Nejdřív chceme zlepšit pětinu škol, ultimátně pak všechny, říká architekt Eduzměny

23.2.2025 - | EDUin

Předpokládám, že jste projekt ve všech fázích podrobovali důkladné evaluaci. Ostatně musíte vykazovat výsledky soukromým dárcům. Jaká evaluační kritéria jste zvolili?

Zrovna otázka evaluace se ukázala jako dost zapeklitá. V různých oblastech jsme dosáhli pokroku, na kterém se mnoho aktérů shodne, ale jak ho převést na data, jak ho vyčíslit – tam jsme narazili na mělčinu. Ukázalo se to těžší, než jsme si zprvu mysleli.

Proč?
Na začátku jsme si stanovili tři oblasti, ve kterých jsme chtěli posun sledovat. První byl vztah žáků ke škole a učení, protože to z mezinárodních srovnání nevychází moc dobře. Druhým bylo, jak žáci ovládají základní gramotnosti – čtenářskou a matematickou. A za třetí, jak umí řešit problémy a nezvyklé situace, což patří mezi kompetence. Zpětně jsme ale museli uznat, že takto postavený úkol nebudeme schopni splnit.

Jak to?
Věřil jsem tomu, že pokud školám budeme poskytovat komplexní podporu, zaměřenou na vedení, rodiče i zřizovatele, zákonitě se to odrazí i ve zlepšení všech třech vyjmenovaných parametrů. Ale to byla přílišná zkratka. Abychom mohli vykázat pokrok ve specifických oblastech, museli bychom naše intervence cíleně mířit právě na ně.

A jak jste to vyřešili?
Pro evaluaci jsme nakonec našli oporu v publikaci *Znaky úspěšných škol*, kterou vydala Česká školní inspekce. Ta zkoumá vzorek škol, které se umísťují vysoko ve srovnávacích zahraničních šetřeních, a popisuje, co mají tyto školy společného. Prizmatem těchto charakteristik jsme posuzovali školy na území, kterému se věnujeme. A v tuto chvíli víme, že se zde vyskytuje větší počet škol se znaky úspěšné školy než v jiných, srovnatelných, územích. Dá se předpokládat, že za tímto posunem jsou naše intervence a že se nakonec projeví přímo i ve výsledcích žáků. Ale přímý důkaz na to mít nebudeme. Nepodařilo se nám nasbírat dostatečné množství dat, částečně i proto, že projekt startoval v únoru 2020 a první dva roky se musel vyrovnávat se zavřenými školami kvůli covidu, což přineslo nemalé komplikace.

Zlí jazykové to zřejmě vidí tak, že hledáte způsob, jak si za každou cenu potvrdit, že se projekt zdařil.
Tak to jistě bude, ale odpověděl bych jim, že Eduzměna je komplexní projekt – v terminologii teorie změny. Komplexní problémy se chovají specificky, nedají se nalajnovat a pak jet podle plánu, je potřeba je adaptovat na měnící se okolnosti nebo situace, které jste nemohli nebo neuměli předpovědět. To může být nekomfortní představa, nevíte předem, kam dojdete. To, že jsme museli sem tam změnit kurz a prošli jsme i pár slepých uliček, k takovému projektu prostě patří. Za mě jsme výsledků dosáhli a kdo je chce vidět, ten je uvidí.

Předpokládám, že všechny reformy vzdělávání patří mezi komplexní problémy, pracují s velmi proměnlivým prostředím, do hry vstupuje mnoho hráčů a mnoho okolností.
Přesně tak. Ale některé věci jsou ve vzdělávání odzkoušené, jiné ne. Třeba implementovat národní kurikulum, to je bezesporu komplexní problém či úkol, který ale na druhou stranu byl již s různou mírou úspěšnosti někde realizován a lze tedy uplatnit postupy, cesty, které někdo již vyzkoušel. Věci, do kterých jsme se pustili my, nikde popsané nejsou. Eduzměna nemá precedens nejen u nás, ale ani

v zahraničí. Měli jsme nějakou představu, kam chceme dojít, ale cesta z velké části vznikala krok za krokem.

Mohl byste záměr popsat v pár větách?
Zlepšit většinu škol na vybraném území. Naší ambicí bylo najít kombinaci aktivit, intervencí, které k tomu povedou. Vytvořit model, který by umožnil podporovat všechny školy, které tam jsou. Tento model pak zpracovat jako přenositelný a dát k dispozici i dalším mikroregionům. Takto postupně proměnit nejdřív dvacet procent mikroregionů, a pak celé české školství.

Základní škola Kamenná stezka v Kutné Hoře byla jednou ze škol, které se díky vašim intervencím zlepšily. O co tam ve stručnosti šlo?
Byla to škola, které se rodiny střední třídy vyhýbaly, i když stojí v centru Kutné Hory. Škola byla spádovou pro rodiny, které mají nahlášené trvalé bydliště na městském úřadě. To jsou většinou rodiny v nestabilní situaci, s nízkým socioekonomickým statusem, často jde o romské rodiny. Během pár let se ale skladba žáků hodně proměnila a jejich počet výrazně vzrostl, a to díky dobrému postupu vedení školy ve spolupráci se zřizovatelem.

Jaká v tom byla role zřizovatele?
Rozhodl, že se školáci z těchto rodin budou dělit rovnoměrně do všech škol ve městě. Kvalitu vzdělávání sice nejvíc ovlivňuje učitel a pak vedení školy, ale pokud se nepracuje i se zřizovatelem a rodičovskou komunitou, dřív nebo později se narazí na pomyslný strop. To byla jedna z hlavních myšlenek naší teorie změny. Je třeba pracovat se všemi hlavními aktéry.

V případě téhle školy ale musím vyzdvihnout i profesní posun ředitelky, která prošla intenzivním výcvikem Ředitele naživo a účastnila se spousty dalších aktivit, které jsme nabízeli. To jí otevřelo víc možností, jak pracovat s učitelským sborem a s celou komunitou školy. Začalo to vlastně tím, že si odvážně přiznala, že jde o vyloučenou školu, že je potřeba si to pojmenovat pravými slovy a nějak se k tomu postavit.

Romská rodičovská komunita byla na školu navázaná a jinam děti dávat nechtěla, protože se bála neznámého prostředí a nepřátelských reakcí. Rodiny logicky posílají děti tam, kde je víc „jejich“, což je mimo jiné jedna z příčin, proč vznikají segregované školy.

Jak jste to změnili?
Přes lídry romské komunity, kteří vysvětlovali dovnitř, o co jde, se nám podařilo nabourat zažité zvyklosti. Nejdříve jinou školu zkusilo pár rodin, pak se přidaly další.

Zmínil jste program Ředitel naživo. Spolupracujete nějak systematicky s jinými výraznými vzdělávacími projekty?
Eduzměna přímo staví na spolupráci vícera organizací. Na začátku projektu bylo výběrové řízení pro partnerské organizace, přihlásilo se víc než sedmdesát subjektů. Vybrali jsme sedm, se kterými jsme naplánovali dlouhodobou spolupráci. Opíráme se o jejich know-how a zároveň všichni partneři tvoří nový koncept společně. Nechtěli jsme po nich hotový produkt, spíš zkušenosti. Nicméně v průběhu pak organizace využily i vlastní projekty. Jedna z nich, Step by step, nabízí školám výukový program Začít spolu. Na Kutnohorsku je teď velká koncentrace mateřských i základních škol, které podle tohoto programu jedou. A mimo jiné přilákal středostavovské rodiče i do zmiňované školy v Kamenné stezce. Program ve škole zavedl již předchozí ředitel, to byl od něj dobrý tah.

Když jsme jako Eduzměna na Kutnohorsko vstupovali, byl už ve funkci místostarosty. Ale ještě jako ředitel přemýšlel o tom, jak to udělat, aby měl ve škole různorodější skladbu žáků. V Kutné Hoře fungovala lesní mateřská škola, která sdružovala alternativněji smýšlející rodiče, ale na tohle pojetí vzdělávání pak nenavazovala žádná místní základní škola. Vedení Kamenné stezky zavedlo Začít

spolu se záměrem oslovit tyto rodiče. Zpočátku se to moc nedařilo, ale pak, s naším příchodem, škola dostala intenzivnější podporu od Step by step, a začalo to fungovat.

Kdo jsou další partneři, kromě již zmiňovaného Step by step?
Elixír, JOB, EDUin, Unie rodičů, Společnost pro kreativitu ve vzdělávání a SOFA. Se všemi s výjimkou Společnosti pro kreativitu spolupracujeme dosud.

Volba mikroregionu padla na Kutnohorsko, protože jste tam měli spřízněné lidi v samosprávě?
Výběr byl poměrně sofistikovaný, vazbami na region jsme se neřídili. Chtěli jsme jít do průměrného regionu s průměrnými výsledky a socioekonomickými ukazateli. Analytici, kteří na tom pracovali, měli k ruce data ČŠI a ČSÚ. A vytvořili „short list" dvaceti čtyř ORP s vhodnými charakteristikami průměrného mikroregionu. Z nich jsme vybrali osm a objeli jsme je s nabídkou, jestli se nechtějí zúčastnit jakési pilotáže, ze které by pak vzešlo místo, kde se projekt uskuteční. Přizvali jsme je zkrátka do přípravné etapy projektu. Sedm z osmi nám řeklo, že do toho jdou.

Jak přípravná fáze probíhala?
Začali jsme se jednou za dva měsíce potkávat se zástupci zřizovatelů, místních akčních plánů a MASek. Poznávali jsme se a společně pracovali. Výběr se po určitě době zúžil ze sedmi mikroregionů na tři. V nich, na Semilsku, Přešticko-Blovicku a Kutnohorsku, jsme společně s jejich zástupci zorganizovali jednodenní workshop s co nejširší účastí škol, rodičovské veřejnosti, neziskovek, místních úřadů. Když workshopy proběhly, opět jsme si s partnery sedli a společně zvolili Kutnohorsko. Zapadlo nejlépe do našich představ. Kromě toho, že je to tedy trochu větší ORP, než jsme chtěli, na jeho území je šedesát škol – od mateřských po střední.

Kdy projekt Eduzměny natvrdo startoval?
Zmiňované workshopy proběhly v lednu 2020. V únoru jsme zveřejnili název vybraného mikroregionu. A v březnu se zavřely školy kvůli covidu. Projekt měl končit školním rokem 2023–2024, ale prodloužili jsme ho o rok, abychom nějak nahradili časovou ztrátu způsobenou právě covidem.

Za pět let se za projekt utratilo přes dvě stě milionů. Je to hodně, nebo málo? Pro srovnání: rozpočet velké střední školy je něco mezi čtyřiceti až padesáti miliony korun ročně.
Je to určitě jeden z větších projektů, které se v České republice realizovaly za soukromé peníze. Na druhou stranu na projekt, který má tak obrovské a celospolečenské ambice, to není nijak horentní částka. Na žáka se v České republice dává nyní kolem sto pěti tisíc korun ročně. Pro srovnání, naše intervence na Kutnohorsku stály asi 2500 korun na žáka na rok.

Za co se přesně peníze utrácejí, o jaké intervence jde konkrétně?
Nejvíc samozřejmě za lidi. Platili jsme spolupracujícím organizacím za jejich účast a personální vklad. A pak jsme financovali lidi, kteří v daném regionu pracovali v terénu se školami a dalšími aktéry. Klíčovou postavou se stal již zmiňovaný regionální průvodce. Průvodci působili v každé škole. Jejich úkolem bylo s vedením školy zmapovat potřeby dané školy a připravit individuální rozvojový plán. Na jeho realizaci pak škola dostala peníze. Regionální průvodce měl na starosti více škol, to byl záměr, cílem bylo školy provazovat, docílit toho, aby se navzájem podpořily a inspirovaly. Kromě toho mezi sebou regionální průvodci spolupracují, takže jsou nakonec zasíťované do určité míry všechny školy.

Kolik průvodců projekt zaměstnal?
Všechny školy na celém území měl na starosti nejdřív tým dvanácti lidí, postupně se zúžil na osm členů. Na některých školách působí průvodci i v tandemu.

Jak motivujete ke spolupráci zřizovatele? Také jim něco platíte?

Ne, neplatíme. Naopak po nich chceme, aby financování projektu převzali. V letošním roce se nám podařilo většinu z nich přesvědčit, aby některé služby již platili ze svého.

Čím jste zřizovatele přesvědčili? A bylo to snadné?
Snadné to nebylo, rozhodně ne zpočátku. Snažili jsme se mluvit se starosty, ale byly to pro ně do jisté míry plané řeči, dokud jsme po nich nezačali chtít peníze, a taky dokud projekt neurazil kus cesty a mohli jsme jim ukázat výsledky. Pak se začali víc zajímat, a i vzdělávat v tom, co jsou kritéria kvalitní školy. Je naprosto zásadní, aby vedení školy a zřizovatel měli podobné představy a cíle, aby vedení mohlo zřizovateli reportovat, kde si škola stojí, co se jí podařilo dosáhnout a kam míří.

V Kutné Hoře je nyní starostou Lukáš Seifert, který je projektu nakloněný. Bylo to tak od začátku?
Když jsme na Kutnohorsko přišli, ještě pracoval na ministerstvu školství. A poté šel starostovat s jasnou představou, čeho chce ve vzdělávání dosáhnout, a ne vždy se naše vize překrývaly. Taky se mu zdálo, když v roce 2022 nastoupil do funkce, že nemáme výsledky. Ale postupně, již z pozice starosty, uznal, že se toho udělalo hodně, že realizovat změny je poměrně složité. A sblížili jsme se, takže teď máme ve městě Kutná Hora solidního partnera. Společně zakládáme novou právnickou entitu, *Centrum podpory vzdělávání Kutnohorsko*, která bude pokračovat v naší práci a převezme pod sebe lidi, kteří tam působili jako Eduzměna. Je samozřejmě skvělé mít poučeného starostu. Na druhou stranu ORP Kutnohorsko není jen Kutná Hora. Zřizovatelů je tam hodně.

Jaký vztah má k Eduzměně státní správa? Toleruje ho, nebo dokonce vítá? Je poněkud nestandardní, že výrazný projekt změny veřejných škol vzniká na bázi soukromé intervence, i když to není jediný případ v České republice, je tu například Pomáháme školám k úspěchu.
V naší Odborné radě máme lidi ze státní správy a ústředního školního inspektora Tomáše Zatloukala i ve Správní radě. V roce 2020 jsme iniciovali memorandum mezi MŠMT, Středočeským krajem, Kutnou Horou a MAS Lípa pro venkov. Dokument podepsal tehdejší ministr i hejtmanka. Mezitím ale ministerstvo začalo v regionech vytvářet svůj vlastní „střední článek“ podpory.

Nastalo období určité tenze, kterou si my z Eduzměny vykládáme tak, že se státní správa lekla, že jí chceme nechat na bedrech projekt, který bude polykat spoustu peněz a který neufinancuje. Ve chvíli, kdy bylo jasné, že se na něm mohou podílet i samosprávy, že to je reálné, napětí pokleslo. V ten okamžik to pro stát bylo akceptovatelné. Některé prvky, které jsou součástí našeho konceptu, na prvním místě mobilní týmy duševního zdraví, již stát převzal a implementuje je i jinde.

Ondřej Matějka, zástupce ředitele Nadačního fondu Eduzměna a ředitel vámi založeného Centra podpory vzdělávání, si do médií posteskl, že místní samosprávy se chovají zodpovědněji než stát. Často ale slyším i pravý opak. Například, že problémem, který brzdí vzdělávací reformy, je malá informovanost zřizovatelů.
Stát má nějakou představu, ale neumí ji napasovat na žitou realitu. Prospělo by přiblížení pohledu z centra a z terénu. Ten má pocit, že řešení státu neberou v úvahu místní specifika. A pak nejsou taková řešení přijímaná. To se týká i témat a otázek vzdělávací politiky, kde má stát správně cíle, jako je desegregace. Tím, jak jsme jako Eduzměna v mikroregionu zanoření, vidíme na kořen té rezistence a třeba ji pomáháme i odstranit, hledat řešení. Když tam pracuješ dost dlouho a dost trpělivě, lidi nakonec řešení pochopí, přijmou a začnou ho podporovat. Jen vyhláškami ke stejnému cíli nedojdeš. Hodně by pomohlo už jen mít v území aktéry změny, kteří dokážou její efekt vysvětlit a předat lidem v terénu, a také pracovat s jejich zpětnou vazbou. Na pozadí reforem jsou v mnoha případech dobré záměry, ale nároky často neodpovídají aktuálním možnostem. Prosazuje se příliš rigidní, centralistické, myšlení.

Neměl by se do podobného projektu, jako je Eduzměna, spíš pustit stát? Do určité, byť omezené, míry se o to pokusil projektem MAPů.
MAPy jsou dobrý počin, ale financování z evropských peněz má brzy končit. Podle mě je stát jaksi z

podstaty méně flexibilní a není nic špatného na tom, pokud by si na pomoc přizval v nějaké formě outsourcingu občanský a soukromý sektor. Naší snahou je teď napojovat to, co jsme vybudovali, na veřejné struktury, na střední článek, na ČŠI, na MAPy, tak, aby to bylo funkční.

Po pěti letech nyní nastává fáze dvě, kdy se pracuje na rozšíření projektu do dalších regionů, je to tak?
Ano, postupně jsme došli k přesvědčení, že pokud vymýšlíme přenositelné modely změny, potřebujeme mít i zkušenost s tím, co se děje, když se intervence replikují jinde. V roce 2022 jsme vypsali výzvu pro mikroregiony, které se chtějí zapojit do pilotní fáze dvě, kdy se věci vyzkoušené na Kutnohorsku budou přenášet jinam. Přihlásilo se čtrnáct mikroregionů, ze kterých jsme vybrali čtyři. Všechny čtyři zavedly takzvané regionální průvodce škol, to byl klíčový faktor změny na Kutnohorsku. Zkoušejí jednotlivé, dílčí, intervence, které jsme tam aplikovali, zejména ve školách.

A my zatím popisujeme model v jednotlivých aspektech tak, aby byl uchopitelný i přenositelný bez naší přímé účasti. Skládá se ze základních principů, dále z postupů, jak pracovat s jednotlivými aktéry a s celým regionem, a za třetí z konkrétních intervencí, které na principy a postupy nasedají.

Během dalších pěti let chcete projekt postupně dostat na 20 % území České republiky, je to tak?
Ano. Brzy budeme vybírat další ORP, do kterých se budeme posouvat. Zahrneme do nich i ty čtyři, se kterými spolupracujeme teď, a pak budeme projekt škálovat dál. Myšlenka je následně předávat dobrou praxi z těchto dalších mikroregionů do širších území. Ultimátním cílem je zlepšit české školství jako celek. Hledáme na to soukromé peníze, ale jednáme i s obcemi a kraji, které bychom rádi viděli jako partnery s finanční spoluúčastí.

Bylo publikováno v Řízení školy 2/25, www.rizeniskoly.cz

https://www.eduin.cz/clanky/nejdriv-chceme-zlepsit-petinu-skol-ultimatne-pak-vsechny-rika-architekt-eduzmeny