

Průvodkyně Pavlína Seidlerová: Největší slabinou českého školství je malá péče o učitele

28.7.2026 - Lucie Römer | Eduzmena

Čas na pravidelné zastavení se, nárok na sabatiki či supervize. To vše by Pavlína Seidlerová, průvodkyně Centra podpory vzdělávání Kutnohorsko, přála pedagogům k dočerpání sil. S Eduzměnou spolupracuje šestý rok. Jaké změny pozoruje? Co se povedlo, co ne a kdo je v jejích očích vlastně průvodce?

Ve školství pracuješ 25 let. Kudy vedla ta tvoje cesta do pozice regionální průvodkyně škol?

Začínala jsem jako učitelka na prvním stupni, relativně brzy jsem se posunula do pozice zástupkyně, kde jsem strávila docela dlouhý čas. V zájmu práce s pedagogickým sborem jsem se začala vzdělávat v mentorských dovednostech. Postupně se to začalo překlápět a já jsem zjistila, že práce s dospělými mě baví o chlup víc. Nasbírala jsem ještě zkušenosti z dalších škol a potom jsem začala spolupracovat s JOB – spolkem pro inovace a s Učitelem naživo. Když JOB coby obsahový partner Eduzměny hledal lidi pro mapování potřeb škol na Kutnohorsku, přihlásila jsem se a pak už byl jen krůček k roli průvodce škol.

Co tě na práci průvodkyně škol baví?

Baví mě být ve školách a hledat cesty, jak je podpořit. Když tam vstoupí člověk zvenku, vidí kolikrát věci jinak, není tam tak emocionálně angažovaný, není zavalený každodenní operativou. Proto je někdy snazší přinášet koncepční, strategické věci.

Jak bys roli regionálního průvodce škol popsala? Kdo to je?

Na to není jeden univerzální pohled a nástroj, protože každý z nás se připojuje ke kontextu školy, ve které působí. Nechodí do školy, aby ji předělal, ale aby podpořil to dobré, co v ní už je. Vždy vychází z potřeb dané školy, hodně komunikuje s vedením.

"Každý z nás se připojuje ke kontextu školy, ve které působí. Nechodí do školy, aby ji předělal, ale aby podpořil to dobré, co v ní už je."

Mohla bys uvést pár příkladů, s čím jsi školám konkrétně pomáhala?

Někdy je tou potřebou prostě jen mít někoho zvenku, s kým se paní ředitelka zastaví a v bezpečném prostředí bude přemýšlet strategicky a plánovat. Ten vztah se má vždy řídit etickými pravidly, například že to zůstává jen mezi námi. Jindy ředitel potřebuje odložit nějakou práci, třeba se skupinou začínajících učitelů, a já funguji jako mentor. Hodně důležitou výbavou průvodce je podle mě umět dobře pozorovat, co se ve třídě děje, a respektujícím způsobem mluvit. Aby to nebylo o dávání dobrých rad, nýbrž šlo o společné setkání a přemýšlení nad tím, co je možné.

Čili v některých školách pracuješ i přímo s učiteli?

Snažím se o to, někde vedu workshopy, jinde děláme reflektivní zastavení. Moje zkušenost je, že si školy často nedávají čas a prostor k zastavení se, třeba po nějaké velké akci, kterou realizují, nebo po pokusu o zavedení nějaké změny. Aby refleктоvaly, co se jim dělo, co fungovalo a co ne, co udělají

příště stejně. Takže jedna z věcí, kterou můžu nabídnout, je hodina a půl času, ve kterém se zastavíme, diskutujeme a plánujeme.

Co čerpáš z týmu průvodců?

Je to skupina odborníků, kteří se na region a jeho potřeby dívají společně. Pomáháme s propojováním mezi školami. Role průvodce vyžaduje tak obrovskou paletu dovedností, že je moc užitečné, že si pro některé můžeme „sáhnout“ i ke kolegům-průvodcům. Každý máme jiné zkušenosti, dovednosti. Doplnujeme se a stále častěji pracujeme na školách v tandemu.

Jednou ze škol, s nimiž v regionu spolupracuješ nejdéle, je ZŠ Kamenná stezka. S respektem k tomu, že některé věci jsou jen mezi vámi, co tě například potěšilo na vaší společné cestě?

Jedna z velkých radostí je, že když tam přicházím, tak se s lidmi, které potkávám, zdravíme, vítáme se a já mám pocit, že už jsem součástí školního organismu. Další velká radost je, když se jdu podívat do třídy a vidím, že se tam dějí věci, o kterých jsme s učiteli diskutovali. Například paní učitelka najednou jinak organizuje aktivity ve třídě, začíná používat metody, o kterých jsme si povídali, nebo vidím, že jsou na konci vyučovací hodiny zacílené reflexe.

"Role průvodce vyžaduje tak obrovskou paletu dovedností, že je moc užitečné, že si pro některé můžeme „sáhnout“ i ke kolegům-průvodcům. Doplnujeme se a stále častěji pracujeme na školách v tandemu."

Mohla bys uvést příklad nějaké metody, kterou se snažíš do škol přenést?

Často pracuji s doporučením, které se týká způsobu, jakým učitel klade otázky a sbírá informace od dětí. Častým vzorcem, který mnozí známe, je, že učitel položí otázku, chvíli čeká a pak vyvolá jedno dítě, většinou to, které se hlásí.

Snažíme se na to podívat z úhlu zapojení více dětí a z pohledu příležitostí k přemýšlení. Co by se stalo, kdyby měl učitel otázku dobře rozmyšlenou, položil ji a řekl: Každý se teď individuálně zamyslete, co si o tom myslíte nebo na co si k tomu tématu vzpomenete. Čekal by a teoreticky by všechny děti přemýšlely. Potom by je vyzval, aby si našly někoho do dvojice a řekly si, o čem přemýšlely. Teoreticky by si v tu chvíli všechny děti o něčem povídaly. Najednou by se zásadně proměnilo, kolik dětí je ve třídě aktivní.

Hodně důležité je, aby se pak učitel zajímal ne jen o tu jednu správnou odpověď, ale i o to, o čem si děti povídaly, jak o tom přemýšlely, co vědí v kontextu jeho otázky. Takže může vyvolat dvojice, může vyvolat třeba tři, čtyři. Můžou dávat i stejné odpovědi. Nejtěžší je, aby v tu chvíli učitel zachoval neutrální výraz, aby děti hned nenačetly, jestli řekly správnou odpověď. Je třeba, aby tam zůstala učitelova zvědavost na to, jak děti přemýšlejí.

Když děti vědí správnou odpověď a nejsou vyvolané, frustruje je to. Tímto způsobem by minimálně úplně každé dítě mělo příležitost o tom nějak přemýšlet a mluvit.

Na čem je podle tebe dobře vidět, co Eduzměna/CPV do regionu přinesly?

Když jsme sem přišli mapovat potřeby škol, došlo občas k nějakému setkávání mezi školami. Často byla ta setkání formální, jejich účelem bylo předat informace od zřizovatele nebo krajského vzdělávacího institutu. Vlivem Eduzměny se podle mě izolovanost škol a lidí ve škole začala proměňovat. Začali se najednou potkávat stejní lidé při různých příležitostech. Na začátku to možná bylo zahlcující a ne vždy to odpovídalo skutečným potřebám, ale začali se mezi sebou znát.

Ta společná setkání moderuje někdo, kdo vidí celý region a přemýšlí nad tím, co jsou ta témata, nad kterými by bylo dobré se potkat a společně přemýšlet. Mnozí začali zjišťovat, že nemusí být až tak

ostražití vůči jiným školám, že někdo z jiné školy není nutně jejich nepřítel, který jim přetahuje děti.

"Vlivem Eduzměny se podle mě izolovanost škol a lidí ve škole začala proměňovat."

V čem to je dobré pro děti?

Jednou z klíčových aktivit Eduzměny, která má také výrazný nepřímý dopad na děti, byl tříletý program Pedagog lídr, kde se jednou za měsíc potkávala skupina pedagogů, kteří se chtěli společně potkávat a vzdělávat. Dotkli se témat od mentoringu přes metody aktivního učení a formativního přístupu po kolegiální podporu.

Navázali spolu vztah a díky tomu už se nebojí požádat ostatní o radu. Například mohou padat otázky: Jak děláte diferenciaci ve výuce? Jak děláte sebehodnocení? Jak pracujete s dětmi, které jsou pasivní a „nic nedělají“?

Když si o tom s někým popovídám a posdílím svoji zkušenost, vlastně si trochu opracuji svoji nejistotu a strach něco zkusit. Když navíc vidím, že už to jiný učitel dělá, může mě to v součtu podpořit v tom, abych to taky zkusila. Může to být i prevence proti vyhoření.

Tím, že se začali učitelé z různých škol velmi často potkávat a bavit se o učení a byli podpořeni v tom, aby nové postupy sami zkoušeli, se u mnohých začala proměňovat výuka. A to je pak dopad, který pocítí i děti.

Zároveň se tu samozřejmě spousta věcí dělá i před Eduzměnou, věcí, které jsou s nynější proměnou propojené. Například metodická centra čtenářství, která dělal MAP, zahrnovala i prvky formativního přístupu.

Co myslíš, že se CPV/Eduzměně úplně nepovedlo?

Přijde mi, že na začátku, jak jsem to zažívala ve školách já, pro ně nemuselo být vždycky srozumitelné, co Eduzměna je, co sem vlastně přináší. Snad to v té době ještě trochu hledala i sama Eduzměna, protože to prostě předtím nikde takto nefungovalo. Kdybych měla být kritická, tak bych mohla říkat, že to mělo trvat kratší dobu. A zároveň jsem velmi vděčná za to, že díky evaluaci se nyní hodně pojmenovávají věci, na které máme myslet, které máme respektovat, a v současné době vnímám, že se opravdu snažíme reagovat na potřeby škol a velmi je respektovat.

Působíš nejen na školách na Kutnohorsku, ale i jinde v republice. Na jaké problémy na nich narážíš nejčastěji?

Jako velkánskou bolest celého vzdělávacího systému vnímám, jak málo pečujeme o učitele a ředitele. Na to, jak obrovské nároky na ně klade, má systém velmi málo nástrojů péče o to, aby to všechno ve zdravé míře ustáli. Učitelé čelí obrovskému množství interakcí s dětmi i s rodiči. Každý chce něco jiného. Zároveň mají vzdělávat děti, jsou u toho, jak rostou, vyvíjejí se a proměňují se, mají obrovskou odpovědnost. Ustát tu proměnlivost vyžaduje velkou profesionalitu.

U nás mají učitelé učitelé dejme tomu léto na to, aby si vydechli, ale já bych si moc přála, aby bylo běžné, že mají i příležitost mít supervize, ve kterých by mohli pročistit to množství situací a emocí, které jsou s jejich prací spojené. Aby měli možnost chodit na reflektivní zastavení nebo aby bylo běžné, že po nějakém čase, třeba 10 letech, dostanou prostor na třeba půl roku sabatiklu. Umožnil by jim nabrat především duševní síly, aby mohli být pro děti nadále profesionály, aby měli nadále chuť učit a učit se a zkoušet nové věci.

Stačilo by mít třeba i rok, kdy člověk pracuje na půl úvazku, ale je placený za celý. U nás je totiž realita taková, že si člověk sotva kdy může odpočinout i třeba jen od třídnictví. Přitom být v současné době třídní, to je obrovsky náročná činnost. Když je člověk vyčerpaný z každodennosti, hledá chuť zkoušet něco nového obtížně.

<https://www.eduzmena.cz/cs/aktualne/detail/pruvodkyne-pavlina-seidlerova-nejvetsi-slabinou-ceskeh>

[o-skolstvi-je-mala-pece-o-ucitele](#)