

Školy nezmění ministr, ale ani jednotliví ředitelé. Příběh inovace, která má rozhybat české vzdělávání

23.4.2026 - Barbora Postránecká | Eduzmena

Zdeněk Slejška má ambiciózní plán: proměnit české vzdělávání. Ředitel Nadačního fondu Eduzmena je přesvědčený, že zásadní krok nepříjde z ministerstva ani od samotných ředitelů, ale z regionů. Právě tam se má podle něj odehrávat klíčová podpora škol - vzdělávání pedagogů, formální i neformální sdílení zkušeností či možnost lépe reagovat na požadavky a změny, kterým školy musejí čelit. Ke svému plánu přistupuje Zdeněk Slejška podobně jako k technologické inovaci: i u ní platí, že pokud ji přijme dostatečný počet nadšenců, začne se šířit samovolně.

Máte šest dětí. Jak přistupujete k jejich vzdělávání?

Všechny děti chodily na klasické základky. Na začátku jsme se ženou zvažovali, že bychom je dali do nějaké inovativní školy, nakonec ale převládl praktický pohled na věc. Museli bychom je vozit a taky bychom je vytrhli z přirozeného prostředí dětí, s nimiž vyrůstaly.

Co známky?

Ty bereme s nadhledem. Když přistane nějaká horší, samozřejmě se staráme, aby to nebyl normální stav, zároveň z toho ale neděláme drama. Víme, že každé dítě je jiné, a to včetně dvojčat, která máme. Takovýchle počet dětí má i své výhody: nemáte čas řešit prkotiny.

Jaký jste byl vy jako student?

Nikdy mě moc nebavilo učit se jen samotná fakta. Nelezlo mi to moc do hlavy. Vždycky jsem ocenil, když ve výuce bylo něco praktického, spojeného s životem, na co jsem si dokázal sáhnout. Asi nejvíc mě ovlivnil skautský oddíl, ve kterém se kloubilo poznávání nových věcí s dobrodružstvím. To bylo něco, co jsem ve škole postrádal - ve skautu jsme se neučili jen fakta, místo toho jsme něco dělali, vyráběli, a přitom se učili. To jsem pak - o mnoho let později - chtěl přenést i do vzdělávání.

"Vždycky jsem ocenil, když ve výuce bylo něco praktického, spojeného s životem, na co jsem si dokázal sáhnout."

Je i přesto něco, na co ze školních let rád vzpomínáte?

Na školní výlety, kdy jsme s třídní učitelkou vyrazili na víc dnů do přírody. Mám dojem, že to už se teď moc nevidí. Na druhém stupni byl mým vzorem učitel tělocviku. Chtěl jsem být jako on - dokázat skvěle cvičit, jezdit na lyžích, plavat. V páté třídě jsem dostal z těláku dvojku a to mě heclo, začal jsem tvrdě cvičit, abych se zlepšil. Nakonec jsem to dotáhnul na tělocvikáře.

Vystudoval jste biologii a tělocvik na pedagogické fakultě v Ústí nad Labem. Jak dlouho jste pak zůstal u učení?

Jen krátce, učil jsem na základní škole v pražských Klánovicích. Pak jsem se začal víc věnovat vzdělávání dospělých, které mi dávalo větší smysl.

Jak to?

Pořád jsem přemýšlel, jak změnit podobu škol a výuky, a uvědomil jsem si jednu věc: když budu pracovat přímo s dětmi, ovlivním jich za svůj život maximálně stovky. Když ale budu vzdělávat učitele, mám šanci nepřímou ovlivnit mnohem větší počty dětí.

Zároveň vás ovlivnil směr, kterému se říká zážitková pedagogika. Byl to právě skaut, kdo vás k ní přivedl?

Ano. Když mi bylo jedenáct, přestěhovali jsme se na Vysočinu. Chodil jsem na gymnázium v Novém Městě na Moravě a vedl skautský oddíl. Tehdy jsem narazil na knihy Prázdininové školy Lipnice, která už od roku 1977 pořádá kurzy zážitkové pedagogiky. Učení skrze prožitek, hry a seberozvoj mě nadchlo natolik, že jsem se přihlásil na jejich kurz, stal se instruktorem a několik let tam působil – nejdřív jako dobrovolník, později i na plný úvazek. To mě ovlivnilo víc než samotné studium na vysoké škole.

Do regionů

V roce 2018 jste inicioval vznik Nadačního fondu Eduzměna, jehož cílem je podporovat školy, víc je propojovat s rodiči a zřizovateli a lépe reagovat na aktuální potřeby žáků i učitelů. Pět let jste váš nápad testovali na Kutnohorsku. Co konkrétně jste tam dělali?

Začali jsme školám, od mateřských až po střední, nabízet průvodce, tedy někoho, s kým se vedení může pravidelně bavit, dostávat zpětnou vazbu, psát si plány rozvoje a pak je každý rok vyhodnocovat. Zároveň jsme v Kutné Hoře otevřeli Centrum podpory vzdělávání, které nabízí různá školení a taky příležitosti, aby se spolu mohli – formálně i neformálně – scházet místní ředitelé, učitelé, asistentky i rodiče. Do toho všeho jsme zapojovali i zřizovatele. A ještě něco: i školám, které se připojit nechtěly, jsme jednou za čas zopakovali, že naše nabídka stále platí i pro ně. Nakonec se zapojilo 57 z celkem 59 škol.

Jak náročné bylo školy přesvědčit, že přinášíte do regionu něco užitečného?

Pomohly hlavně dvě věci. Když přicházíte s balíkem peněz, které chcete investovat, otevírá vám to dveře. A pak nám, trochu paradoxně, pomohla pandemie covidu. Když jsme v roce 2020 pilotáž rozjížděli a do toho začal covid, byla na stole varianta, že to stopneme. Nakonec jsme se rozhodli pokračovat a nabídli školám pomoc – aby se mohly dovybavit notebooky kvůli online výuce nebo aby se napojily na sociální služby, pokud to jejich žáci kvůli náročné době potřebovali. Školy tak měly možnost vidět, že nepřicházíme jen s vlastními nápady, ale reagujeme na to, co potřebují.

Když loni pilotní projekt skončil, oznámili jste, že přiberete dvanáct regionů, v nichž rozjedete to samé co na Kutnohorsku. Jaká byla vaše motivace pro další rozšíření?

Už na začátku jsme měli jasno, že chceme pokračovat. Cílem je rozšířit se na zhruba dvacet procent země.

Proč dvacet procent?

To vychází z teorie šíření inovací. Existují dvě skupiny – inovátoři a tzv. „early birds“, rané vlaštovky. Inovátorů je asi 2,5 procenta a jsou to lidé, kteří po inovaci sáhnou rychle a dokážou ji i rychle začlenit, využít. „Early birds“, kterých je zhruba 13,5 procenta, se k inovaci přidávají brzy nato. Ve skutečnosti se tedy nejedná o dvacet procent, ale o šestnáct, my si ale číslo interně nastavili o trochu výš.

Je taky spočítané, za jak dlouho se vám to povede?

Je to hodně individuální, protože původní teorie šíření vznikla v prostředí technologických inovací, kde se věci vyvíjejí rychle. My ji používáme v upravené podobě pro sociální inovace. Náš plán je takový, že během tří let chceme být minimálně v jednom regionu každého kraje, což by odpovídalo zhruba pěti procentům. Během dalších tří let chceme dosáhnout na zbylých patnáct procent.

Co se stane pak, když se vám to povede?

Pokud se podaří dostat inovaci, v našem případě regionální podporu pro školy, na dvacet procent území, následně by se měla samovolně šířit do dalších regionů. Stane se něčím „normálním“. Předpoklad je ten, že ji následně přijme i ministerstvo školství a zřizovatelé, kteří na to vyčlení

veřejné finance. A pak se přidá zbytek. Na chvostu tohoto šíření jsou takzvaní opozdilci, kteří to potřebují mít nařízené, těch je kolem 13 až 15 procent.

"Náš plán je takový, že během tří let chceme být minimálně v jednom regionu každého kraje."

Oslovujeme i drobné dárcce

Na Kutnohorsku financovala pilotáž výhradně Eduzměna a vyšla na 193 milionů. Jak to bude s penězi v dalších regionech?

Tady je potřeba dodat, že pilotáž je vždycky dražší, protože zavádění novinek a jejich vyhodnocování je náročnější. Do dalších regionů jdeme s tím, že zhruba třetinu zaplatíme my a další dvě třetiny musí pokrýt samotný region.

Kde na to mají vzít?

Něco mohou platit školy samy, třeba školení, což není nic neobvyklého. Něco by měl ideálně pokrýt zřizovatel a pak je tu fundraising. Každé Centrum podpory vzdělávání v daném regionu bude mít svého fundraisera.

Jakou máte odezvu, že žádáte peníze na podporu škol od soukromých dárců?

Reakce jsou samozřejmě různé. Myslím si ale, že je čím dál srozumitelnější, že i soukromý sektor nese spoluzodpovědnost za rozvoj regionu, ve kterém působí. I proto oslovujeme podnikatele, kteří v daném regionu už nežijí, ale narodili se tam a stále mají k místu vztah. A snažíme se zapojovat nejen firmy, ale i jednotlivce – drobné dárcce, kteří se chtějí podílet na zlepšování kvality vzdělávání.

U nás jsme zvyklí, že školství je plně věcí státu. Nesetkáváte se s argumentem, že jde o veřejnou službu, kterou má plně financovat stát?

Pravdou je, že to není jednoduché, a rozhodně nemůžu říct, že bychom to měli vyřešené, pořád je to v běhu, sami se učíme, jak na to... Když se na to ale podíváme realisticky, stát zajišťuje zdravotnictví, sociální oblast, infrastrukturu i vzdělávání a je zřejmé, že jeho kapacity nejsou neomezené, a taky je vidět, jak často narážíme na neefektivitu. Neříkáme zároveň, že by financování mělo být postaveno především na soukromých zdrojích. Ideální model podle nás je, aby zhruba 75 procent prostředků šlo z veřejných peněz a 25 procent ze soukromého sektoru a od jednotlivých dárců. Dobrá zpráva je, že na Kutnohorsku se to povedlo.

V roce 2013 jste se stal stipendistou mezinárodní organizace Ashoka. Ta podporuje sociální inovátory, kteří chtějí řešit společenské problémy novým způsobem. Vznikla Eduzměna díky tomu?

Ano, tady mě k tomu nápadu dovedli. Ashoku založil Bill Drayton, původně konzultant McKinsey & Company, což je jedna z největších a nejznámějších globálních poradenských firem zaměřených na management a strategii. Jeho myšlenka byla, že stejně jako existují podnikatelé v byznysu s novými nápady, existují i lidé, kteří přinášejí řešení společenských problémů. A taky mu došlo, že ty myšlenky, nápady a inovace stojí vždycky na konkrétních lidech, a tak přestal podporovat projekty a začal podporovat klíčové lidi, aby se mohli plně věnovat svému nápadu.

Jak přesně Ashoka funguje?

Dostanete tříleté stipendium, v mém případě to bylo dohromady zhruba milion korun. Kromě financí je ale zásadní, že se člověk stane součástí komunity bývalých stipendistů, takzvaných Ashoka Fellows, s nimiž můžete sdílet zkušenosti a inspirovat se jejich příběhy. Měl jsem možnost setkávat se s lidmi, kteří v Česku už od 90. a miléniových let prošlapávali různé cesty a budovali důležité organizace jako Bílý kruh bezpečí nebo Společnost pro ranou péči. Třetí rozměr je mezinárodní. Díky Ashoce se člověku otevře síť sociálních inovátorů napříč kontinenty. Máte možnost čerpat jejich zkušenosti a vidět, jak podobné problémy řeší lidi v úplně jiných kontextech. Důležité je ale i

profesionální zázemí.

Co to znamená?

Ashoka nabízí přístup i k expertům - právníkům, konzultantům nebo strategickým partnerům, kteří poskytují služby často pro bono, zadarmo. Je tedy možné konzultovat kroky s lidmi z velkých firem nebo řešit právní či finanční otázky s odborníky, na které byste jinak neměli prostředky. Člověk získává byznysový pohled, který je pro rozvoj projektů klíčový. Zásadní byl rok 2013, kdy Ashoka začala cíleně sbírat a sdílet zkušenosti o tom, jak sociální inovátoři napříč sektory své nápady nejen vytvářejí, ale hlavně jak je dostávají do praxe. Právě tohle know-how mi pomohlo ujasnit si, jak o změně přemýšlet - nejen ji navrhnout, ale i prosadit. A ještě něco: status Ashoka Fellows je doživotní. V praxi to znamená, že jste s Ashokou dlouhodobě v kontaktu, pořád máte přístup k expertům, ke konzultacím i k dalším příležitostem, jak svůj projekt posouvat. A tyto možnosti se netýkají jen samotného stipendisty, ale i jeho týmu.

Plán, na němž Eduzměna pracuje, vychází z teze, že všechny změny nelze dělat shora, tedy z ministerstva, ale ani čistě zdola. Inspiraci jste prý čerpali v Kanadě, kde se podobný přístup uplatňuje.

Když dělali v Kanadě velkou školskou reformu, přesně na tohle přišli. Pokud chcete prosadit změnu, neprosadí ji jen progresivní školy, ale ani ministerstvo. Je potřeba reálné napojení lidí v regionu, kteří budou o vzdělávací politice mluvit, hledat průsečíky a na nich společně pracovat. Střední článek, jak se tomu říká, má fungovat jako most - podporuje, propojuje, ale v určité míře i řídí.

"Je potřeba reálné napojení lidí v regionu, kteří budou o vzdělávací politice mluvit, hledat průsečíky a na nich společně pracovat."

Inspirace ze zahraničí má ale svoje limity, všechno se jednoduše překlomit nedá.

To je pravda, každá země má jiný kontext. Třeba Estonsko, vzdělávací tygr Evropy, je výrazně menší a změny se tam tím pádem zavádějí mnohem rychleji než v Česku. To, co je ale společné napříč dobře fungujícími vzdělávacími systémy v zahraničí, je právě existence silné regionální podpory. Někoho, kdo školy nejen kontroluje, ale hlavně jim pomáhá a drží kvalitu.

Máte někdy čas dívat se do budoucna? Dál než za oněch šest let?

Kolega Tomáš Feřtek, s nímž jsem před lety zakládal organizaci EDUin, ve své loni vydané knize Mapa změny popisuje, jakým jsme od devadesátých let prošli vývojem. Na začátku jsme věřili, že změna je především o učitelích, hodně se investovalo do jejich vzdělávání. Postupně se ukázalo, že nejde jen o jednotlivé učitele, ale o celé školy, takže se začalo pracovat s nimi jako celky. Dneska se ukazuje další posun: nejde jen o jednotlivé školy, ale o jejich sítě a o to, jak je propojit na regionální úrovni. Je ale pravděpodobné, že nás čeká ještě další vývojová fáze, i když ji zatím neumím přesně pojmenovat.

A pokud byste to měl zkusit?

Zatímco dřív byla role školy převážně vzdělávací, dnes bych řekl, že je poměr zhruba půl na půl a dělí se mezi učení a sociální rovinu. Děti procházejí různými situacemi, které přesahují samotné učení, a školy by na ně měly umět reagovat. Stále více se klade důraz i na klíčové kompetence: umět spolupracovat, řešit konflikty, umět se učit, žít zdravě... A nyní se k tomu přidávají ještě technologie, které ve školách zřejmě sehrají ještě významnou roli. Řekl bych, že s jejich nástupem to celé může vzít ještě jiný směr.

• Zdeněk Slejška (1974)

Vystudoval obor biologie-tělesná výchova na Pedagogické fakultě J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. Věnoval se učení dětí i dospělých, za sebou má patnáct let lektorské praxe v oblasti prožitkové

pedagogiky. V letech 2006-2010 řídil Metodický portál rvp.cz, který se snažil podporovat tvořivé učitele a stal se největším odborným portálem v ČR, který spadal pod ministerstvo školství. V roce 2010 založil obecně prospěšnou společnost EDUin. V roce 2019 se stal ředitelem Nadačního fondu Eduzměna, který vznikl z jeho popudu jako iniciativa čtyř velkých českých nadací, které chtějí systematicky zlepšit kvalitu vzdělávání v Česku.

<https://www.eduzmena.cz/cs/aktualne/detail/skoly-nezmeni-ministr-ale-ani-jednotlivi-reditele-pribeh-i-novace-ktera-ma-rozhybat-ceske-vzdelavani>