Základem je důvěra. Nechodíme do škol radit, ale naslouchat

11.9.2025 - Zuzana Kudrová | Eduzmena

Školy nepotřebují hotové návody, ale partnera, který jim pomáhá přemýšlet a vidět věci zvenčí. Ivica Másilková vede na Šumpersko-Zábřežsku tým průvodců, kteří školy podporují v rozvoji s respektem k jejich tempu i možnostem. V rozhovoru mluví o tom, proč změna začíná u vztahů, o smyslu „inspiraček“ a také o tom, co se stane, když učitelé nahlédnou za zdi vlastní školy, třeba až do firemního světa.

Jak ses dostala k tématu vzdělávání a ke spolupráci s Eduzměnou?

V minulosti jsem pracovala jako konzultantka, lektorka a koučka ve firmách, pohybovala jsem se tedy v oblasti osobnostního rozvoje dospělých, hlavně manažerů. Později jsem se přesunula ke vzdělávání, které mě lákalo odjakživa. A dá se říct, že podobným způsobem, jakým jsem pracovala s těmi manažery, jsem začala pracovat s řediteli škol. Nastoupila jsem do MAP (Místní akční plán rozvoje vzdělávání), kde už působím šest let. A jednoho dne za mnou přišla známá, která se zúčastnila konference „Eduzměna v poločase“. Přijela nadšená a říkala, že by si něco takového přála i u nás v regionu. Dali jsme dohromady tým a přihlásili se do výběrového řízení na tzv. Pilot 2.0. Ze čtrnácti regionálních týmů nakonec Eduzměna vybrala čtyři – a my jsme byli mezi nimi.

Jak spolupráce s Eduzměnou vypadala dál?

V prvním roce jsme sestavili tzv. interní tým. Naším cílem bylo nasát know-how a kulturu Eduzměny, abychom ji pak přenesli k nám do regionu. V rámci výcviku proběhlo celkem šest setkání, kde jsme se věnovali specifikám regionu, potřebám škol i tomu, co změna ve vzdělávání vyžaduje. Pak přišla otázka, jak to celé uvést do života. Spoustu věcí jsme už v rámci MAP dělali, ale to nové, co nás nadchlo, byli průvodci ve školách.

V létě jsme pak psali projekt MAP 4 a věděli jsme, že tam průvodce musíme zakomponovat. A tak se stalo, že už v lednu loňského roku jsme měli nový tým průvodců. V té samé době začal speciální výcvik právě pro nové průvodce z nových regionů. My jsme už zároveň začínali působit na školách, takže jsme se učili za pochodu. Ve výcviku jsme získávali dovednosti a rovnou je používali v praxi.

Jak to ve školách vypadá teď?

Máme za sebou druhý školní rok. Během toho prvního se nám podařilo většinu škol zmapovat – to znamená zjistili jsme přímo ve školách, co potřebují. Teď už je provázíme v rozvoji, který je mnohem individuálnější: každá škola má trochu jiné potřeby a chce pracovat na něčem jiném. Zatímco mapování má jasné kroky, rozvoj je otevřený proces a my se v tom pořád učíme chodit.

Jakou roli v tom celém zastáváš ty?

V MAPu mám roli facilitátorky a mediátorky. Pracuji primárně s řediteli, protože věřím, že když chceme proměnit vzdělávání, musíme začít právě s nimi. Zabývám se hlavně podporou a vzděláváním ředitelů, vymýšlím aktivity, kde by se mohli potkávat, sdílet, navštěvovat jiné školy, vidět, jak to funguje jinde. V rámci Eduzměny jsem nejprve sestavila a vedla interní tým, nyní vedu tým průvodců a současně jsem sama aktivní průvodkyní.

Můžeš popsat, jak konkrétně teď váš průvodcovský tým vypadá?

Momentálně máme devítičlenný tým, kdy všichni mají menší úvazky – většinou mezi 0,1 a 0,4. Většina z nich má totiž ještě jiné, hlavní zaměstnání, jsou to učitelé, ředitelé, jeden kolega působí na univerzitě a každý si to různě skládá. Z 54 škol v regionu jich aktuálně 37 aktivně spolupracuje s průvodci, což považujeme za velký úspěch.

Podle čeho jste průvodce vybírali?

Máme nějakou představu, co by měl dobrý průvodce umět. Musí být schopný komunikovat s vedením školy, navázat kontakt, získat důvěru – a ta důvěra je třikrát podtržená. Musí umět rozpoznat potřeby školy a navrhnout řešení, umět klást otázky. Ideálně má průvodce zkušenosti jako kouč, mentor nebo facilitátor, umí pracovat s jednotlivci nebo skupinami. Zásadní ale také je, aby rozuměl školnímu prostředí a měl přehled o aktuálních tématech. Nemůžu poslat do školy člověka, který neví, co je to formativní hodnocení.

Já osobně jsem nejdříve hledala primárně kouče a mentory, ale region jich moc nenabízel. Proto jsem oslovila ředitele, které jsme znali z kurzů MAPu. A zaměřila jsem se také na další zkušené učitele, pedagogické lídry z regionu, kteří chtějí předávat své know-how dál.

Jak se pak rozhodovalo o tom, který průvodce půjde do konkrétní školy?

Ze své koučovací zkušenosti vím, že je důležité, aby si lidé takzvaně „sedli“. Z Eduzměny jsme zároveň věděli, že je důležité, aby ředitelé měli možnost si průvodce vyměnit, že to není něco definitivního, co musí přijmout bez výhrad.

Když jsme měli tým průvodců sestavený, představili jsme je na Ředitelské akademii. Každý o sobě napsal pár informací, jak z pracovního, tak z osobního života. A hráli jsme na první dojem, kdy ředitelé byli v týmech a jen tak podle obličeje měli přiřadit, který popis patří ke kterému průvodci.

Potom jsme zorganizovali tzv. speed dating. Průvodci seděli u stolů a skupinky ředitelů se u nich v několikaminutových intervalech střídaly. Měli tak možnost si popovídat, zjistit, jaké má průvodce zkušenosti, silné stránky, navázat první kontakt.

Nakonec jsme rozeslali dotazník, ve kterém mohli ředitelé zaškrtnout všechny průvodce, se kterými si dovedou představit spolupráci. Rozhodování jsme ale přizpůsobili i dalším kritériím, například zkušenostem průvodců. Ti, kteří pracovali v malotřídkách, šli právě tam, učitelé z prvního stupně šli spíše do menších škol, koučové zase do škol velkých. Brali jsme ohled i na regionální rozložení, abychom minimalizovali dojíždění. V neposlední řadě jsme se opřeli také o osobní zkušenost. A myslím, že se to vyplatilo, protože zatím došlo jen k jediné výměně.

Jak konkrétně průvodci ve školách pracují?

Průvodci se setkávají s vedením školy, někdy jen s ředitelem, jindy s celým vedením a pomáhají s tvorbou už zmíněných rozvojových plánů. Na menších malotřídních školách jsou rozvojové plány velice konkrétní, na větších se společně zaměřujeme spíše na rozvojové oblasti a při pravidelných setkáních reflektujeme, jaké konkrétní posuny se daří. V nadcházejícím školním roce se chceme posunout také k učitelům a přímo ovlivňovat kvalitu výuky.

Jako průvodci rozhodně nejsme v pozici někoho, kdo ví všechno nejlíp. Jsme tam jako partneři, kteří mají nadhled, protože nejsou ponoření v tom každodenním provozu školy. A to je vlastně naše výhoda. Ne v tom, že bychom byli chytřejší, ale v tom, že máme prostor a čas, který ti lidé ve škole nemají a mít nemohou. Jsme tam jako ti, kdo naslouchají, kdo pomáhají přemýšlet, kdo mohou dát zpětnou vazbu, kdo mohou otevřít nějaké další dveře, nabídnout kontakt. Ale nejsme ti, kdo přinášejí

hotová řešení. A myslím si, že to je něco, co těm školám vlastně velmi vyhovuje.

Jaké aktivity pořádáte pro ředitele škol?

Ředitelé dostávají podporu na různých úrovních a dá se říct, že jejich pravidelné setkávání má u nás v regionu dlouhou tradici. Dvakrát ročně probíhá setkávání ředitelů malotřídních škol, které už před sedmadvaceti lety zakládala jedna z našich současných průvodkyň. A to je možná nějaké podhoubí, ze kterého to všechno vychází.

Dvakrát ročně pořádáme dvoudenní ředitelskou akademii. Ta plní dvě hlavní funkce. Jednak to, že se ti ředitelé neformálně setkávají, sdílí zkušenosti. A je skvělé, že se díky tomu opravdu znají, mají mezi sebou osobní přátelské vztahy a vědí, že když se potřebují s někým poradit, zvednou telefon a zavolají si. Druhá funkce je vzdělávací, kdy jim přinášíme inspiraci i nejrůznější novinky. Dále u nás zhruba čtyřikrát za rok organizujeme setkání ředitelů mateřinek, kdy společně navštíví nějakou mateřskou školu, vyberou jedno aktuální téma a vzájemně se inspirují. V poslední době jsme rozběhli také setkávání zástupců ředitelů základních škol.

Zmínila jsi inspirativní návštěvy. Jak to konkrétně vypadá?

Máme takzvané „inspiračky“. To znamená, že skupina učitelů se jde podívat na nějakou hodinu k inspirativnímu učiteli do jiné školy. A mně přijde zajímavá jedna věc, kterou řeším vlastně pokaždé. Když se učitelé jdou podívat do školy, procházejí budovou a vnímají hlavně materiální věci. Jestli je zrekonstruovaná tělocvična, jaké jsou nástěnky, jestli je k dispozici odpočinkový koutek. Ale pro mě je tohle až druhotné. Protože i ve staré, nezrekonstruované škole se dá učit kvalitně. Mohou tam běžet zajímavé projekty a to není něco, co by bylo na první pohled vidět. O tom je potřeba se bavit. A dává mi hodně práce učitele odtáhnout od těchto vnějších vjemů a přitáhnout je k důležitějším otázkám: Jak vlastně učíte? Jak zvládáte reflexi? Jak zjišťujete, jestli jsou žáci spokojení? Jak spolupracujete s rodiči? Proto si dopředu zjistím, čím se škola aktuálně zabývá (např. formativní hodnocení, šikana, třídnické hodiny) a dám řediteli zadání, že právě k tomuto konkrétnímu tématu se chceme dostat.

U mateřských škol to bývá podobné, když oslovím nějakou ředitelku, často slýchám: „Ale my nemáme zrekonstruovanou školku, co my vám můžeme ukázat? My nejsme žádní lektoři, nejsme ti nejlepší v regionu.“ A já vysvětluji, že nám nejde o to, aby se ukazovalo to nejlepší. Nám jde o otevření tématu. Je potřeba, aby tam byl někdo, kdo ví, že primárně chceme zlepšovat výuku, přístup k dětem, projekty, komunikaci s rodiči atd. A to je něco, co pořád musíme připomínat.

Že jste se nepřijeli podívat se na novou tělocvičnu…

Přesně. Nová tělocvična zajímá jen ty učitele, jejichž škola je před rekonstrukcí. Ostatní spíš řeknou: „To my nemáme a dlouho mít nebudeme.“ A budou akorát naštvaní. Co je to za inspirativní návštěvu? Já chci, aby přemýšleli nad tím, co si můžou odnést do svého kontextu.

Rozběhli jste také aktivitu „učitelé do firem“. Můžeš vysvětlit, o co jde?

Vyšlo to z myšlenky, že většina učitelů nikdy neopustila školský systém: byli na základce, pak na gymplu, pak vysoké škole a pak se vrátili na základní školu. A často nemají představu, jak vypadá svět mimo školství, což jim ale rozhodně nemůžeme mít za zlé. Ale pokud mají učitelé připravovat děti na budoucnost, tak musí vědět, jak vypadá současnost. A tu jsem jim chtěla ukázat právě ve firmách.

Takže tam byl třeba personalista, který mluvil o tom, jaké mají pozice a jaké kompetence jsou pro ně důležité. Ostatně to, že bychom se měli více zaměřovat právě na kompetence je v souladu s revizí

Rámcových vzdělávacích programů. Třeba obchodník potřebuje umět komunikovat, vyjednávat, prezentovat, a to všechno se dá učit už na základní škole. Chtěla jsem, aby bylo zřejmé, že i na pozici uklízečky si firma vybírá člověka, který umí dobře komunikovat a spolupracovat. A že většinu znalostí typu dějepis, zeměpis, přírodopis v těchto pozicích člověk nevyužije. Cílem tedy je vidět pracovní svět, pochopit, co vyžaduje a zjistit, co v této souvislosti může udělat základní škola.

U vás v regionu vzniká Centrum podpory vzdělávání, které bude poskytovat systematickou podporu školám a nejen jim. Promění se nějak tvoje role?

Dál budu organizovat aktivity zaměřené na ředitele, budu vést tým průvodců a zároveň budu sama působit jako průvodkyně ve školách. Nově si vezmu na starost tým koordinátorů, kteří se budou starat o jednotlivé cílové skupiny. A je mi jasné, že změn bude hodně, uvidíme, co všechno to přinese.

Co ty osobně od vzniku CPV očekáváš?

Mám spíš přání, než očekávání: moct pokračovat v tom, co jsme začali. A chtěla bych jít ještě dál, rozšířit naše aktivity, přesunout se k mateřským a středním školám, protože dosud jsme pracovali pouze se základkami. Chtěla bych se dostat přímo k učitelům, což už jsem zmiňovala. A „inspiračky“ dělat třeba každý měsíc, ne jen čtyřikrát do roka.

https://www.eduzmena.cz/cs/aktualne/detail/zakladem-je-duvera-nechodime-do-skol-radit-ale-naslouchat