



**studie**

Lucie Soukeníková, Tereza Stiborková

# **REGIONÁLNÍ PRŮVODCI ŠKOL**



**Studie**

# **REGIONÁLNÍ PRŮVODCI ŠKOL**

Lucie Soukeníková  
Tereza Stiborková

březen 2024

Vydal Nadační fond Eduzměna  
Prokopova 197/9, 130 00 Praha 3  
v březnu 2024.



Nadační fond Eduzměna vznikl v roce 2018 a jeho hlavním cílem je urychlit systémové změny v českém školství, které by přispěly k tomu, aby se děti učily rády a byly lépe připravené na výzvy, které je v budoucnosti čekají. Eduzměna vychází z myšlenky, že pokud se má vzdělávací systém změnit, musí spolupracovat všichni, kterých se vzdělávání týká, tedy učitelé, ředitelé, rodiče, děti, zřizovatelé, podnikatelé i zástupci veřejné správy. O to, aby všichni aktéři táhli za jeden provaz, se aktuálně snaží v rámci pětiletého pilotního projektu, kdy v regionu Kutnohorska testuje, jaká konkrétní opatření by školám neúčinněji pomohla s rozvojem.

Unikátnost přístupu Eduzměny spočívá v tom, že díky podpoře čtyř zakladatelských nadací a mnoha dalších dárců může přímo v terénu při spolupráci s desítkami škol na vymezeném území vyhodnocovat, jaký druh podpory nejlépe funguje. Získaná data a zkušenosti chce Eduzměna využít k tomu, aby model rozvoje škol mohla dál šířit. V plánu je, aby do roku 2030 fungoval nejméně na pětině území Česka, to znamená na 1400 školách, kam chodí na 200 000 dětí. Trvalé změny by měla pomoci zajistit síť Center podpory vzdělávání (CPV), první takové centrum nyní vzniká na Kutnohorsku.

Nadační fond Eduzměna chce dosáhnout toho, aby se všechny děti učily naplno, s radostí a rovnými šancemi. Předsevzal si mimo jiné zabránit prohlubování rozdílů v kvalitě mezi školami, zlepšit výsledky žáků v matematické a čtenářské gramotnosti, posílit jejich schopnost řešit problémy a ukázat jim, že škola je místem, kam se můžou každý den těšit.

Jedním z úhelných kamenů práce se školami je pro Eduzměnu na Kutnohorsku tým regionálních průvodců. Ti fungují ve školách jako externí odborní poradci a mentoři a koordinují svou činnost mezi sebou navzájem a s dalšími partnery tak, aby jejich působení přinášelo co největší prospěch jednotlivým školám i vzdělávacímu systému v regionu jako celku. Průvodci začali na Kutnohorsku pracovat v září 2021 a výsledky jejich působení po dvou letech shrnuje studie, kterou právě držíte v ruce.



**V** září 2021 začali ve školách (z ORP KH<sup>1</sup>) spolupracujících s Eduzměnou (dále jen „EZ“) působit tzv. regionální průvodci. Tedy vzdělávací profesionálové, jejichž hlavním úkolem se stalo podporovat, resp. provázet dotyčnou školu procesem proměny její kultury tak, aby se stala „učící se organizací“<sup>2</sup> (Senge 1990, Fullan 1995). Regionální průvodci představují jeden z hlavních nástrojů, jež EZ využívá, aby tato proměna nastala. Na svoji práci na školách regionální průvodci současně nahlíží optikou celého regionu s cílem školy (a další relevantní regionální aktéry) prosíťovat a nastartovat jejich vzájemnou spolupráci.

**Po dvou letech v terénu považujeme za dobré se za jejich působením ve školách ohlednout a zhodnotit, jestli a případně proč je tato cesta efektivní a ve školách/regionu k proměně skutečně přispívá.**

---

<sup>1</sup> Obec s rozšířenou působností Kutná Hora. Na jejím území funguje 35 mateřských škol (z toho 9 pod jedním ředitelstvím, 7 jako škola základní a mateřská), 20 základních škol (z toho 1 škola speciální a 1 škola základní a praktická), další 4 střední školy a 3 ZUŠ.

<sup>2</sup> Škola fungující v souladu s následujícími 7 principy: tvoří a sdílí vizi, v jejímž centru stojí výuka všech žáků; tvoří a podporuje možnosti dalšího učení pro všechny pedagogické pracovníky; podporuje týmové učení a spolupráci mezi pedagogy; vytváří atmosféru založenou na zvědavosti, inovacích a výzkumu; začleňuje do své struktury systémy podporující výměnu a shromažďování znalostí; realizuje výuku, která využívá vnějšího prostředí anebo z něj vychází; modeluje a podporuje dovednosti potřebné k vedení.

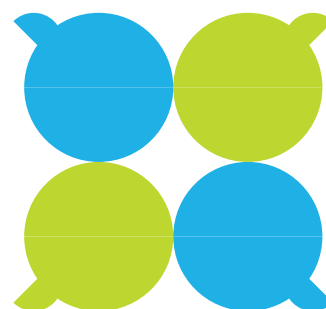
# OBSAH

	<b>9</b>	<b>Regionální průvodce jako nástroj</b>
	<b>12</b>	<b>Regionální průvodce ve škole</b>
	12	Výběr regionálního průvodce pro školu
	13	Navázání vztahu se školou
	14	Budování vztahu a posilování důvěry
	15	Dlouhodobá spolupráce
	16	Dobrá praxe a co se regionální průvodci naučili ohledně komunikace se školami
	17	Výzvy a hledání cesty: školy s příliš nízkou/vysokou motivací
	18	Slepé uličky aneb čemu se vyhnout
	<b>20</b>	<b>Osoba a role regionálního průvodce</b>
	20	Osobnost regionálního průvodce
	21	Dovednosti
	21	Zkušenosti
	22	Informovanost
	22	Úvazek
	23	Intenzita a frekvence spolupráce
	23	Výzvy: kvalifikovaný lokální regionální průvodce (vývoj skupiny v čase)
	23	Paleta důležitých rolí regionálního průvodce
	<b>25</b>	<b>Tým regionálních průvodců a jejich spolupráce</b>
	25	Podmínky a potřebná podpora
	27	Přínos práce regionálního průvodce
	31	Přínos regionálního průvodce pohledem ředitelů (květen 2022, červen 2023)
	<b>33</b>	<b>Závěr</b>
	34	Zdrojová data
	34	Zdroje





# Regionální průvodce jako nástroj



► Přenositelná zkušenost je, že vždycky v každé škole existuje někdo, kdo pomoc uvítá.

(únor 2023)

Eduzměna se prostřednictvím regionálních průvodců snaží oslovit a pracovat se všemi školami v regionu. Většina škol se do spolupráce zapojila od začátku a mají „svého“ regionálního průvodce již od září 2021. Postupně se pak přidávají i váhavější školy a spolupráce s regionálními průvodci se v čase prohlubuje. Naprostá menšina škol, na nichž regionální průvodci přímo pravidelně nepůsobí, je spolu s ostatními zapojena alespoň do nabídky konzultací a pedagogické i nepedagogické podpory Eduzměny.

**Působení regionálních průvodců v regionu má za sebou tyto fáze:**



## mapování potřeb škol

9/2020 – 6/2021:

- 55 škol mapuje 38 dvojic (2 MŠ mapování kompletně odmítly)

## působení regionálních průvodců na školách

září 2021:

- 12 regionálních průvodců
- 10 z nich bylo zapojeno již do mapování potřeb škol
- 32 škol (z 57) bylo po fázi mapování potřeb předáno do rukou nových regionálních průvodců
- během šk. roku 2021/22 další změna regionálního průvodce u 7 škol (odchod 2 regionálních průvodkyň, příchod 1 nového regionálního průvodce)

září 2022:

- 9 regionálních průvodců
- 7 z nich pokračuje z předchozího školního roku
- odchod 4 průvodkyň, příchod 2 nových průvodkyň
- 3 nově vzniklé/provázené školy (1 MŠ, 1 ZŠ, 1 ZUŠ)
- změna regionálního průvodce na 22 ze 60 škol

září 2023:

- 9 regionálních průvodců
- 8 z nich pokračuje z předchozího školního roku
- odchod 1 regionálního průvodce, příchod 1 nové průvodkyně se specializací na MŠ
- změna regionálního průvodce na 16 ze 60 škol

Vedle aspirace na geografickou komplexnost se Eduzměna snaží pracovat se všemi, kteří na Kutnohorsku vzdělávání tvoří, tedy se všemi aktéry vzdělávání. Abychom toho dosáhli, vybudovali jsme tým regionálních průvodců opírající se o síť obsahových partnerů a regionální tým. Přes silný zvyk řady ředitelů „dělat všechno sami“ si školy na spolupráci s nimi zvykly a postupně osobu regionálního průvodce zcela integrovaly do svých představ o fungování a rozvoji školy.



*Nejsme na to zvyklí, že nám někdo něco nabízí a můžeme to dělat spolu, jsme docela zvyklí si vše dělat sami.*

(květen 2022)



*Aktuálně se mi velmi dobře spolupracuje s naším průvodcem. Nabídl nám, co vše pro nás může udělat, a my jsme si vybrali, co chceme. Je to člověk s energií a cítíme, že nás může posouvat dál a taky se mu to daří.*

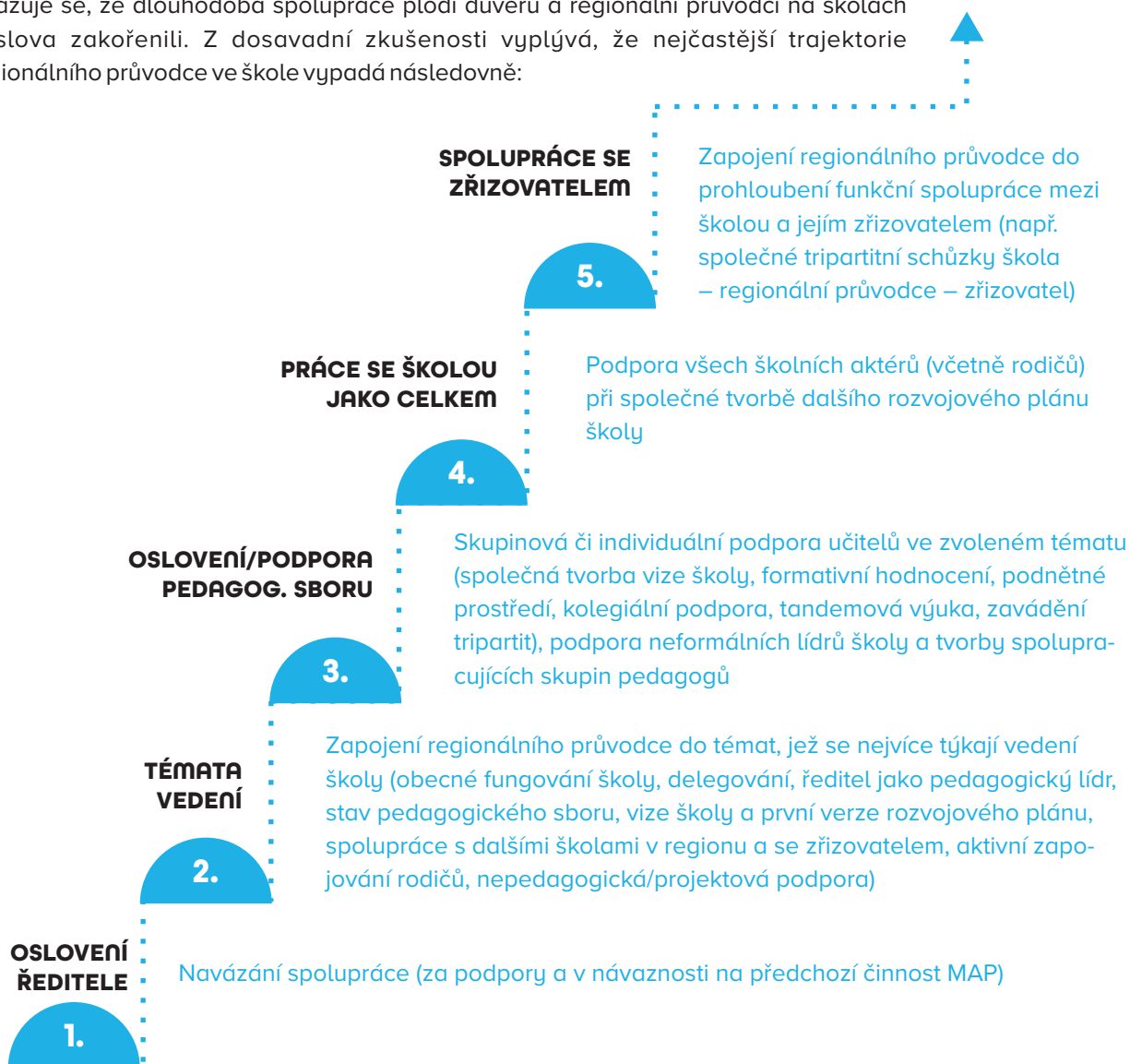
(květen 2022)



*Já jsem v tomto školním roce maximálně spokojená s průvodkyní. Je to dáma na svém místě, která má přehled, prošla si všemi pozicemi od učitelky přes zástupkyni ředitele po ředitelku, je mentorkou, takže nám pomáhá, dá se říct, na všech úrovních.*

(červen 2023)

Ukazuje se, že dlouhodobá spolupráce plodí důvěru a regionální průvodci na školách doslova zakořenili. Z dosavadní zkušenosti vyplývá, že nejčastější trajektorie regionálního průvodce ve škole vypadá následovně:



Obecně lze tedy říci, že prvním partnerem regionálním průvodcům je vedení školy, které vyhodnotí, do jakých oblastí a k jakým tématům chce regionální průvodce přizvat. Čím je jejich spolupráce dlouhodobější, pozice regionálního průvodce stabilizovanější a jeho vztah se školou hlubší, tím více se škola otevírá. To dává regionálnímu průvodci prostor nahlédnout hlouběji a zpřesnit své porozumění skutečným potřebám školy. Současně se tím společně se školou propracovávají k hlubším tématům jako sdílená a žitá vize školy, formativní hodnocení, tandemová výuka, zavedení tripartit, spolupráce s rodiči ad.

Na svoji práci ve škole **regionální průvodce** neustále **nahlíží** také **optikou regionu**. Vnímá potřeby školy v širším kontextu a v tomto širším kontextu také pomáhá škole nacházet jejich řešení. Aktivně podporuje vzájemné sdílení, předávání zkušeností a spolupráci mezi školami (v rámci jednoho stupně i napříč stupni a typy škol). Pomáhá školám v šíření dobré praxe, v tom, že se učitelé i ředitelé navzájem inspirují a vzájemně se od sebe učí, i když působí na jiných školách. Tým regionálních průvodců podporuje prosíťování škol, aby pedagogové z různých škol věděli, v čem se mohou vzájemně motivovat nebo obohacovat. Současně školy motivuje k využívání sdílených služeb (např. Týmů duševního zdraví, právního poradenství, logopedické depistáže ad.).

# Regionální průvodce ve škole




## Výběr regionálního průvodce pro školu

Regionální průvodci fungují jako tým, mezi něž je potřeba školy z ORP **optimálně rozdělit**. Jde o poměrně složitý a dynamický optimalizační proces, do kterého vstupuje řada faktorů. Zkušenosti na Kutnohorsku ukazují, že významnými jsou výše úvazku daného regionálního průvodce, geografické rozložení škol (a související dojezdnost), expertíza regionálního průvodce pro určitý stupeň, typ či zaměření školy a předchozí společná práce se školou (např. při mapování potřeb škol). Výhodou fungujícího společenství regionálních průvodců je to, že mohou v případě potřeby využít expertní podpory svých kolegů (a na škole pracovat v tandemu).

Regionální průvodce školu pravidelně navštěvuje a detailně ji poznává, dostává se do velmi úzkého kontaktu s lidmi ve škole. Proto hraje nesmírně důležitou roli **vzájemná chemie**. I v situacích, kdy škola oceňuje profesionalitu a kompetence regionálního průvodce, když si nesejí lidsky (pocit, že průvodce není na stejné vlně), spolupráce drhne. Je nutné na začátku dvojice regionální průvodce – vedení školy představit a nechat se sladit.

Je třeba ze škol **pravidelně získávat zpětnou vazbu** o tom, jak spolupráce s regionálním průvodcem funguje. Pokud by si nevyhovovali, tak včas regionálního průvodce vyměnit.


*Mám zkušenost i s předchozím regionálním průvodcem, kde vazba nebyla tak silná a stalo se to zásadní brzdou spolupráce. Jakmile si s člověkem nepadnu, nejsme naladěni na stejnou vlnu a on mi nenabízí něco, co by mě nalákalo, když zrovna nevím, co přesně chci, tak je cokoli strašně těžké. Takže ze začátku se nic nedělo a fungujeme až teď. Podle mě je strašně důležité, kdo ve školách je, a pokud máte v úmyslu přenášet Eduzměnu dál, musí fungovat vzájemná chemie. Může být zásadní brzdou, nebo vstupem do dalšího rozvoje.*

(květen 2022)

## Navázání vztahu se školou




Navázání **osobního vztahu** se školou a získání její důvěry se ukazuje jako zásadní předpoklad spolupráce školy a regionálního průvodce. S tím, že je nutné začít u vedení školy, jež představuje jakousi bránu do školy. Pokud nefunguje osobnostní vyladění (chemie a naslouchání) s vedením školy, spolupráce se ukazuje jako omezená a potenciálně odsouzená k zániku bez trvalejších projevů. Zároveň je na vztahu nutné „pracovat“ – opřít se o společné zkušenosti, resp. zážitky regionálního průvodce a vedení školy, dát k dispozici silné stránky regionálního průvodce, pravidelně se setkávat a naslouchat tomu, co se ve škole děje. To všechno s respektem a bez hodnocení.

» Pomáhá osobně dojít do každé školy a brát je jako lidi, brát je osobně, ukazovat, že mi na nich záleží, i když s nimi třeba ve všem nesouhlasím. (únor 2023)

» V první fázi jsem od mnoha paní ředitelek cítil, že potřebují podporu. Vlastně jsem fungoval jako vrba. Protože nejméně ve třech případech paní ředitelky uvažovaly o tom, že je odvolají, nebo že toho samy nechají. Že si byly nejisté ve funkci a jedna paní ředitelka zase byla nová, takže byla nejistá v tom smyslu, jestli má všechno v pořádku a tak. Hodně pomohlo takový zkompetentnění paní ředitelek v těch rolích. (únor 2023)

**„Otvíráky“** (nástroje, které se ukázaly jako funkční pro zahájení spolupráce): jít do školy s respektem k tomu, co se tam již děje; nehodnotit, ale ocenit; nabízet svou expertízu regionálního průvodce (usnadňuje navazování vztahu). Reagovat na skutečné potřeby školy a na témata, která aktuálně školu pálí. Oslovit ředitele i mimo školu (vzdělávací akce, konference, setkání skupiny ředitelů). Počítat s tím, že vstup regionálního průvodce přirozeně na začátku vyvolá řadu „obraných mechanismů“, do školy vstupuje někdo neznámý.

Konkrétní **nástroje, které nejvíce** pomohly vzbudit zájem/ochotu spolupracovat s Eduzměnou:

- nabídka podpory regionálního průvodce při tvorbě dlouhodobého plánu rozvoje školy s možností získat finanční podporu od Eduzměny ... (fungovalo u 65 % škol) 
- nabídka minigrantu<sup>3</sup> ... (fungovalo u 39 % škol) 
- zapojení ředitele do setkávání ředitelů ... (fungovalo u 33 % škol) 

Další **aktivity, které vzbudily zájem o spolupráci i více než 1/3 škol:**

- nabídka vzdělávacího semináře/webináře
- nabídka odbřemenění od nepedagogických služeb – právní poradenství

<sup>3</sup> Grantový program cílící na podporu spolupráce a potřeb opakujících se ve školách napříč regionem (např. propojování učiva s reálným životem, aktivizace žáků při učení).

- nabídka odbřemenění od nepedagogických služeb – projektový servis
- nabídka mobilní sdílené služby – logopedie, Týmy duševního zdraví<sup>4</sup>
- téma spolupráce s rodiči
- téma podnětného prostředí – úpravy tříd v MŠ

**Navázání na předchozí práci partnerů** v území: na Kutnohorsku se při vstupu regionálních průvodců do škol jako naprosto klíčová projevila podpora partnerského projektu **KH MAP<sup>5</sup>** a **ochota** jeho realizátorů (s již navázanými vztahy s vedením škol) **koncept** regionálních průvodců (i celého projektu Eduzměna) školám představit a **podpořit** ho.

» *MAP připravil půdu, někde pomohli starostové. (září 2023)*

**Mlhavo vs. svoboda:** vstup regionálních průvodců do škol byl na Kutnohorsku některými školami vnímán jako „mlhavý“. Regionální průvodce nepřináší škole konkrétní předem daný návod, ale cestu rozvoje společně se školou hledají. Moment toho, že toto hledání s sebou přináší určité mlhavo, neurčitost a současně neomezenost, je pro některé vítaný, současně pro další náročný.

» *Cítila jsem zmatek, nedostala jsem informace, co se po nás chce, co bude Eduzměna schopna nabídnout, plavala jsem v tom. (květen 2022)*

» *A to se mi na tom líbí, jak říkala kolegyně, stále jsem cítila jakési mlhavo, ale někdy mám pocit, že je to v rámci svobody. (květen 2022)*

**Sepsání smlouvy** se školou: kde pojmenujeme způsob vzájemné spolupráce a předávání informací, je důležitým krokem přinášejícím regionálnímu průvodci možnost opory při vysvětlování své role ve škole jejím pedagogům (a oprávnění do školy vstupovat).

## Budování vztahu a posilování důvěry

**Vztah** regionálního průvodce a školy musí být **postavený na důvěře**, neboť mezi oběma stranami probíhá poměrně velké množství interních informací. Regionální průvodce tak funguje jako nehodnotící naslouchající partner, který si umí vyhodnotit (nebo vyjedná se školou), jak se svěřenými informacemi naložit.

» *Vytvořit si vztah postavený na důvěře. Neřešil jsem, že by se mě někdy ptali, co s těmi informacemi dělám. Důvěřuji tomu, že je posílám buď na místa, kam patří, anebo je neposílám dál. (únor 2023)*

<sup>4</sup> Multidisciplinární týmy (sociální pracovníci, speciální pedagožky, psychologky, zdravotní sestra, odborně spolupracující dětský psychiatr a klinická psycholožka) poskytující pomoc a podporu klientům z řad dětí, rodičů, pedagogů a škol.

<sup>5</sup> Místní akční plán v ORP Kutná Hora

Další částí této fáze je **zážitek** nějaké **drobné změny**, nebo **společný úspěch**, vytržení trnu z paty, tzv. quick win, kdy si obvykle školy ověřují, zda jim spolupráce skutečně něco přináší. Takové společné zážitky/úspěchy představují milníky vztahu a **otevírají dveře hlubší spolupráci**.

» *Milníkem bylo vytvoření plánu a první akce, která se díky tomu plánu zrodila. Pamatuji si na dobu, kdy školky číhaly, jestli se opravdu díky Eduzměně něco posune nebo přibude jiného, hodnotnějšího, než by si zařídily samy.* (únor 2023)

» *Díky Minigrantu se začali otevírat a sdíleli se mnou věci, které se netýkaly jen školy, ale celé obce. Navíc jsem našla někoho, kdo mou pomoc chce.* (únor 2023)

## Dlouhodobá spolupráce

Vedení školy a učitelé si na regionálního průvodce a úzkou spolupráci postupně zvykají. Faktor času a stability, kdy se nestřídají regionální průvodci, hraje rozhodně do karet větší chuti měnit svou vlastní školu. Proto by regionální průvodce měl se svou školou pracovat pokud možno **co nejdříve možnou dobu a pravidelně** se s ní scházet (ideální frekvence 1x za měsíc, s tím, že regionální průvodce flexibilně reaguje na v čase se měnící potřeby a podmínky konkrétní školy, např. návštěvu ČŠI, a svoji práci se školou jim uzpůsobuje).

» *Nikdy nevíš, co se kde objeví a kde v tu chvíli bude potřeba podat pomocnou ruku. Je důležité se setkávat, někdy méně, někdy více, ale hlavně neztratit kontakt, být s proudem.* (únor 2023)

Za milník ve vzájemném vztahu regionální průvodci označují **šest měsíců až jeden rok spolupráce**. S tím, že přirozeně v menších školách se vztahy navazují rychleji, větší školy mají i početnější a diverzifikované vedení a pedagogický sbor, proto se zde postupuje pomaleji.

Spolupráci podporuje i zázemí pro setkávání a společnou práci **mimo půdu školy**, ať už jde o stálý fyzický prostor, kde je možné se potkávat, společně vzdělávat a sdílet, nebo společné přemýšlení o učení během inspirativních návštěv na školách v regionu i mimo něj. Přináší společný zážitek, výměnu zkušeností a téma, na které mohou regionální průvodci při své další práci přímo ve škole navázat.

K prohloubení spolupráce dochází i skrze **další role regionálního průvodce**, např. tehdy, když jako lektori vedou metodické centrum, Letní školu, nebo se se svými školami setkávají v roli experta na půdě jiné školy.

Praxe z Kutnohorska ukazuje jako potřebné směřovat společnou práci k dlouhodobému horizontu. **Regionální průvodce** škole **modeluje**, jak pracovat s rozvojovým plánem. Provází školu ohlazením se zpět za vlastní práci, jejím vyhodnocováním a zužitkováním získaných zkušeností, přináší svůj nezatížený pohled z vnějšku.

**Rizikovým momentem** v procesu dlouhodobé spolupráce se školou je **moment výměny regionálního průvodce**. Na Kutnohorsku jsme posbírali řadu zkušeností a dospěli k po-

třebnosti role „uvádějícího regionálního průvodce“. Stává se jím původní regionální průvodce, který svému nastupujícímu kolegovi/kolegyni předává potřebné informace o procesu rozvoje školy, současně s ním několik týdnů pracuje ve škole v tandemu. To je klíčové jak pro nového regionálního průvodce (stínování, možnost doptávání), tak pro školu (snadněji si na nového regionálního průvodce zvyká).

## Dobrá praxe a co se regionální průvodci naučili ohledně komunikace se školami

### SOUSTŘEDIT SE NA DOBRÉ VĚCI A CO SE DAŘÍ:

naprosto zásadní pro vytvoření osobního vztahu a atmosféry důvěry je způsob komunikace – popisný jazyk, respektující oceňující přístup, odpíchnout se od silných stránek školy.

- ▶ *Připojovat se ke škole, k tomu, co oni mají, jak to mají, bez hodnocení a s velkým respektem. Získání důvěry je o tom, že když si mně na něco postěžují a mohou to být konkrétní lidé v regionu, ve vesnici, nebo konkrétní prožitky, tak to zůstane u mě, nebo se domluvíme na tom, co se s tím dá dělat.* (únor 2023)

### PŘINÁŠET KONKRÉTNÍ TÉMATA,

o čem se s řediteli baví (např. rozvojové plány).

### DOMLUVIT SI TERMÍNY SETKÁVÁNÍ NA CELÝ ŠKOLNÍ ROK

### NASLOUCHAT A REAGOVAT NA POTŘEBY ŠKOLY, ZMĚNU NABÍZET, ALE NETLAČIT JI:

školy přirozeně na začátku mohou bojovat s nedůvěrou vůči novému člověku ve škole. Navíc zavádění změn v organizaci vyžaduje trpělivost a promyšlený přístup.

Proto se regionálním průvodcům osvědčuje naslouchat a pravidelně monitorovat potřeby školy, reagovat na ty z nich, jež mohou ovlivnit, a současně s tím nabízet další kroky vedoucí ke změně. Škola si následně sama vybere, kterou z cest se může dát. Vyplatí se postupovat pomalu a jistě.

- ▶ *Přijde mi významné nabízení. Nechám je, ať si vyberou, a s tímto respektem tam chodím. Přináším věci, které Eduzměna nabízí, ale nechám na nich, zda si z toho něco vyberou, nebo ne.* (únor 2023)



Podobně vnímají regionálního průvodce i ředitelé:

- » *Já průvodce chápu takhle: My jsme tu, abychom vám pomohli, a vy pojedte s námi, budeme to dělat spolu.* (květen 2022)
- » *Pozor na přístup „Já vím a oni nevědí“.* (únor 2023)

### SPOLEČNĚ PRACOVAT:

důležitou součástí praxe regionálního průvodce je společná práce – lámání hlavy, rozplétání složitých situací, kdy regionální průvodce je partnerem, který pomáhá posunovat úvahy o škole vpřed. Klade otázky, doptává se, zaznamenává posuny, naviguje interní diskuse. Tím přirozeně ukazuje svůj žitý zájem a dále prohlubuje vzájemný vztah. Z počátečních pocitů neurčitosti a neomezenosti (kde se spoluprací školy a Eduzměny začít?) regionální průvodce školu krok po kroku vede ke konkrétní spolupráci.

- » *Dostaly jsme se do pracovní diskuse ohledně toho, co všechno za tým je. ... Paní ředitelka později popisovala, že ji tento zážitek motivoval k tomu, aby mě přizvala k jiné situaci, kde se budeme doptávat a štourat, co je za některými věcmi. To byla významná proměna ve vztahu.* (únor 2023)
- » *Sdílíme na disku zápisy a úkoly ze společných rozhovorů. Oni vidí, že já tam něco doplňuji, vidí tu proudící komunikaci a náš zájem.* (únor 2023)

### VYUŽÍT KRITÉRIA UČÍCÍ SE ORGANIZACE:

jsou dobře kompatibilní s Kritérii kvalitní školy ČŠI, a proto dobře fungují jako motivační faktor. Otevření jednoho tématu, které vzbudí zájem (např. práce s nadanými dětmi) přirozeně dává regionálnímu průvodci prostor otevřít téma další – související (a mnohdy i širší – např. individualizace a práce s heterogenní třídou).

## Výzvy a hledání cesty: školy s příliš nízkou/vysokou motivací

### REGIONÁLNÍ PRŮVODCE SI POTŘEBUJE UDRŽET NADHLED A KE KAŽDÉ ŠKOLE PŘISTUPOVAT JEDNOTLIVĚ:

ne vždy je totiž jeho úkolem školu motivovat a aktivizovat, někdy je přínosné ji naopak brzdit – chránit před vyhořením, vracet školu k realistickému a realizovatelnému plánu.

- » *Tohle se odehrálo loni na podzim, letos na jaře v mateřské školce a před měsícem mě žádala učitelka ze školy, že by taky chtěli přestavět nábytek ve škole. Tak jsem ji zbrzdila, říkala jsem, že to pojmeme postupně. Hodně na ně zapůsobilo, když změny byly hmatatelné a když se konaly přímo u nich. Ale musíme pomalu, aby se na tu změnu stihli všichni připravit.*

(únor 2023)

### PŘEDÁVÁNÍ ODPOVĚDNOSTI ZA VLASTNÍ ROZVOJ ŠKOLÁM:

regionální průvodce si musí uvědomovat svoji roli regionálního průvodce, nikoliv realizátora nebo kontrolora.

- » *K přebírání zodpovědnosti škol by mohl přispět ten způsob, jakým spolupracujeme. Když jako průvodci zůstáváme opravdu v roli průvodce člověka, tedy provázíme někoho, kdo něco dělá, a neděláme ty věci místo lidí, kterým ta zodpovědnost patří.*

(únor 2023)

### PRÁCE S ODMÍTNUTÍM:

protože se Eduzměna snaží do spolupráce zapojit všechny školy v regionu, zažívají regionální průvodci často také odmítnutí své nabídky/návrhu, nebo se setkávají s jiným úhlem pohledu či nastavením pedagogů, než mají sami. Tyto momenty jsou pro regionální průvodce často vnitřně náročné a je užitečné s nimi dále pracovat, např. pomocí supervize.

## Slepé uličky aneb čemu se vyhnout

### VNÍMAT ŠKOLU JEN OČIMA JEJÍHO VEDENÍ,

keré může být odtržené od zbytku školy. Někdy může být situace v pedagogickém sboru složitější, nebo se informace nepředávají tak dobře, jak bychom potřebovali.

- » *Stalo se mi, že jsem domluvila (s ředitelkou školy – pozn. evaluátora) tandemovou výuku, koučovací způsobem jsem tím provedla vedení školy. A když jsem se potkala se sborem, koukali na mne úplně nepřítomně a mně došlo: Aha, tak znovu, musíme udělat krok zpátky a nastavit si to znovu.*

(únor 2023)

### NEZAJÍMAT SE O TO, CO O NÁS VĚDÍ A JAK TO U NICH REZONUJE:

jak je vnímána organizace, která do školy regionální průvodce vysílá? Aby regionální průvodce mohl svou práci odvádět dobře, měl by se s předstihem informovat o tom, jak škola nahlíží na jeho vysílající organizaci. Sladí tak svá očekávání s realitou a bude lépe argumentačně vybaven pro případné vysvětlení či uvedení věci na pravou míru.

### SROVNÁVAT ŠKOLY MEZI SEBOU, VYTVÁŘET ŽEBŘÍČKY:

porovnávání škol podporuje konkurenční optiku a blokuje vzájemnou spolupráci škol. Naopak jako přínosné se ukazuje podporovat učení se jeden od druhého, tím školám modelujeme přínos spolupráce.

**NEBÝT ŠKOLE K DISPOZICI I FYZICKY:**

online konzultace mohou být užitečným nástrojem, ale nestačí samy o sobě, pokud se regionální průvodce ve škole pravidelně neobjevuje, nebo pracuje jen s uzavřenou skupinou učitelů.

**NABÍZET NEZAJIŠTĚNÉ SLUŽBY:**

je potřeba mít k dispozici seznam ověřených fungujících služeb, které mohou regionální průvodci nabízet, aniž by se museli bát o jejich kvalitu či dostupnost.

» *Že někdo něco nabízí, neznamená ještě, že to funguje. Narušuje to důvěru a nepomáhá, když nabídneme něco v dobré víře a ono to nefunguje.*

(únor 2023)

**„TLAČIT“ ŠKOLU DO VĚCÍ, O KTERÉ NEMÁ ZÁJEM:**

vyvolává mezi pedagogy potřebu obrany, další vnímají negativně, pokud regionální průvodce nahlíží na pedagogický kolektiv tak, že nechce dělat nic navíc. Přináší to současně pocit, že je regionální průvodce odtržený od reality současného školství.

# Osoba a role regionálního průvodce



## Osobnost regionálního průvodce

- **Osobní zralost**, ukotvenost a nadhled jsou zásadní stavební kameny osobnosti regionálního průvodce. Čeká na něj hodně práce a naslouchání, protichůdné perspektivy a osobní animozity. Proto si regionální průvodce potřebuje zachovat chladnou hlavu, mít otevřené oči a vřelé srdce. Mít vnitřní jistotu je důležité.

» *Já použiji metaforu žirafy. Žirafa má dlouhé nohy, je pevně ukotvená, opřená o zem. A má dlouhatánský krk, takže má nadhled. A když to popíšu přes tu metaforu, tak ty nohy jsou praxe a zkušenosti, mít vhled. Ale zároveň mít ten protipól, ten dlouhý krk a nadhled, být otevřený. A říká se, že žirafa má největší srdce, a to je něco, co člověk potřebuje. Mít srdce jako úctu k tomu, že školy jsou na cestě ke změně.*  
(únor 2023)
- **Učící se mindset**, neboť ve chvíli, kdy sami regionální průvodci mají pocit, že se ještě mají co učit a mohou růst, funguje spolupráce lépe. Pokud není zkušenost regionálního průvodce doplněna respektem a otevřeností, může být ve výsledku brzdou.

» *Já jsem takový šťastný průvodce. Z každé školy si odnáším inspiraci pro vlastní práci ředitele.*  
(únor 2023)
- **Trpělivost, odolnost** a schopnost unést jistou dávku frustrace z toho, že jako regionální průvodce nemusím být vždy nejvřeleji vítaný, a naopak mohu být i odmítnutý. Regionální průvodce současně potřebuje být připraven i na nelineární vývoj, kdy se škola po posunu vpřed zastaví nebo propadne do regrese.

» *My bychom vlastně potřebovali takové obchodáky, kteří jsou zvyklí, že někam chodí a něco nabízí. A někde je vyhazují, nebo na ně nereagují a ty lidi to nesejme.*  
(březen 2023)

## Dovednosti

- **Facilitace** – umět provázet jakýmkoliv procesem, hledat porozumění v rozdílných úhlech pohledu.
- **Efektivní komunikace** (naslouchání, vedení rozhovoru, popisný jazyk): pojmenování reality, které nevede k hodnocení, ale k jejímu vnímání bez plusů nebo minusů.
- Mentoring, koučovací přístup: Ukazuje se, že **mentorské dovednosti** (kladení otázek, koučování místo konzultace) usnadňují navazování vztahů, podporují důvěru mezi aktéry a eliminují pocity ohrožení.
- Umět **rozlišovat mezi vlastními hypotézami a realitou**. Nepodléhat vlastním interpretacím událostí, ale udržet si odstup, který regionálnímu průvodci umožní nahlížet dění s nadhledem a bez vlastního zkreslení (při práci s hypotézami si je regionální průvodce vědom, že jde o hypotézy, které je potřeba ověřit a případně upravit).

## Zkušenosti

- Předchozí **zkušenost ze školy**, ideálně z pozice vedení školy, je zcela zásadní. Zkušenost s daným typem školy je velmi žádoucí. Regionální průvodce stráví nějaký čas jednáním s vedením školy, a pokud je v problematice plně zorientovaný (a může se opřít o vlastní zkušenost), přispívá to ke vzájemné důvěře. Zároveň tyto zkušenosti vybavují regionálního průvodce pochopením a porozuměním realitě školy a tomu, co v každodenním životě školy běžně nastává.
  - *Přijde mi hodně užitečné mít vlastní zkušenost s pedagogickými procesy, být učitel, ředitel, to se asi nedá dovzdělat, tohle mi v začátcích hodně pomáhalo.* (únor 2023)
  - *Minimálně z počátku člověk pracuje nejvíce s ředitelem, a pokud v tom plave, neví, o čem ředitel mluví, tak není partner, není důvěryhodný.* (únor 2023)
  - *U toho ředitele jsem cítila, že můj rank pro něj obrovsky zvýšila moje praxe, že vím, o čem mluvím, nebo že mám prožité ty změny. To je oslovilo, protože z těch prvních setkání si uvědomuju, že vnímali EZ jako úlet. Že je vzdálená realita, že má vize, ale je to pro ně nedosažitelný, je to úplně jiný vesmír. Ale najednou, přes tu moji praxi, vnímali, že vím, o čem mluvím.* (únor 2023)
- **Vlastní zkušenost s rolí některé cílové skupiny**, která do života školy vstupuje (zřizovatel, zastupitel, člen školské rady, rodič).
- **Metodické vybavení** lektora (videotrénink, dílny gramotností, zážitková pedagogika ad.).

## Informovanost

- Být **zorientovaný ve fungování škol** (role zřizovatele, školských rad, poradenských center, provázanost jednotlivých stupňů, specifická fungování malotřídek, financování škol, spádovost, řízení školy – jednotlivé pozice).
- Orientovat se ve **světě současného vzdělávání** (jaké jsou aktuální přístupy, trendy), znát základní jména českého i světového pedagogického rybníku, orientovat se v současné nabídce vzdělávacích institucí v ČR.

## Úvazek

- Najít ideální počet škol se ukazuje jako nadlidský úkol, protože velmi **záleží na typu školy** (velikost, stupeň, semknutost x roztržitost budov ad.), její ochotě vydat se na cestu dalšího rozvoje i **aktuální situaci**, díky které se i **potřeby jedné školy v čase proměňují** (např. přestavba školy). Do některých škol se dá jezdit každý týden, do jiných bude stačit zajít jednou měsíčně. Na Kutnohorsku se 60 školám věnuje aktuálně 9 regionálních průvodců s různými úvazky od 0,3 do 1 (celkově 5 plných úvazků). Dosavadní minimum jsou 3 školy, maximum pak 14 škol na jednoho regionálního průvodce (9 z nich pod stejným ředitelstvím).
- Funkčnost nastavení úvazků **pravidelně vyhodnocujeme** (1x za rok před koncem školního roku, aby byl dostatečný časový prostor k předání škol, nepravidelně pak v případě potřeby).
- **Práce** každého regionálního průvodce **má tři základní složky**: přímá práce se školou, příprava a administrativa, sebevzdělávání a práce v týmu. Je náročná na udržení všech možných detailů a dotahování věcí. Mezi regionálními průvodci se objevují dva přístupy: větší úvazek poskytuje dostatečný čas se školám pravidelně věnovat, jít v nich v procesu změny rychle do hloubky a být flexibilní vždy, když je třeba. Zároveň regionální průvodci na plný úvazek častěji volají po supervizi a čelí čtenějším frustracím. Skupina regionálních průvodců pracujících na částečné úvazky (0,3–0,5) oceňuje možnost udržet si nadhled, získávat inspiraci do své další práce a zároveň školám nabízet svou další expertízu (ředitele, mentora, kouče), o kterou se mohou při průvodcování opírat. Čím nižší úvazek, tím méně času regionálnímu průvodci zbývá na přímou práci se školou.

» *To, že dělám i něco jiného, je obohacující a pro školy zajímavé. Vidí, že člověk je kompetentní. ... Člověk má přehled o světě, takhle je to pro mě vyhovující. A asi bych to neměnila, je to zajímavé. Je to dobrodružné.* (únor 2023)

» *V předchozím období bylo patrné, že paní průvodkyně má práci pro Eduzměnu jako vedlejší příjem a je plně vytížená svou prací na ZŠ, a tudíž nemá kapacitu se věnovat aktuálním rozpracovaným tématům, což je pochopitelné.* (březen 2023)

» *Mám osmdesát procent, ale většinou pracuji víc. A myslím, že i kdybych měla celý úvazek, tak nemůžu mít víc škol. Cítím strop, kdy jsem schopná si zapamatovat, co se v které škole děje a jsem schopná je rozlišit.*

(únor 2023)

## Intenzita a frekvence spolupráce

- Všichni regionální průvodci se shodují na tom, že intenzita spolupráce se školami s rostoucí důvěrou **časem roste**. Většina označuje návštěvu **jednou měsíčně** (v délce od dvou hodin po celý den) za **optimum**, kdy se dá stihnout vše podstatné. Některé školy se hlásí samy od sebe po třech týdnech. Zároveň se vytížení konkrétní školou v průběhu roku dosti **proměňuje**.
- Důležitou zkušeností z Kutnohorska je to, že regionálního průvodce vnímá jako potřebného **i škola**, která je optikou kritérií učící se organizace **velmi pokročilá**.

## Výzvy: kvalifikovaný lokální regionální průvodce (vývoj skupiny v čase)

- Celou dobu pilotu řešíme otázku, zda má být regionální průvodce místní, nebo může dojíždět. Ukazuje se, že nejdůležitější je, aby ve školách byl osobně – tedy **fyziicky – přítomen**. Dokáže-li přespolní regionální průvodce naplnit (výše zmiňovanou) ideální frekvenci návštěv škol, není problém ho zapojit. Přináší současně důležitý pohled z vnějšku. Funkční je tato varianta u regionálních průvodců s nižším úvazkem (0,3–0,5), v případě vyššího úvazku se náročnost (únava regionálního průvodce i finanční zátěž pro Eduzmenu plynoucí z dojíždění) výrazně zvyšuje.
- **Znalost lokálního** vzdělávacího prostředí s sebou přináší **výhodu i nevýhodu**. Regionálnímu průvodci pomáhá reagovat na potřeby škol rychle a kreativně (např. zajištění rodilého mluvčího skrze dobrovolníka místní neziskové organizace), současně přináší větší riziko potenciálního ovlivnění regionálního průvodce osobními vazbami. Lokální kontext může regionální průvodce získávat i skrze své týmové kolegy, průvodce regionálních průvodců<sup>6</sup> nebo koordinátory cílových skupin<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Tým odborníků s expertízou v odborné, procesní/vztahové a administrativní rovině, podrobněji popsán v kapitole Podmínky a potřebná podpora.

<sup>7</sup> Ředitelé, učitelé, žáci/děti, rodiče a zřizovatelé.

## Paleta důležitých rolí regionálního průvodce

- **Most mezi školou a EZ** (oboustranný přenos informací a zpětné vazby).
- **Průvodce procesem změny** (jakýsi „filtr“, který škole pomáhá se orientovat ve velmi široké nabídce a požadavcích, jež směrem k ní nekoordinovaně přichází z různých stran. Proces změny není lineární záležitostí a regionální průvodce pomáhá školu motivovat ve chvílích nejistoty, kdy se věci nedaří podle původního plánu).
- **Multiplikátor dopadu** (díky pravidelným návštěvám školy může regionální průvodce navázat na realizované vzdělávání, inspirativní návštěvu, práci s konkrétními tématy v pracovních skupinách, práci Týmů duševního zdraví – a prohloubit ji. Stejně tak může pomoci zacílit nabídku dalších aktérů školy tak, aby přesně odpovídala jejím rozvojovým potřebám, a dopad intervence se tak zvýšil).
- **Podporovatel synergií a kolektivního směřování ke společnému cíli** (regionální průvodce kontinuálně monitoruje potřeby školy a vybírá z nabídky podpory témata, která jim odpovídají. Spolupracuje např. s expertem na projektovou podporu tak, aby finanční dotace, o niž škola žádá, byla smysluplně provázaná s jejím dlouhodobým rozvojovým plánem).
- **Nositel zpětné vazby ze škol do vznikajícího CPV Kutnohorsko /MAP KH/ Eduzměny** (práce se zpětnou vazbou umožňuje průběžné zlepšování efektivity i podoby realizovaných aktivit).
- **Iniciátor a koordinátor regionální spolupráce** (provází školu v navázání kontaktů a spolupráce s dalšími školami a aktéry v regionu s dopadem na dlouhodobou udržitelnost rozvoje vzdělávání v celém území).
- **Šířitel dobré praxe do dalších škol** (v případě regionálních průvodců, kteří kromě své průvodcovské role působí i jako ředitelé škol, dochází k přirozenému šíření zkušeností a dobré praxe napříč školami).



# Tým regionálních průvodců a jejich spolupráce



## Podmínky a potřebná podpora

- Seznámení skupiny:** věnovat intenzivní čas a péči seznámení se regionálních průvodců navzájem, aby fungovali jako tým, jejich nalodění (co nejpřesněji jim předat, co je jejich úkolem, kam jsou zařazeni ve struktuře CPV, komu a jakým způsobem se zodpovídají), vyjasnit si zejména časová očekávání od pozice regionálního průvodce (účast na setkáních, přítomnost ve škole ad.).

▶ *V počátečním stavu by bylo dobré, kdyby regionální průvodci spolu strávili delší čas. Aby se poznali, napojili a seznámili.* (březen 2023)
- Výcvik:** sladění dovedností, poznání, kdo ve skupině má jaké silné stránky a může podpořit ostatní. Důležitý je vnitřní soulad každého regionálního průvodce s vizí Eduzměny. Dále pak složení skupiny regionálních průvodců, pokud možno tak, aby byl záběr budoucího týmu (ve smyslu expertízy, dovedností a zkušenosti) co nejširší.
- Pravidelná setkání** včetně sdílení a podpory **jednou měsíčně na minimálně 1,5 dne:** důležité je předem pojmenovat a vyjasnit formát a obsah pravidelných setkání, jaká část bude věnována sdílení / koordinaci a předávání informací / společné práci / konzultaci s expertem / supervizi / tzv. disponibilní – možnost otevřít aktuálně potřebné téma. Potřebná a přínosná je facilitace každého setkání – funkční se v této roli ukázala spolupráce samotných regionálních průvodců s průvodci regionálních průvodců. U setkání se setkávají potřeby regionálních průvodců s potřebami EZ / obsahových partnerů / regionálního týmu, což přináší dlouhodobou výzvu hledání rovnováhy při

sestavování programu. V létě pravidelně pořádáme třídenní výjezd regionálních průvodců s cílem vydechnout, učit se, obohatit se.

▶ *Je to občas strašně náročné, ale vidět se jednou měsíčně je absolutní minimum.*  
(únor 2023)

- **Terénní deník:** vede regionální průvodce k reflexi práce na škole a zaznamenání klíčových momentů v procesu změny, je „externí pamětí“ regionálního průvodce, současně naprosto zásadním nástrojem evaluace.
- **Podpora týmem průvodců regionálních průvodců** hraje klíčovou roli při fungování týmu regionálních průvodců, a to jak v odborné, vztahové, tak v administrativní rovině. Na Kutnohorsku ho tvoří tři lidé s expertízou ve třech základních oblastech:
  - dlouholetá zkušenost s řízením školy a podporou ředitelů
  - facilitace a provázení procesy
  - koordinační činnost

Kvalita týmu průvodců regionálních průvodců se velmi výrazně propisuje do fungování týmu regionálních průvodců. Průvodci regionálních průvodců se účastní všech setkání, regionálním průvodcům jsou ale k dispozici i mimo ně. Regionální průvodci oceňují dostupnost i kvalitu jejich pedagogické erudice, ale také pomoc s psychohygienou a zpracováním vnitřních nejistot a v neposlední řadě organizační propojku.

- **Evaluace:** jako velkou podporu vnímají regionální průvodci zpětnou vazbu z evaluačních výstupů, kterou jim na setkáních pravidelně předává interní evaluátor. Regionálním průvodcům pomáhá efektivně zacílit práci ve škole a je vodítkem k tomu, na co se zaměřit a čemu věnovat prioritně pozornost.
- **Společná práce regionálních průvodců** = funkční moment skupiny: spojuje, usnadňuje, přirozeně vznikají expertní nebo „spádové“ minitýmy regionálních průvodců, kteří mohou na školách sdílet své zkušenosti/odbornosti a věnovat se školám společně (buď v rámci výseku regionu, nebo v rámci určitého tématu).

▶ *Ještě mě napadá jedna věc, jestli by nešlo toho regionálního průvodce, pokud má nějaký expertní dovednosti i schopnosti, v rámci toho mikroregionu půjčit do školy.*  
(únor 2023)

▶ *Myslím, že na to nemůže být regionální průvodce sám. Koncept regionu je, že spolupracujeme s dalšími lidmi, kteří mikroregion, obec, nějakým způsobem opečovávají. To mi přijde hrozně důležité a myslím, že je to krok správným směrem.*  
(únor 2023)

- **Pravidelná supervize:** regionální průvodci cítí kromě radosti i silné momenty únavy a bezmoci (některé situace nemohou ovlivnit, pro část učitelů ve školách jsou nesrozumitelné, změna je přirozeně vnímána jako hrozba, dochází k regresi škol ad.), měli by tedy mít možnost pravidelné supervize.
- **Podpůrná síť v podobě:**
  - **podpory regionálního týmu**, který se orientuje v místě, je schopen regionální průvodce propojovat na další zásadní místní zdroje a současně přináší

služby klíčové pro rozvoj škol (v oblasti pedagogické i nepedagogické podpory a PR);

- **odborné podpory** obsahových partnerů;
- **průběžného vzdělávání** regionálních průvodců – např. facilitační, mentor-  
ský, lídrovský výcvik, účast na konferencích ad.

## Přínos práce regionálního průvodce

Po dvou letech působení regionálních průvodců v kutnohorských školách přinášíme konkrétní příklady dobré praxe přínosu jejich práce pro školu:

- Nejčastější kontakt je mezi regionálním průvodcem a ředitelem, pohledem regionálního průvodce jde o „pravidelná naladěná setkání a rozhovory podpůrné pro obě strany“. **Průvodce** je jakýmsi „**filtrem**“ na cestě rozvoje školy. **V decentralizovaném systému českého školství**, který vytváří na ředitele školy nemalý tlak, **pomáhá řediteli v orientaci**, je pro něj oporou a **pomáhá v ukotvení mezi množstvím požadavků a nabídek**, které se na ředitele valí. Podporuje ho v tom zkoncentrovat pozornost vybraným směrem, spolupracovat se svým pedagogickým sborem, delegovat a zapojit kolegy do hledání řešení krátkodobých i dlouhodobých výzev.
  - ▶ *Jednak lidsky i po profesionální stránce je (regionální průvodce – pozn. evaluátora) nesmírně klidný, empatický člověk. Vždycky když k nám přijede a my vylítneme, že se na nás řítí nějaké věci, problémy a jsme úplně vyřízené, tak on se svým krásným lidským klidem uklidní.* (červen 2023)
  - ▶ *Pomohl nám, a to byla asi moje velká práce, bohužel se nesnažím, nebo neumím rozdělit práci, raději to udělám sama, aby to bylo, což je špatně, já vím, že to je špatně, už se to učím.* (červen 2023)
- Současně je regionální průvodce důležitou **oporou řediteli v případě neočekávaných krizí** (personální výpadky, vztahové rozkoly uvnitř sboru, nejistota kolem ředitelského mandátu nebo možného slučování škol, problém se žákem s náročným chováním).
- Regionální průvodce provádí školu procesem tvorby dlouhodobé koncepce rozvoje, tvorby rozvojového plánu i zavedením pravidelného vyhodnocování jeho posunu, **učí školu přemýšlet o procesu rozvoje jako nekončícím cyklu**. Vede školu k tomu, že rozvojový plán staví na reflexi (své i rodičů) a tvoří ho ve společné diskusi všech pracovníků školy. Slovy ředitelky mateřské školy:
  - ▶ *Někdy jsem mohla být v provozní slepotě k tomu, co se podařilo, jsme zvědaví, jak to vidí rodiče.* (červen 2023)

Společná práce školy s regionálním průvodcem se pozitivně odrazila v kvalitě plánů rozvoje (např. jasná dlouhodobá koncepce propojená s žitou vizí školy, **optika dopadu na učení dětí**, zacílení plánu a konkretizace jednotlivých bodů, nastavený proces pravidelné reflexe ad.).

► *Strašlivě si toho cením, jak jeho (regionálního průvodce – pozn. evaluátora) lidského a profesionálního přístupu, hodně dokáže vycítit potřeby díky společné konverzaci, tam to ladíme společně. Moje prvotní obavy, kdy jsem si říkala, že ještě musím navíc tvořit plány, byla jsem úplně zavalená a on mi v tom hodně pomohl, roztránil je.*

(červen 2023)

Díky trvalejší práci s plánem dochází u ředitele/pedagogů k posunu ve zvědomění cílů a dovednosti **cíle formulovat a plánovat aktivity**, které na ně mají navazovat. Jde o dovednost klíčovou pro efektivní plánování témat, časových dotací, výukových hodin či činností dne.

► *Paní ředitelka velmi zručně formulovala cíle různých úrovní, provazovala na ně plán navazujících aktivit. Byla radost pozorovat ředitelku MŠ, která se velmi dobře vyzná v cílování.*

(červen 2023)

Současně se díky pravidelným diskusím regionálních průvodců s řediteli (a také díky osobnostnímu rozvoji ředitelů vlivem jejich zapojení do dlouhodobých vzdělávacích programů typu Ředitel naživo, Pedagog-lídr) postupně **posouvá vnímání role ředitele od provozního manažera k pedagogickému lídrovi**.

► *Daleko víc vnímám, že jsou věci, které chci víc ovlivňovat právě v tom pedagogickém procesu.*

(červen 2023)

► *Můžete o tom jinak přemýšlet a dostat sama sebe do jiné sféry toho, co je vaše priorita.*

(červen 2023)



- Regionální průvodce přemýšlí o rozvoji školy **v kontextu jejích specifických potřeb** (např. nově vzniklá versus roky zavedená a vybavená škola).

► *Podle mě se hodně snaží, aby nevyvíjel tlak, protože ví, že toho máme nad hlavu a snaží se to trošku jako průvodce hrnout na svoje bedra a zároveň zmapuje naše podmínky, naše potřeby a na rovinu mi řekne, že tohle ne, citlivě mě dovede k tomu, abych chápala, že i když jsme nová organizace, tak materiálně bylo dost a že je potřeba posilovat měkké dovednosti a hlavně mít dopad na děti, což chápu.*

(červen 2023)



- Podporuje školu v **tematickém propojování aktivit** (intervenci), kterých se škola účastní tak, aby výsledný dopad na učení pedagogů (a následně dětí) byl co nejvyšší (např. semináře/webináře, Letní škola, rotující návštěvy škol uvnitř regionu i stáže mimo region, individuální konzultace s expertem, vše na téma podnětného prostředí a center aktivit)<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Centra aktivit jsou jedním z nástrojů programu Začít spolu. Jde o ohraničené a různě tematicky zaměřené učební prostory s potenciálem rozvíjet kognitivní funkce dětí, kreativní myšlení, vrstevnické učení, samostatnost, kooperaci a další důležité kompetence. Děti se tu učí na základě vlastní zkušenosti, od sebe navzájem, nápodobou a pozorováním.


-  *Vidíme obrovský posun v časové orientaci, v rámci spolupráce dětí se rozvinula tolerance, nastavily se vazby mezi rodiči, podařilo se nám zprostředkovat „posunutí pohledu maminek“ na kompetence dítěte, zapojujeme rodiče organizačně i materiálně.* (červen 2023)
-  *Děti si v době volné hry samostatně hrály/učily se. Např. při samostatném úklidu před hlavní činností docházelo k „velkému učení“. Děti třídily podle barev, velikosti, tvaru, účelu... Dávaly věci na místo. Pomáhaly si.* (červen 2023)

Svou práci na škole zaměřuje regionální průvodce tak, aby na absolvované intervence navázala, doplnila je a prohloubila. V případě podnětného prostředí a instalovaných center aktivit využívá regionální průvodce příležitost vést pedagogy k naplánování hodiny s určitým cílem prostřednictvím **kooperativních metod a metod aktivního učení**. Tím dochází k zefektivnění učení dětí. Ty se mohou učit souběžně, všechny naráz a pedagog získává prostor setrvat v roli pozorovatele, věnovat pozornost všem žákům, starším i mladším (a lépe si všimnout silných stránek dětí).

Účinným nástrojem pro práci s pedagogy je např. **videotrénink**. **Podmínkou je navázaný vztah**, díky kterému přítomnost regionálního průvodce nikterak nenarušuje spontánní činnost pedagoga ani dětí. Regionální průvodce vybírá k následnému rozboru s pedagogem ta místa, kde je práce s dětmi efektivní a pedagog se učí být k těmto momentům citlivý, identifikovat je a rozšířit. V rámci práce s dětmi je v následujícím období vědomě užívá. Při následném natáčení a rozboru se zkoumá dopad změny přístupu učitele do učení žáka.

-  *Tato forma práce mě velice těší. Přijde mi velmi smysluplná, má přímý dopad do učení dětí.* (červen 2023)
-  *Od hodiny, vedené formou interaktivního výkladu, při kterém je více činná paní učitelka a děti odpovídají postupně po kruhu s delším čekáním, než se na ně dostane, se tak dostáváme k hodině využívající prostředí instalovaných center aktivit s různými zákoutími a množstvím pomůcek...* (únor 2023)

**K metodickým a didaktickým tématům** se regionální průvodce s pedagogy posouvá postupně **po zvládnutí** pracovních kroků týkajících se **komunikace a organizace výuky**.

-  Regionální průvodce přemýšlí o rozvoji školy také **v kontextu celého regionu** (např. nabídka společného vzdělávání a učení zapojující reálné prostředí více škol, propojení pedagogů napříč stupni škol). Své úvahy sdílí s dalšími regionálními průvodci a v rámci týmu spolupracují na hledání vhodného řešení.

Mezi mateřskými školami se objevil zájem MŠ předat některé specifické informace k některým dětem, aby byl jejich přechod na ZŠ hladší, aby v dalším vzdělávacím stupni uspávaly emočně i učebně. Díky **spolupráci regionálních průvodců** proběhlo v únoru 2023 společné setkání šestnácti ředitelek, učitelek, speciální pedagožky a výchovné poradkyně z pěti mateřských a jedné základní školy a dvou regionálních průvodců. Díky němu došlo k navázání spolupráce základní školy s pěti mateřskými školami v okolí s cílem hladkého přechodu předškoláků do ZŠ. **Učitelé si předali konkrétní informace o dětech, sdíleli dobrou praxi ve vedení dětských/žákovských portfolií**, následovaly **návštěvy dětí z MŠ přímo ve třídách**.

- ▶ *Paní ředitelka ocenila setkání mateřských škol se spádovou základní školou, které splnilo její očekávání, probrala vše, co potřebovala, včetně předání informací o potřebách předškoláků – „nepodařilo se to léta“.* (březen 2023)
- ▶ *Vydařila se spolupráce se základní školou, ukázková hodina, rodiče to ocenili, jsou klidnější.* (únor 2023)
- Díky dlouhodobé práci regionálního průvodce došlo ve škole k **nastartování kolegiálního sdílení pedagogů**. Pomohl pravidelný společný čas s regionálním průvodcem s prvky skupinového mentoringu, kdy celá škola pracuje jako tým. Pedagogové se s regionálním průvodcem pravidelně (1x měsíčně) věnují práci na reflexi a zacílení, regionální průvodce vrací pedagogy k tématu „jak tahle věc souvisí s...“, modeluje jim užitek z toho, jak ohraničit téma a držet se ho. Regionální průvodce také modeluje popisný jazyk a způsob komunikace (doptávání se na příčiny a důsledky), prioritizaci a užitečnost strukturovaného myšlení jako doplňku k intuitivnímu způsobu práce.

▶ *U pedagogů je viditelný posun od „živelního“ sdílení každou přestávku ve „sborovno-ředitelně“ k potřebě sdílení ke konkrétním tématům v pravidelný pevně daný čas. Více sdílejí a šíří informace do celé organizace. Posouvají se od intuice k tomu, že přesněji ví co, proč a jak dělají. To se propisuje do proměny výuky.* (červen 2023)
- Regionální průvodce provází školu procesem zavádění **tandemové výuky**, podporuje tak její ochotu experimentovat s novými metodami (mírní obavy pedagogů z nové neznámé cesty), podporovat individuální přístup ke každému dítěti a hledat způsoby, jak zlepšit kvalitu výuky. To je klíčové pro udržitelný dlouhodobý rozvoj školy. Tandemová výuka pomáhá žákům modelovat přínosnost a pravidla spolupráce („dětí vnímají, že táhneme za jeden provaz“). Díky regionálnímu průvodci je pilotáž tandemů doplněna o konzultační podporu k přípravě tandemového týmu, mentorskou podporu, učení v tandemu s regionálním průvodcem a následnou reflexi. Vše se propisuje do posunů v hodinách (jasné cíle hodiny, využití struktury E–U–R v matematice, zařazení skupinové spolupráce a dalších metod pro zpestření a aktivizaci žáků).

▶ *Na dětech je vidět, jak je společná práce baví.* (červen 2023)

▶ *Líbí se mi na zapojeném učiteli, že je otevřen další spolupráci a nechá se překvapovat tím, co se stane ve třídě. Díky této otevřenosti vnímám jeho postojové posuny.* (červen 2023)

Kromě podpory v tandemové výuce poskytuje regionální průvodce na řadě škol pedagogům **mentorskou podporu** (náslechy v hodině a navazující reflektivní rozhovory). Díky ní dochází k **posunu pohledu pedagogů na žáka a jeho potřeby**. Jako klíčová pro rozvoj se ukazuje **reflektovaná zkušenost**, žitý **zájem** o učitele a **přijetí jeho potřeb ze strany mentora** (mentor nejen naslouchá, ale snaží se rozklíčovat, co se za pojmenovanými potřebami v hloubce skrývá).

- ▶ *Nejsou v tom sami. Najednou přišel někdo, kdo je neúkoluje, kdo je na jejich straně, kdo jim rozumí, kdo je chápe.* (červen 2023)

**Učitel** během práce s mentorem **modeluje** svým žákům chuť se učit a schopnost požádat o pomoc. Žáci současně vnímají zájem učitele o ně i ve vztahové rovině, což **podporuje jejich motivaci k učení**.

- Regionální průvodce se na žádost ředitele školy podílí na **přípravě a realizaci inspirativních návštěv a prezentaci školy na konferencích** (pravidelné rotující inspirativní návštěvy pro ředitele škol na Kutnohorsku, návštěva slovenské delegace, on-line konference SKAV ad.). Je to další krok k posílení důvěry mezi školou a regionálním průvodcem a současně ke zvýšení prestiže školy. Regionální průvodce funguje v roli moderátora, lektora i mentora, dodává psychickou podporu řediteli školy v jeho roli hostitele. Využívá tuto příležitost k podpoře kompetence ředitele prezentovat svoji školu – **vytáhnout to podstatné a důležité**, uvědomit si, **v čem jsou jako škola silní a jedineční** a jakou cestu společně s pedagogickým sborem ušli.
  - Být v roli hostitele přináší škole objem práce navíc, současně však **nárůst sebedůvěry** u ředitele i pedagogů a **možnost vylepšení vztahů mezi školou a zřizovatelem**.
- Regionální průvodce **provází školu při žádosti a následné realizaci minigrantu**. **Pracuje** nejen s vedením nebo pedagogy, ale také **přímo s žáky**. Přináší to řadu příležitostí pro **rozvoj jejich kompetencí**, ať už přímo ve vztahu k řešenému tématu (např. posun ve finanční gramotnosti žáků) nebo nepřímo díky jejich participaci na projektu (např. diskuse a vyjednávání s vedením školy, příprava žádosti o minigrant, organizace, příprava a realizace zážitkové hry, role učitele mladších spolužáků, role fotografa, role novináře). Jde o startér, který pomáhá rozhýbat žáky a proměňuje zaběhnutou kulturu školy.
- Regionální průvodce provází školu pořádáním **Cyklu rodičovských kaváren**. Škola tak vytváří tradici společného učení, základními principy jsou zážitková forma, tvůrčí atmosféra, společné učení rodičů/učitelů/děti včetně závěrečné reflexe. Témata plynou z mapování potřeb a jsou v souladu s rozvojovým plánem školy (např. čtenářská gramotnost, práce s chybou, Začít spolu, dovednosti dětí v předškolním věku).

Konkrétním příkladem je **čtenářská dílna** pro základní školu realizovaná v listopadu 2022 za účasti rodičů, dětí, učitelů a regionální průvodkyně školy s cílem ukázat, jak si s dětmi o knihách povídat a podporovat je ve čtení se zaměřenou pozorností. Knihy si rodiče s dětmi přinesli vlastní, nebo si vybrali z knihovny školy. To zároveň umožnilo adaptovat úvodní otázky k přinesené knize a prozkoumat motivace, pro které si saháme po neznámém titulu. Děti a rodiče si ve dvojicích povídali na základě otázek o svých čtenářských zvyklostech. Společně s učitelkami a průvodkyní pracovali s postavou a reflektovali, co si na základě přečtené části uvědomili o sobě.

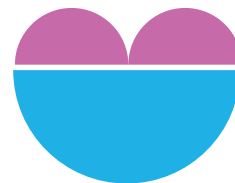
► *Kavárna měla moc milou a tvůrčí atmosféru, rodiče hodně zajímaly kartičky s otázkami, na základě kterých se dá s dětmi povídat o knihách. Čtenářská gramotnost a její rozvoj jsou důležitou součástí ročního plánu školy.*

## ■ Přínos regionálního průvodce pohledem ředitelů (květen 2022, červen 2023)

- **příležitost podívat se jinýma očima**, pohled a inspirace zvenčí, zpětná vazba (bez pocitu tlaku na školu)
  - » *směrování víc z vlastní bubliny*
  - » *zbystření a utřídění myšlenek*
  - » *není to za hranice toho, že bychom se v tom necítili*
  - » *Jsem ředitelka teprve pár let a ze strany zřizovatele jsem moc zpětné vazby neměla, paní učitelky měly zpětnou vazbu ode mě a teď díky Eduzměně ji mám i já, nejen od průvodce, ale i od rodičů.*
- **psychická podpora**, povzbuzení, uklidnění, pozitivní energie
  - » *nejsem v tom sám/sama*
  - » *ulevím si, nevyhořím*
  - » *dostanu se ze slepé uličky*
- **praktičnost a samostatnost** (ředitel má důvěru v erudici, praktičnost a samostatnost regionálního průvodce do té míry, že ho nechá ve škole pohybovat a pracovat s pedagogi i bez své přítomnosti)
- **osobnostní posun ředitele školy**
  - » *Podle mě se (regionální průvodce – pozn. evaluátora) hodně snaží, aby nevyvíjel tlak, protože ví, že toho máme nad hlavu a snaží se to trošku jako průvodce hrnout na svoje bedra a zároveň zmapuje naše podmínky, naše potřeby a na rovinu mi řekne, že tohle ne, citlivě mě dovede k tomu, abych chápala, že i když jsme nová organizace, tak materiálně bylo dost a že je potřeba posilovat měkké dovednosti, a hlavně mít dopad na děti, což chápu.*



# Závěr



Třetí školní rok na Kutnohorsku pilotujeme **působení týmu regionálních průvodců** jako nástroj komplexní a udržitelné proměny tamních škol. Za tuto dobu se můžeme opřít o množství kvalitativních dat, která ukazují, že tento **nástroj je funkční, proměnu škol dobře facilituje a může ji podpořit jak v rozsahu, tak v její stálosti**. Proč tomu tak je?

Ve školách intenzivně pracují **experti**, kteří školu dobře znají, vybudovali si s tamním vedením a postupně i pedagogickým sborem **vztah postavený na důvěře**, respektu a spolupráci. Díky tomu je regionální průvodce schopen reagovat na reálné potřeby školy a provázet dotyčné jejich naplňováním. **Tým** regionálních průvodců je navíc **schopen komplexně pokrýt region a spolupracovat** ve chvílích, kdy je to potřeba. Regionální průvodci tedy rovněž fungují jako tým, mohou se inspirovat, podpořit, sdílet know-how a zároveň přemýšlet o vývoji škol optikou celého regionu a organicky školy propojovat v jejich vizích a potřebách. Síla tohoto týmu regionálních průvodců tkví v jejich rozdílných zkušenostech a osobnostních charakteristikách, ochotě se učit a spolupracovat, i v kvalitním zázemí a podpoře, kterou pravidelně dostávají. Mohou se tedy doplňovat, propojovat, pracovat v tandemu či minitýmu, zastupovat či ve výjimečných případech i nahrazovat v provázení škol.

**Práce regionálních průvodců** se na Kutnohorsku dále **prolíná s aktivitami obsahových partnerů EZ, koordinátorů cílových skupin** a aktivitami **MAPu**, do kterých jsou zapojeni ředitelé i pedagogové kutnohorských škol (např. Ředitelská klubovna, rotující návštěvy ve školách v regionu, inspirativní návštěvy ve školách mimo region, vzdělávací cyklus Pedagog-lídr, metodická centra s různým zaměřením, program pro žáky a učitele Řešíme společnou výzvu, práce Týmů duševního zdraví, Letní škola ad.). Díky svým pravidelným návštěvám na školách mají regionální průvodci **potenciál dopad těchto vzdělávacích aktivit znásobit** tím, že na něj se školou navážou další diskusí/prací. Dalším důležitým momentem je to, že regionální průvodci pedagogy k účasti na rozvojových programech motivují, pokud jsou v souladu s vizí a rozvojovým plánem dané školy. Současně ze škol **přinášejí** důležitou **zpětnou vazbu** k tomu, zda a jakým způsobem se absolvování programu skutečně propisuje do života školy, a umožňují tak jeho tvůrcům reagovat a program vylepšit. Podmínkou pro to je infrastruktura umožňující předávání informací (tedy propojení koordinátorů cílových skupin/obsahových partnerů/expertů na oblast dotací a regionálních průvodců, systém terénních deníků regionálních průvodců a jejich zpracování a předání informací evaluátory). **K synergickému efektu** dochází i u **spolupráce regionálního průvodce s experty na nepedagogickou podporu**. Např. spolupráce regionálního průvodce s dotačním expertem přináší škole nejen možnost čerpání významných finančních prostředků, ale také pomoc s jejich zacílením v souladu s dlouhodobým rozvojovým plánem a vizí školy.

**Vstup** regionálních průvodců do škol na Kutnohorsku byl **specifický obdobím pandemie** covidu-19. První školní rok tak regionální průvodci se školami komunikovali více on-line a setkání na řadě škol probíhala s nižší frekvencí. Toto období potvrdilo **důležitost kontaktu „naživo“** pro budování vztahu, potřebné důvěry a bezpečného prostředí. Na regionální průvodce kladlo větší nárok pracovat s rizikem přehlčení pedagogů a vedení škol (snížení dostupné kapacity škol). Současně jednoznačně **zvýšilo potřebu škol začít sdílet** (všichni na stejné dosud neznámé startovní čáře) a podpořilo jejich spolupráci. Zkušeností přenositelnou i mimo období pandemie je **funkčnost podpory tam, kde sama škola vnímá aktuální a urgentní potřebu**.

Na závěr se dá říct, že regionální průvodci po dvou letech fungují jako **silný regionální hub** s komplexní představou o tom, co se ve školách děje a co potřebují. A v této roli je samozřejmě zásadní jak **osobnostní rozvoj regionálního průvodce samotného, tak osob ve škole**. S takovými lídry se ze škol stávají skutečné učící se organizace.

▶ *Přišla jsem sama na loď (pozn. evaluátora: = stala se ředitelkou) a zvenku nikde nic nebylo, nevěděla jsem, neměla jistotu, stále jsem si myslela, že všechno dělám špatně a měla bych přidat. Díky Eduzměně a našemu průvodci jsem našla svoje silné stránky a také to, v čem bych se měla zlepšovat, to jsem do té doby od nikoho neměla.*

(červen 2022)

## Zdrojová data

- Terénní deníky regionálních průvodců
- Realizované fokusní skupiny s řediteli škol – zpětná vazba k práci regionálních průvodců
- Realizované fokusní skupiny s regionálními průvodci a průvodci regionálních průvodců
- Dotazníkové šetření na školách zjišťující zpětnou vazbu škol k práci regionálních průvodců, šk. rok 2022/2023
- Zpětnovazební dotazníky realizované mezi regionálními průvodci
- Hlubkové rozhovory s obsahovými partnery Eduzměny a řediteli škol
- Interní reflektivní dotazník zjišťující zpětnou vazbu k práci regionálních průvodců v partnerství Eduzměny
- Terénní poznámky evaluátorů
- Statistiky – návštěvy ve školách, vývoj proměny v týmu regionálních průvodců

## Zdroje

- Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization. *The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change*, 126–138.
- Fullan, M. (1995). The School as a Learning Organization: Distant Dreams. *Theory Into Practice*, 34(4), 230–235. <http://www.jstor.org/stable/1476595>





**eduzměna**  
nadační fond

[www.eduzmena.cz](http://www.eduzmena.cz)  
[www.eduzmenaregion.cz](http://www.eduzmenaregion.cz)