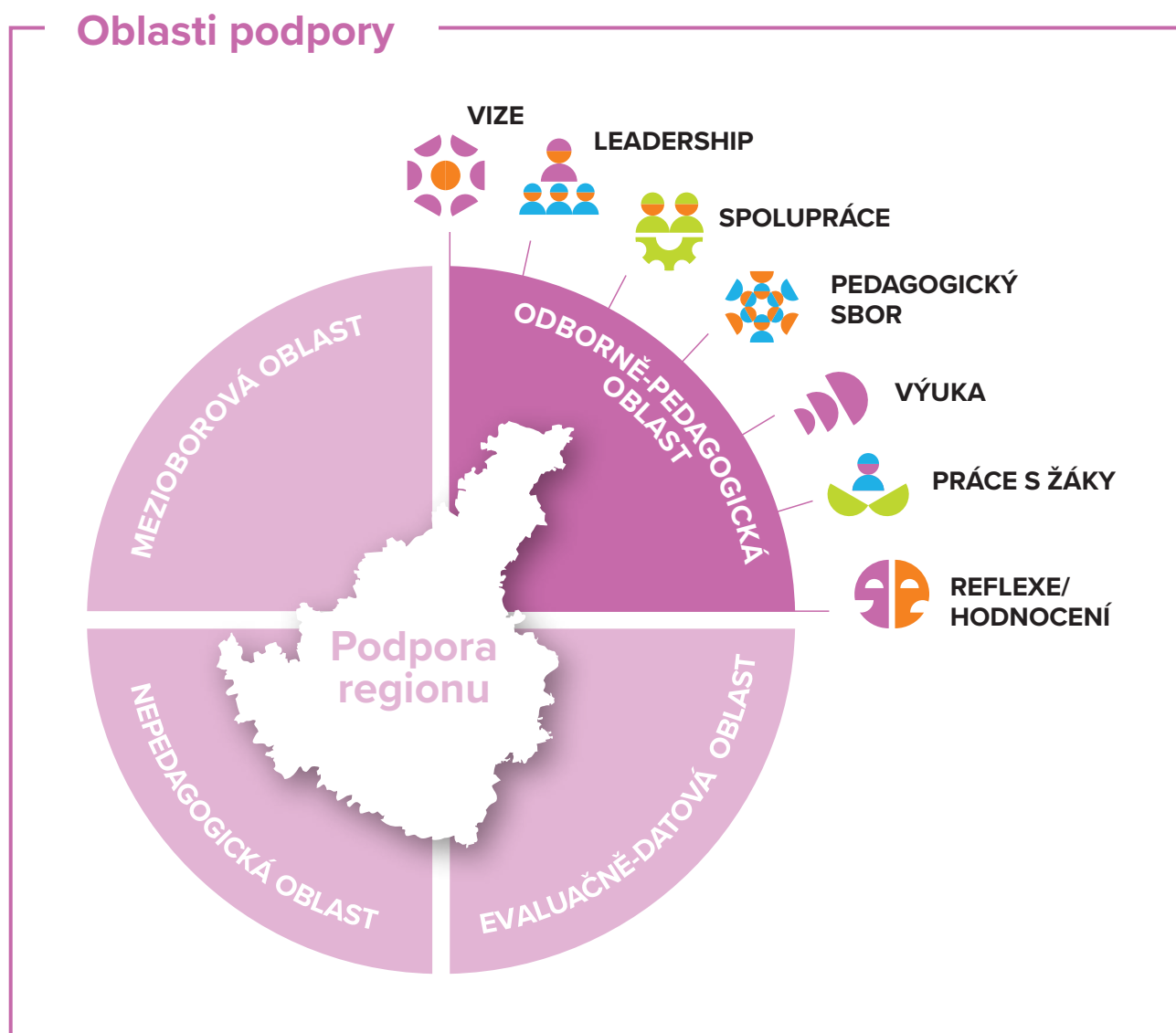
koordinátorka Týmu duševního zdraví

5.

Oblasti podpory



Podpora regionů prostřednictvím Modelu Eduzměna se soustředí na několik klíčových oblastí: mezioborovou, nepedagogickou, evaluačně-datovou a odborně-pedagogickou. Z nich se **nejvíce zaměřujeme na oblast odborně-pedagogickou**. Aby se však školy mohly plně věnovat tomu, co je jejich hlavním posláním – kvalitní výuce a pedagogickému rozvoji, potřebují odebrat část zátěže i v dalších oblastech.



5.1 Mezioborová oblast

Úspěch žáků je úzce provázán s řadou oblastí, které leží mimo školu. Ať už jde například o to, že je dítě znevýhodněné svým socioekonomickým statusem, že jde o cizince, nebo o to, že má například psychické obtíže. To vše vyžaduje speciální pozornost a podporu. Proto patří mezi témata Centra podpory vzdělávání také wellbeing, péče o duševní zdraví a rovné příležitosti. Ukazuje se, že společný a dobře

organizovaný postup v těchto tématech přináší rychlejší a účinnější řešení potřeb dětí, rodin i škol. Na Kutnohorsku se podařilo tyto tři oblasti úspěšně propojit díky koordinační roli CPV a úzkému provazování se sociálními službami a dalšími partnery. Spolupráce se osvědčila zejména v krizových obdobích, například během pandemie covidu-19 nebo při příchodu uprchlíků z Ukrajiny.

5.2 Nepedagogická oblast

Tato oblast zahrnuje širokou škálu podpůrných činností, které umožňují školám fungovat efektivněji – například IT služby, správu budov, školní stravování, administrativu nebo další servisní činnosti. V některých regionech už byly vyzkoušeny dílčí prvky, které přinášejí konkrétní výsledky: dotační a právní servis pro školy, vzdělávání pracovníků školních jídelen, sdílení vybavení či pomůcek mezi školami nebo společné vedení účetnictví mateřských škol. Tyto zkušenosti ukazují, jak lze postupně budovat zázemí pro školy a posilovat roli zřizovatele. Významnou roli zde může sehrát i napojení na státní struktury – například prostřednictvím tzv. středního článku podpory, který zajišťuje komunikaci a koordinaci mezi regionem a státní správou.

5.3 Evaluačně-datová oblast

V oblasti evaluace a práce s daty podporujeme školy i regiony při sběru, vyhodnocování a interpretaci informací, které pomáhají lépe porozumět potřebám území. Společně pracujeme s daty z České školní inspekce i z dalších zdrojů (PAQ Research aj.), stejně jako s daty, která sbíráme sami při práci v regionu. Tím posilujeme kulturu rozhodování založenou na datech (evidence-based přístup) a usilujeme o to, aby se výsledky evaluací promítaly do regionálních rozvojových plánů i konkrétních kroků ve školách.

5.4 Odborně-pedagogická oblast

Podpora v regionu prostřednictvím Modelu Eduzměna probíhá zejména v této oblasti a soustředí se na několik **témat**. Témata jsme vybrali na základě zjištění České školní inspekce, výzkumů v ČR i zahraničí a vlastního šetření v pilotních regionech. Obsahově se věnují jak pedagogickým činnostem školy, tak i dalším tématům, v nichž si školy a další aktéři budují hlubší odbornost (např. strategické plánování, řízení a vedení lidí, komunikace s rodiči aj.).

Pro každé téma máme připravenou odbornou a metodickou podporu, kterou společně s námi vytvářejí odborní partneři. Orientujeme se v ní nejen na školy (učitele

a vedení), ale i na rodiče a zřizovatele. Přehled hlavních podpůrných aktivit je k dispozici na [webových stránkách](#). Zájemci, kteří budou chtít Model Eduzměna aplikovat ve svém regionu, s nimi budou seznámeni detailně. Je připraven systém výcviků, seminářů a sada metodik pro všechny základní skupiny aktérů (viz kapitola 6).

Popis rozvoje regionu v každém tématu představuje **cílový stav. V konkrétním regionu se jeho naplňování ale prakticky věnujeme postupně a krok za krokem podle aktuální situace v území a potřeb aktérů.**

Témata v odborně-pedagogické oblasti

VICE

**Sdílená a žitá
vize zaměřená
na kvalitu
výuky a úspěch
všech žáků**



Vize školy klade důraz na všestranný rozvoj každého žáka. **Pracovníci školy** vizi spolutvoří, identifikují se s ní a pravidelně ji revidují. Vize se propisuje do jednání pracovníků školy a je brána v potaz při rozhodování o škole. Škola svou vizi sdílí veřejně a srozumitelně ji komunikuje směrem k **rodičům**, kteří se mohou částečně podílet na její tvorbě a snaží se ji podporovat.

Při stanovení své vize se školy pohybují v rámci, který jí dávají jednak **zřizovatelé**, jednak v tom, který určuje **státní zakázka** (cíle vzdělávání ve školském zákoně, rámcové vzdělávací programy). **CPV** stanovuje ve spolupráci s místními aktéry vizi rozvoje regionu, která zohledňuje výchozí situaci a možnosti všech subjektů, jež se v regionu vzděláváním zabývají.

LEADERSHIP
**Vysoká kvalita
pedagogického
leadershipu**



Vedení škol pěstuje svou schopnost vést a rozvíjí potenciál pedagogů, aby se i oni stali lídry. Zajišťuje, aby všechny činnosti byly v souladu s vizí školy. Vedení školy vnímá jako svou hlavní roli zvyšování kvality výuky ve škole a do tohoto procesu zapojuje učitele i žáky. **Pedagogové** mají jasnou vizi svého rozvoje. Ve sborovnách je pěstována kultura sdílení a společného učení.

Zřizovatelé podporují rozvoj leadershipu u ředitelů svých škol a vnímají ho jako zásadní pro úspěšné řízení školy. Vyhledávají a na ředitelská místa upřednostňují osobnosti s těmito předpoklady. **CPV** organizuje vzdělávání pro zřizovatele i ředitele a propojuje je za účelem sdílení a vzájemné inspirace. Na aktivaci pedagogického leadershipu cílí také své další aktivity i podporu regionálních průvodců.

SPOLUPRÁCE

Spolupráce uvnitř i vně školy



Vedení škol vytváří podmínky pro spolupráci učitelů (důvěra, pocit bezpečí, vzájemné učení, tandemové učení). **Škola** pracuje jako učící se organizace, kde každý ovlivňuje kvalitu vzdělávání v celé škole. **Učitelé** vyhledávají a otevírají dětem možnosti ovlivňovat své učení a přebírat vlastní odpovědnost za něj. Jako klíčové se ukazuje sdílení znalostí a zkušeností s dalšími školami na úrovni vedení škol i mezi učiteli. I **rodiče** jsou důležitými partnery školy. Vedení vnímá jako jednu z priorit otevřenou komunikaci směrem k nim. Pracuje s rodiči, aby se zajímali o dění ve škole a podporovali ji v naplňování její vzdělávací vize. Škola se učí od vnějšího prostředí a spolupracuje s ním (se sociálními a zdravotními službami, s vysokoškolskými institucemi a s dalšími externími partnery).

Zřizovatelé podporují své školy v setkávání a vzájemné inspiraci. Ve spolupráci s **Centrem podpory vzdělávání** vytvářejí prostorové a další podmínky pro sdílení mezi školami. Organizují platformy pro společné učení a řešení náročnějších výzev, jako např. implementace nových školních vzdělávacích programů.

PEDAGOGICKÝ SBOR

Kvalifikace, spokojenost a otevřenost dalšímu rozvoji



Vedení škol podporuje průběžné odborné profesní a osobnostní vzdělávání všech členů sboru a oceňuje zvědavost a chuť zkoušet a zavádět nové věci a inovace. **Pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci** dostávají podporu pro rozvoj (pravidelná zpětná vazba, která podporuje reflexi vlastní práce a zlepšování, podpora pro nastupující pedagogy). **Rodiče** mají základní přehled o trendech dalšího vzdělávání pedagogů, a proto důvěřují profesním kvalitám učitelů svých dětí.

Zřizovatelé jsou si vědomi důležitosti otevřeného a bezpečného klimatu školy a podporují ředitele v takovém přístupu. **CPV** vyhledává v regionu i mimo něj odborníky, kteří mohou pedagogy posilovat v jejich profesních kompetencích.

VÝUKA

Ambiciózní dosažitelné vzdělávací cíle a metody podporující individualizaci

Učitelé plánují výuku s ohledem na vzdělávací cíle, výuka je diferencovaná a individualizovaná. Hodiny jsou sestaveny z různých fází s dobře zvládnutými přechody. Učitelé používají metody přizpůsobené různým žákům, které směřují k naplnění cílů. Zadání jsou formulována tak, aby každý žák mohl pochopit souvislost a smysluplnost jednotlivých aktivit. **Škola** se otevírá **rodičům** – zve je na návštěvy ve



výuce, pořádá rodičovské kavárny s tématy inovací ve vzdělávání.

Zřizovatelé škol respektují, že vzdělávací proces je odpovědností a pravomocí ředitele. Ovlivňují ho pouze formou regionální vize a směřují ho formou hodnotících kritérií ředitelů, která jsou v souladu s touto vizí a jsou transparentní. V rámci **Centra podpory vzdělávání** jsou organizovány vzdělávací aktivity, které umožní vnášet do škol moderní metody výuky rozvíjející dovednosti žáků pro budoucí život.

PRÁCE S ŽÁKY Bezpečné prostředí, podpora sebedůvěry žáků, prorůstové myšlení



Učitelé vytvářejí bezpečné školní klima, mají o žáky zájem a podporují jejich důvěru ve vlastní schopnost učit se a dosáhnout úspěchu, rozvíjejí jejich růstové myšlení. Udržují uvolněnou a přátelskou atmosféru ve škole (používají a podporují humor, cíleně rozvíjejí vzájemný respekt a dobré vztahy mezi žáky). **Vedení školy** cíleně pracuje na zajištění dobře fungujících školních poradenských pracovišť. Podporuje vznik školních parlamentů a jejich participaci na směřování školy. **Pedagogové a rodiče** se vzájemně snaží o nekonfliktní komunikaci a vyjasňování postojů. Jejich spolupráce se odehrává v atmosféře vzájemné důvěry a hledání oboustranně přijatelného řešení, především ve prospěch dětí.

Zřizovatelé v regionu systémově podporují zlepšování všech svých škol tak, aby nedocházelo k exkluzivitě nebo segregaci. **CPV** vyhledává v regionu i mimo něj odborné organizace, které propojuje se školami za účelem podpory wellbeingu dětí, učitelů i vedení škol.

REFLEXE A HODNOCENÍ Systematické sledování pokroku a formativní hodnocení

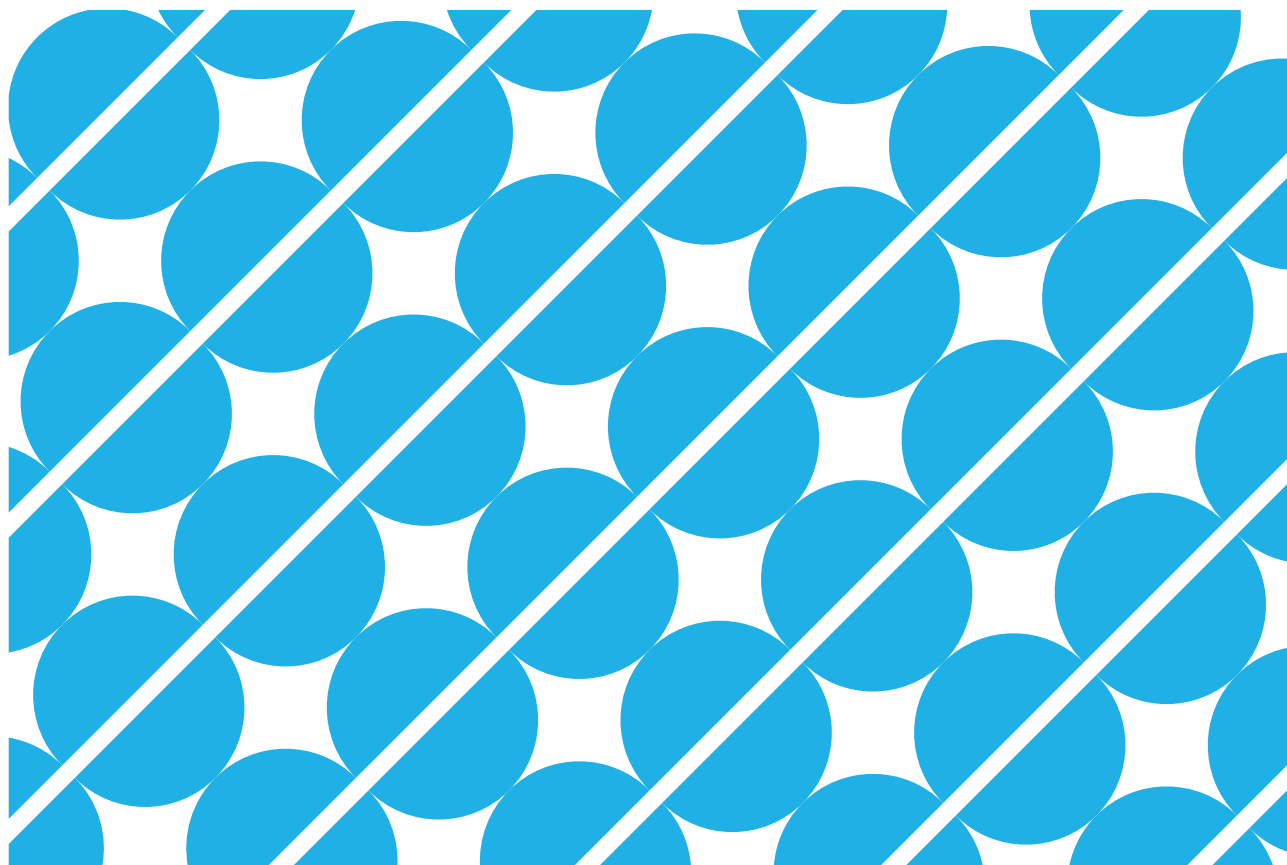


Učitelé dávají žákům srozumitelnou formativní zpětnou vazbu, transparentně pracují s kritérii hodnocení, vedou žáky k reflexi vlastních řešení i reflexi hodiny a práce učitele. Budují jejich sebevědomí a chybu využívají jako příležitost pro učení. **Školy** využívají data a výzkumné poznatky ke zlepšení učení, analyzují své postupy a výsledky, pravidelně vyhodnocují účinnost zavedených postupů. Učitelé využívají schůzek s rodiči k vyjasňování způsobu hodnocení dětí tak, aby **rodiče** mohli podporovat své děti na jejich vzdělávací cestě. **Ředitelé** mají v souladu s vizí školy sestaven transparentní model hodnocení a vedení učitelů. Takový model pro hodnocení a vedení ředitelů škol mají i zřizovatelé.

Zřizovatelé si jsou vědomi své role a při nezdarech ředitelů upřednostňují jejich podporu, pomáhají jim hledat cesty pro inspiraci od kolegů ředitelů v dalších školách. Mají stanoven systém podpory nastupujících ředitelů v jejich adaptaci na náročnou funkci. **CPV** vysílá do škol průvodce, kteří podporují vedení i pedagogy ve stanovování cílů rozvoje a jejich vyhodnocování.

6.

**Co dělat, když chci
Model Eduzměna
pro svůj region**

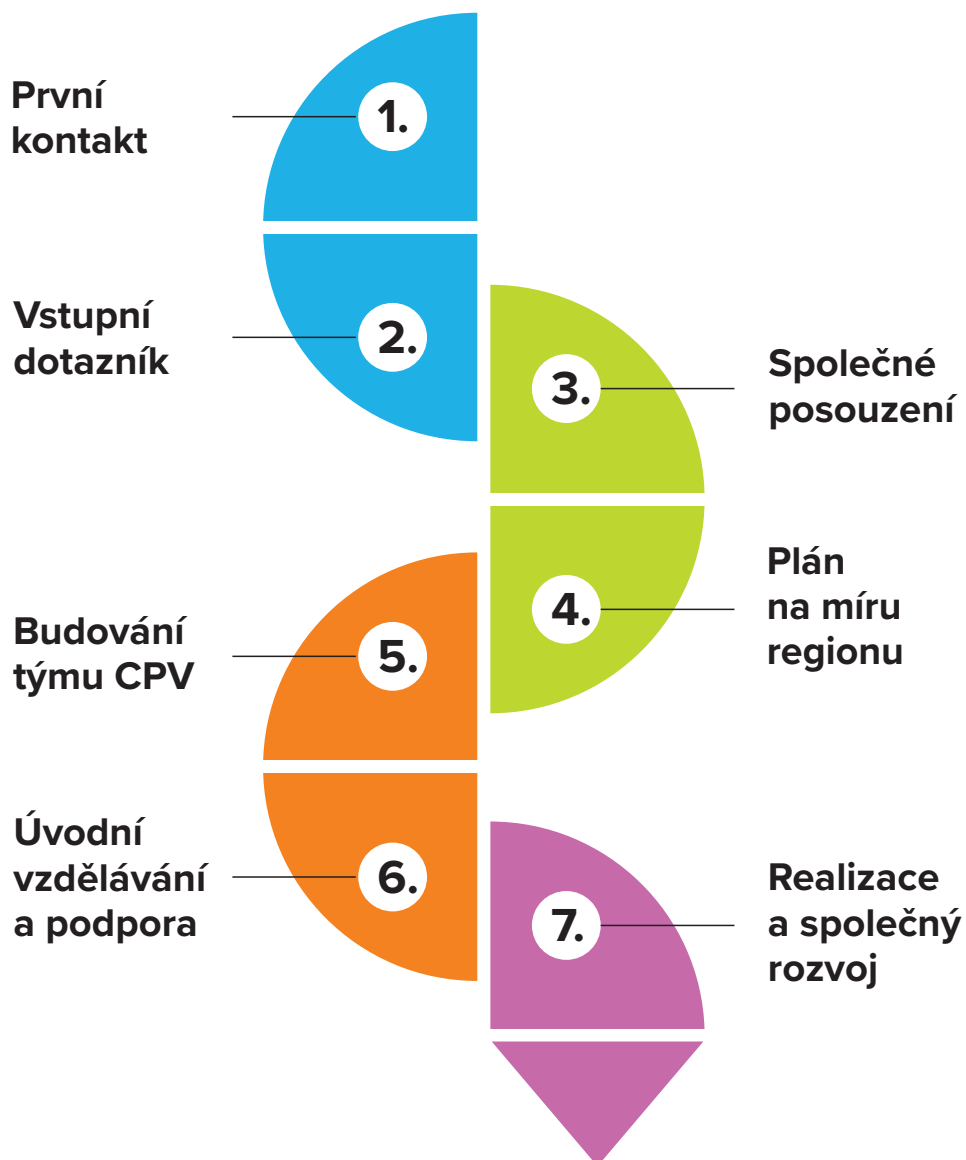


V textu jsme popsali základní stavební prvky a filozofii Modelu Eduzměna. Samotné předání hodnot a principů, na nichž Model stojí, však nelze zprostředkovat jen písemnou formou.

Proto **nabízíme regionům, které se rozhodnou Model Eduzměna zavést, podporu při jeho uvádění do praxe:**

- Konkrétní práce v regionu se odehrává na půdorysu vybraných **oblastí podpory** (viz kapitola 5).
- Jak již bylo zmíněno výše, zaměřujeme se především na odborně-pedagogickou oblast, ve které se věnujeme několika klíčovým tématům. Na ně je navázána odborná a metodická podpora: systém výcviků, seminářů a sada metodik pro všechny skupiny aktérů ve vzdělávání – zřizovatele, vedení škol, učitele, rodiče i žáky. Přehled hlavních podpůrných aktivit ke každé oblasti je k dispozici na [webových stránkách](#). Aktivita se mohou proměňovat a vyvíjet podle potřeb konkrétního regionu.
- Zájemci, kteří chtějí Model Eduzměna aplikovat ve svém regionu, budou mít k této podpoře přístup. Naším cílem je, aby všichni porozuměli podstatě Modelu a dokázali jej v regionu naplno a dlouhodobě rozvíjet.
- S těmi, kteří chtějí Model Eduzměna v regionu uvést do praxe, nejprve ladíme vzájemné porozumění hodnotám a principům Modelu. Společně hledáme způsoby, jak pro podporu budovat potřebnou infrastrukturu, na jaké existující síť a jak ji navázat. Poté společně vybíráme vhodné soubory podpůrných aktivit pro jednotlivé vzdělávací subjekty. Cestu regionu k Modelu nastavujeme tak, aby byla v souladu s jeho hodnotami a principy, a zároveň respektovala místní potenciál, specifika a možnosti.
- Průběžně společně vyhodnocujeme posuny a jejich příčiny a na jejich základě stanovujeme další cestu. V regionu provádíme systematické vyhodnocování, které slouží ke zlepšování Modelu Eduzměna, podpoře rozvoje škol a k tomu, abychom zajistili soulad aktivit s našimi hodnotami a principy.
- Nový region se svým připojením stává součástí sítě Eduzměny a může s dalšími regiony sdílet postupy, inspirovat se od ostatních a vzájemně si pomáhat.

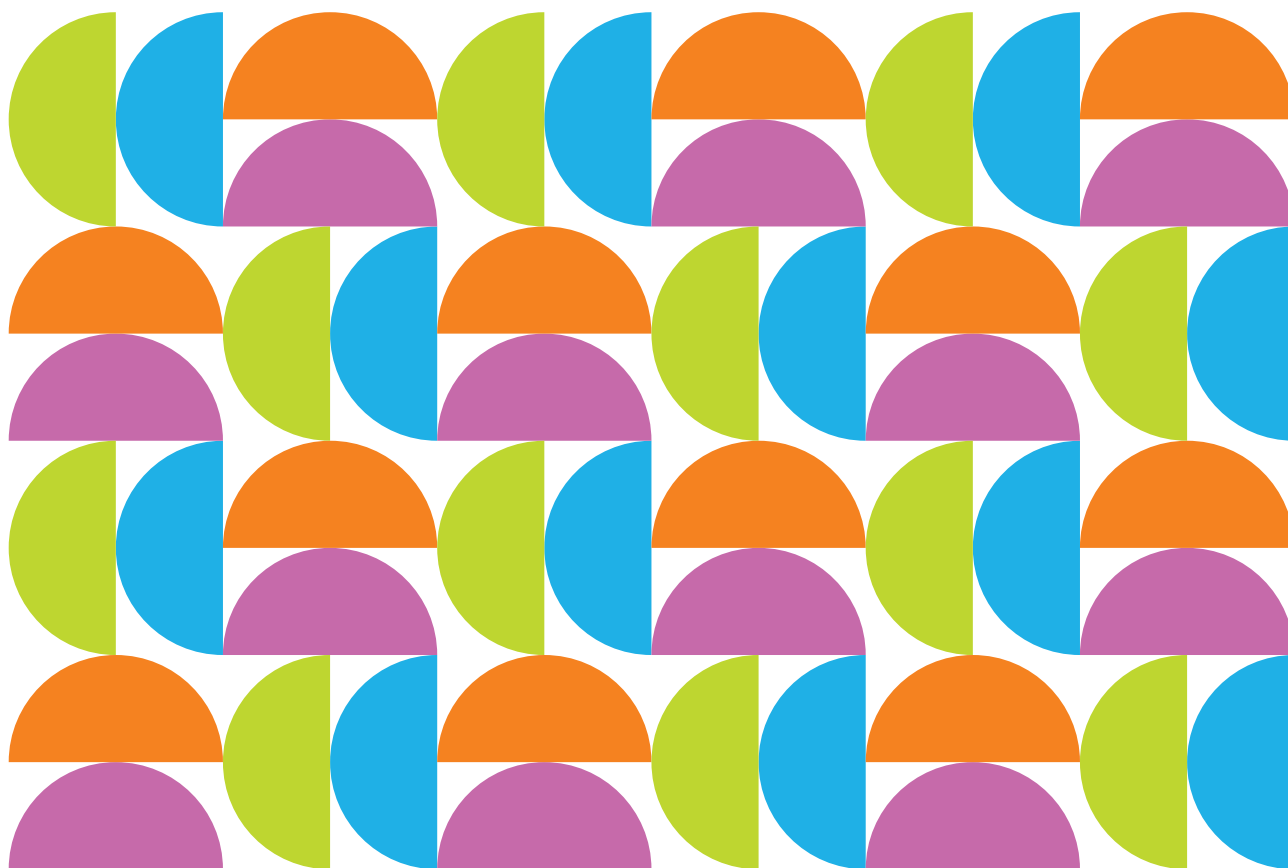
Kroky regionu do sítě Eduzměna



Podoba a podmínky spolupráce nového regionu a Nadačního fondu Eduzměna, včetně popisu, jak probíhá výběrový proces, jsou blíže popsány na [webových stránkách](#).

Pokud vás Model Eduzměna zaujal a chcete o něm vědět víc, obraťte se na nás na e-mailu regiony@eduzmena.cz nebo navštivte webovou stránku www.eduzmena.cz.





eduzměna
nadační fond

www.eduzmena.cz



Zakládající organizace
a finanční partneři