Eduzměna ukázala, že i nadace umí spolupracovat

29.4.2026 - Zuzana Kudrová | Eduzmena

„Český občanský sektor dokáže neuvěřitelné věci," říká někdejší ředitel Nadace OSF Robert Basch. V rozhovoru mluví o tom, proč je spolupráce mezi organizacemi i dárci klíčová, co ji v praxi komplikuje a jak může proměňovat celé systémy.

Celý profesní život se pohybujete v oblasti veřejně prospěšných témat a filantropie. Co vás vlastně na tuhle cestu přivedlo?
Už na vysoké škole jsem hodně sledoval Člověka v tísni a považoval jsem za důležité, co dělají. Zároveň jsem byl během studia na pozorovatelských misích, například při volbách v Bosně a Hercegovině. Patřím ke generaci, která musela po škole nastoupit buď na vojnu, nebo na civilní službu. Tehdy se mi podařilo dostat na civilku právě do Člověka v tísni – a to v podstatě definovalo celý můj další život.

Potom jste zamířil kam?
Po Člověku v tísni, kde jsem nakonec strávil zhruba sedm let, jsem rok působil v Mezinárodní organizaci pro migraci. Následně jsem byl dva roky na americké ambasádě, kde jsem měl na starosti spolupráci s nevládkami. A mezitím jsem byl ještě rok v Nadaci Vodafone, takže se dá říct, že mám zkušenosti z veřejné správy i korporátního prostředí. Potom jsem přešel do Nadace OSF, kde jsem zůstal třináct let.

Právě jako ředitel Nadace OSF jste byl jednou z klíčových postav, které stály u zrodu nadačního fondu Eduzměna. Jak na tu dobu vzpomínáte?
Bylo to hodně intenzivní období. A dodnes si myslím, že způsob, jakým Eduzměna vznikla, je skvělý, protože ta dárcovská spolupráce byla opravdu výjimečná. Nadace, které se věnovaly vzdělávání, spolu sice už dříve komunikovaly a znaly se, ale nebyly příliš koordinované. Přitom jsme zjistili, že se do podpory vzdělávacího systému investovalo poměrně dost peněz – za pět let asi pět set milionů korun. A přesto jsme se shodovali, že dopad těchto aktivit není takový, jaký bychom očekávali. Byly to spíš jednotlivé projekty bez většího systémového efektu.

"Nadace, které se věnovaly vzdělávání, spolu sice už dříve komunikovaly a znaly se, ale nebyly příliš koordinované."

A vám se podařilo dohodnout spolupráci čtyř nadací.
Ano, a to bylo mimořádné. Každá nadace má vlastní správní radu a vy je musíte přesvědčit, aby souhlasily se společným projektem a dlouhodobým finančním závazkem. Vznikl tak vlastně jeden z prvních „donor collaboratives" v Česku – model dárcovské spolupráce, který je v Evropě nebo USA poměrně běžný. A pro mě osobně to mělo ještě jeden důležitý rozměr. Pořád jsme totiž mluvili o tom, že organizace, které podporujeme, by měly spolupracovat. Často jsme od nich slyšeli, že je to velmi složité. A najednou jsme mohli říct: podívejte, my to děláme taky. Ano, je to komplikované – trvalo to rok a půl, než se vše nastavilo –, ale jde to. Byl to velmi silný signál směrem k celému nevládnímu sektoru, že jsme schopni se jako dárci sejít, domluvit a spolupracovat.

Zdeněk Slejška tehdy přinesl nápad ze Slovenska, z projektu Nadace Pontis. Čím vás slovenská Eduzmena nadchla?
Šlo o snahu přinášet inovace do vzdělávání a postupně je škálovat dál. Hledat věci, které někde fungují, a rozvíjet je. Původně jsme se Zdeňkem přemýšleli, že by to byl program v rámci OSF, ale

během jednání s nadacemi jsme se rozhodli, že vznikne samostatný nadační fond Eduzměna. Zároveň jsme tehdy pracovali s analýzou, kterou Zdeněk připravoval. Ta ukazovala, že inovací v českém vzdělávacím systému je vlastně strašně moc. Někdo pracoval s učiteli, někdo s řediteli, někdo s rodiči. Ale nikde se to nepotkávalo. A tak jsme začali přemýšlet, jak ty existující inovace dostat do jednoho regionu.

Co jste konkrétně při rozjezdu projektu museli řešit?
Protože byli hned čtyři zakladatelé, bylo potřeba poměrně jasně nastavit pravidla fungování, například jak se volí správní nebo dozorčí rada, kdo má jakou rozhodovací pravomoc. Pak jsme začali hledat obsahové partnery. Zájem organizací byl poměrně velký, což nás překvapilo. A s tím přišly i citlivé momenty: které organizace vybereme a které ne. Druhá věc byla vysvětlit, co Eduzměna dělá a co by mělo být za pět let. A mám pocit, že se to v některých částech vzdělávacího prostředí úplně vysvětlit nepodařilo. Možná, že někteří lidé to vlastně ani pochopit nechtěli. Zároveň začaly i určité, řekněme, konkurenční boje. Někteří dárci začali jiným organizacím říkat: dáme vám méně, protože podporujeme Eduzměnu. A to samozřejmě vytvářelo další napětí.
Eduzměna měla ve svém začátku jednu velkou výhodu a současně nevýhodu, a to byl covid. Spousta práce se kvůli němu zastavila nebo zpomalila. Zároveň mám ale pocit, že právě covid a schopnost Eduzměny reagovat na aktuální potřeby té doby otevřely přístup k některým školám, ředitelům, zřizovatelům a vlastně i učitelům.

Dnes se na Eduzměnu díváte zvenčí. S jakým pocitem?
Já osobně jsem Eduzměnu vždy vnímal spíš jako nějakou strukturu, platformu, kam přicházejí obsahoví partneři se svými znalostmi práce s jednotlivými skupinami a někde se to všechno protíná. My dnes nejsme schopni říct: „Na Kutnohorsku se úplně všechno změnilo.“ Ale je možné říct, že se podařily zásadní posuny. Začala spolupracovat většina škol. Zřizovatelé jsou ochotní o vzdělávacích věcech mluvit a podílet se na nich. Spousta lidí přitom nevěřila, že zřizovatelé začnou přispívat na Centrum podpory vzdělávání. Eduzměna je učící se organizace. A tím, jak se učili spolupracovat jednotliví obsahoví partneři a další aktéři, tak se přirozeně měnily i ambice a cíle. Když člověk zjistí, že něco bylo nastavené a ve skutečnosti to nefunguje tak, jak si myslel, musí to upravit. A z mého pohledu právě tohle přineslo spoustu zajímavých momentů.

"Podařily se zásadní posuny. Začala spolupracovat většina škol. Zřizovatelé jsou ochotní o vzdělávacích věcech mluvit a podílet se na nich. "

Naplnila Eduzměna očekávání, která jste na začátku měl?
Moje očekávání bylo vlastně poměrně jednoduché: zjistit, jestli jsme schopni udělat nějakou intervenci v určitém regionu, a zároveň se naučit, co v takové intervenci funguje a co ne. Chtěl jsem vědět, co nás posouvá dopředu a co naopak nemá smysl zkoušet. A zároveň jsem chtěl, abychom po pěti letech byli schopni říct, kolik taková intervence stojí a jakým způsobem ji škálovat. Z tohoto pohledu projekt moje očekávání naplnil. Vzniklo obrovské know-how, se kterým můžeme dál pracovat. Je jasné, že to už bude trochu jiný způsob práce, nemohou to být tak detailní intervence jako na Kutnohorsku. Zároveň ty věci nejsou stoprocentně přenositelné, protože každý region je jiný, ale potenciál škálovat tam skutečně je. A vidíme zájem dalších regionů, které by chtěly Eduzměnu přenést k sobě a začít pracovat na proměně vzdělávání, což je skvělé.

Důležitá je schopnost učit se

Co vás osobně k tématu vzdělávání přivedlo?
Nejsem odborník na vzdělávání, spíš poučený laik, který se k tomuto tématu dostal přes lidskoprávní agendu v Nadaci OSF, kde jsme řešili především segregaci romských dětí ve vzdělávání. A postupem času jsem si uvědomil, že je to vlastně ohromný průšvih, kolik nás stojí zvláštní školy nebo kolik dětí po škole není schopno uplatnit se na trhu práce. Jak moc velký problém je, že není dostatek míst na

gymnáziích. A když jsem začal řešit vzdělávání vlastních dětí, jen jsem se utvrdil v tom, že je to oblast, která opravdu nefunguje.

Co konkrétně máte na mysli?
Tak třeba systém přijímacích zkoušek na střední školy. V podstatě jde hlavně o to, jestli máte dost píle a disciplíny sednout si a natrénovat CERMATové testy. Nezáleží na tom, co dítě skutečně umí nebo jak přemýšlí, ale spíš jak dobře zvládne ten konkrétní typ úloh. Můžete mít velmi nadané dítě, které ale není schopné se to namemorovat nebo má nějaké potíže s učením, a pak se na gymnázium nemá šanci dostat. Nelíbí se mi způsob, jak se děti třídí na dobré a špatné a navíc – jak brzy. Tady narážím na osmi- a šestiletá gymnázia. Další věc je třeba silný tlak různých průmyslových lobby na podobu vzdělávání. Když například nějaký obor hlásí nedostatek pracovníků, hned se ozývají hlasy, že je potřeba otevřít další specializované učební obory. Jenže svět se rychle mění. Dnes může být nedostatek řidičů kamionů, ale za pár desetiletí může být doprava z velké části automatizovaná. Co pak budou ti lidé dělat? Myslím si, že důležitější je dát dětem dobré všeobecné vzdělání a schopnost učit se.

V českém občanském sektoru se pohybujete už mnoho let. Jak funguje?
Podle mého názoru velmi dobře, má silný hlas. Máme tu odkaz Václava Havla, který podporoval občanskou společnost a zdůrazňoval zapojení lidí do veřejného života. Česká občanská společnost je schopná inovovat, přicházet s novými řešeními a často dokáže poskytovat služby za zlomek ceny. Zároveň je dostatečně sebevědomá na to, aby se dokázala ozvat a hájit své postoje. Když se člověk podívá třeba na oblast zdravotních a sociálních služeb – následnou nebo paliativní péči –, velkou část zajišťují právě organizace občanské společnosti. Kdyby to měl všechno dělat stát, pravděpodobně by na to vůbec neměl prostředky. Občanský sektor také dokáže velmi dobře reagovat na problémy, které se objevují v praxi. Když se ukáže, že něco nefunguje, často právě organizace občanské společnosti přicházejí s návrhy, jak by se měla změnit legislativa nebo veřejné politiky.

"Česká občanská společnost je schopná inovovat, přicházet s novými řešeními a často dokáže poskytovat služby za zlomek ceny. Zároveň je dostatečně sebevědomá na to, aby se dokázala ozvat a hájit své postoje."

Během svého profesního působení jste měl možnost vidět filantropii z různých perspektiv. Proměnilo to nějak váš pohled na ni?
Na začátku jsem byl v roli někoho, kdo dělá projekty a snaží se na ně shánět peníze. OSF byla zase specifická v tom, že tam byla kombinace role dárce a zároveň fundraisingu. A dnes jsem v Livesportu v pozici, kdy spolurozhoduji o tom, kam budou prostředky směřovat. Určitě existuje spousta věcí z byznysového prostředí, které by se občanská společnost mohla učit – například práci s daty, vyhodnocování nebo některé manažerské postupy. Na druhou stranu taky vím, jak iluzorní je představa některých dárců, když chtějí po organizaci špičkovou práci, ale jsou ochotni zaplatit jen velmi omezené personální náklady. Zároveň mě fascinuje, co všechno je nevládní sektor schopen dokázat i za těchto podmínek.

- *Robert Basch je významnou osobností českého nevládního sektoru. V letech 2009–2022 byl ředitelem Nadace OSF, nyní vede CSR ve společnosti Livesport a je zároveň členem správní rady. Dříve působil jako výkonný ředitel Nadace Vodafone, na Velvyslanectví USA v Praze měl na starost spolupráci s organizacemi občanské společnosti, pracoval i v Mezinárodní organizaci pro migraci. V letech 1999 až 2005 pracoval v Člověku v tísni. Vystudoval politickou a ekonomickou sociologii na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy.*

https://www.eduzmena.cz/cs/aktualne/detail/eduzmena-ukazala-ze-i-nadace-umi-spolupracovat