

Eduzměna na Kutnohorsku ukázala, že školy nejsou jen starostí ředitelů

Co může vzniknout, když se na vzdělávání nepohlíží jen jako na záležitost jednotlivých škol, ale jako na odpovědnost celého regionu? Na Kutnohorsku se to pět let snažil zjistit pilotní projekt Nadačního fondu Eduzměna. Jeho zkušenosti jsou inspirací pro další města a obce a prostřednictvím Center podpory vzdělávání se budou šířit po celém Česku.

Naše školství patří k nejvíce decentralizovaným systémům v Evropě. Po zrušení okresních školských úřadů přešla odpovědnost za školy na obce a kraje. Ministerstvo určuje rámcové kurikulum a legislativu, ale ředitelé mají velkou autonomii v tom, jak školu vedou a jak organizují výuku, z čehož plynou velké rozdíly v kvalitě škol. Obce a kraje jako zřizovatelé zajišťují finance a provoz, ale do vzdělávání zasahují většinou minimálně. Proto se dnes mluví o potřebě „středního článku“, který by decentralizovaný systém vyvažoval a školám zajistil systematickou a dlouhodobou podporu.

PODPORA ŠITÁ NA MÍRU

Když Nadační fond Eduzměna v roce 2020 vybíral region pro svůj pilotní projekt, nešlo o hledání „nejlepšího“ ani „nejhoršího“. Cílem bylo najít běžný region, v němž bude možné ověřit, jak zlepšovat vzdělávání v celém území prostřednictvím spolupráce škol, zřizovatelů, rodičů i dalších aktérů. Volba padla na Kutnohorsko, kde během pěti let soukromí dárci investovali do rozvoje škol více než 170 milionů korun. Mnohem důležitější než objem prostředků však byla snaha vytvořit podpůrný systém, jenž by školám pomáhal dlouhodobě a fungoval i po skončení pilotáže.

Eduzměna na Kutnohorsku nejprve zjišťovala, co místní školy potřebují k rozvoji. Další nabídku sestavila na míru a jednotlivá opatření testovala. Každá škola mohla spolupracovat s průvodcem, který vedení škol dlouhodobě podporuje při nastavování rozvojových plánů, práci s pedagogickým sborem a poskytuje zpětnou vazbu. Součástí podpory byly také vzdělávací programy, síťování ředitelů, učitelů i asistentů pedagoga, odborné konzultace nebo podpora při komunikaci s rodiči. Důležité přitom bylo, že zapojení zůstávalo dobrovolné. Nakonec se zapojilo 57 z celkem 59 škol.

VŠESTRANNÉ ŽADOUcí SPOLUPRÁCE

Pětiletý projekt sledoval nezávislý evaluační tým. Jeho závěrečná zpráva potvrzuje, že největší změny nastaly v oblasti spolupráce, vedení škol a zapojení zřizovatelů. „Eduzměna na Kutnohorsku uspěla. Pořádalo se žádoucím směrem proměnit roli většiny ředitelů a významné části učitelů

a zřizovatelů,“ shrnuje Vladimír Kváča, hlavní evaluátor projektu.

Tamní ředitelé častěji vystupují jako pedagogičtí lídři a systematicky plánují rozvoj svých škol. A hlavně se zásadním způsobem posílila spolupráce mezi školami. Zatímco v Česku spolupracuje podle dostupných dat přibližně pětina ředitelů, na Kutnohorsku je to 70 procent z nich. „Díky Eduzměně si jako ředitelé

škol nekonkurujeme, ale spolupracujeme a společně se učíme,“ říká Andrea Melechová Ruthová, ředitelka kutnohorské ZŠ Kamenná stezka.

Do vzdělávacích programů Eduzměny se zapojilo 540 vyučujících, tedy více než sedmdesát procent všech pedagogů z regionu, pětina z nich absolvovala vzdělávání dlouhodobé, což se pozitivně promítlo do kvality výuky. Zlepšila se jejich schopnost pracovat se slabšími žáky. Došlo také k posílení kompetencí učitelů díky metodickým centrům, inspirativním návštěvám a mentorské podpoře. Vznikly profesní sítě a učící se skupiny i napříč školami.

NOVÁ INSTITUTE: CENTRUM PODPORY VZDĚLÁVÁNÍ

Pilotní projekt na Kutnohorsku skončil v červnu 2025 a plynule na něj navázalo Centrum podpory vzdělávání, nová samo-



Centrum podpory vzdělávání Kutnohorsko

Centrum funguje jako dlouhodobý odborný partner pro školy i jejich zřizovatele.

Ředitelům nabízí:

- Průvodce školy, tj. osobu, která dlouhodobě podporuje vedení školy při jejím rozvoji.
- Ředitelskou klubovnu: dlouhodobý vzdělávací program založený na pravidelných setkáních v uzavřené skupině. Nabízí prostor pro osobní i profesní růst, sdílení, práci na vizi školy.
- Nepedagogickou podporu: pomoc se získáváním dotací, s právními otázkami, v oblasti školských rad nebo při podpoře kvality školního stravování.
- Vzdělávání, mentoring, podporu pedagogického leadershipu.
- Inspirativní akce, jednorázové i dlouhodobé kurzy a semináře.

Zřizovatelům nabízí:

- Dlouhodobou, systematickou a odbornou podporu škol.
- Vedení dlouhodobé regionální debaty mezi zřizovateli o otázkách spojených se školami (zejména financování, ale i rozvoje jejich kvality).
- Pomoc v aktuálních změnách ve školském prostředí (např. změny financování regionálního školství, slučování školských zařízení).
- Odborné konzultace při výběru nových ředitelů a ředitelek škol.
- Právní a dotační podporu.
- Podporu v oblasti školských rad.
- Zprostředkování komunikace mezi školami, zřizovatelem a ministerstvem.

statná organizace, která zajišťuje kontinuitu nastartovaných změn. Eduzměna ji spoluzaložila se Společenstvím obcí Kutnohorska a pěti obcemi z regionu. Obce se na chodu centra zároveň finančně podílejí. Příspěvek ve výši 1000 korun na žáka základní školy a 300 korun na dítě v mateřské škole posílá aktuálně 17 z 21 zřizovatelů.

Po pěti letech na Kutnohorsku zároveň vznikl Model Eduzměna shrnující zásady a postupy, které se osvědčily. Model získal ochrannou známku a postupně se bude aplikovat i na dalších místech. Od září 2025 podle něj pracuje nově vzniklé Centrum podpory vzdělávání na Šumperku a Zábřežsku, které navazuje na dosavadní práci zdejšího MAPu. Od školního roku 2026/2027 mají zahájit činnost centra v dalších dvou regionech, na Hřebečsku a Voticu, a dalším šesti regionům poskytne Eduzměna odbornou a metodickou podporu. „Naším cílem je vytvořit síť regionální podpory a do konce roku 2028 působit alespoň v jednom regionu ve všech krajích České republiky,“ popisuje Zdeněk Slejška, ředitel Nadačního fondu Eduzměna.

ZŘIZOVATELÉ JAKO PARTNEŘI ŠKOL

Pro zřizovatele bývá školství jednou z největších rozpočtových položek. Často však

mají omezené možnosti ovlivňovat kvalitu vzdělávání jinak než prostřednictvím investic do budov a vybavení. Jedním z nejdůležitějších zjištění pilotáže je fakt, že zřizovatelé mohou sehrávat mnohem aktivnější roli. Starostové na Kutnohorsku se více zajímají nejen o provoz škol, ale také o to, co se v nich děje.

„Zřizovatelé mají odpovědnost za kvalitu škol. Na Kutnohorsku se podařilo vtáhnout je do dialogu a přesvědčit, že mohou školám pomoci s rozvojem tím, že se zasadí o dostupnost podpůrných služeb a dalšího vzdělávání pedagogů,“ vysvětluje Ondřej Matějka, ředitel Centra podpory vzdělávání Kutnohorsko.

Když obce v jednom regionu spojí síly a postupují společně, dokážou své školství lépe řídit a zároveň se lépe vyrovnávají s nejrůznějšími problémy, například s úbytkem dětí. „Pokud si jako starosta kladu otázku, proč bych vůbec měl chtít něco takového, jako je Centrum podpory vzdělávání, odpovědí je kvalita škol. Máme na Kutnohorsku za posledních pět šest let příběhy škol, které se výrazně posunuly oproti ostatním, a díky tomu přitáhly více dětí. Z toho vyplývá, že o kvalitu škol se vyplatí systematicky pečovat. Samozřejmě často zaznívá argument, že něco takového by měl dělat a platit stát. Jenže to zatím

nedělá, a není jasné, jestli tento typ služeb pro školy bude nabízet,“ dodává Ondřej Matějka.

VZDĚLÁVÁNÍ JAKO SPOLEČNÉ TÉMA

Spolupráce mezi obcemi, školami a dalšími partnery vedla na Kutnohorsku k tomu, že se ze vzdělávání stalo téma. Ukázalo se také, že některé služby, například odborné konzultace, vzdělávání pedagogů nebo právní podporu, je efektivnější zajišťovat na úrovni regionu než samostatně v jednotlivých obcích. „Vzdělávání tu už není popelka. Školy i zřizovatelé vědí více o svých výsledcích například v oblasti well-beingu žáků i učitelů. Eduzměna zároveň otevřela témata, která se dříve neřešila, například duševní zdraví žáků. Školy si začaly definovat své potřeby, přešly z pasivního přijímání projektů k aktivnímu plánování, jsou otevřenější spolupráci a podpoře,“ uzavírá Lukáš Seifert, starosta Kutné Hory.

Jedna z nejdůležitějších zkušeností z pilotního projektu spočívá v tom, že kvalita vzdělávání by neměla být výhradně otázkou jednotlivých škol. Na Kutnohorsku se podařilo vytvořit prostředí, v němž školy začaly více spolupracovat mezi sebou i se zřizovateli. ■

ZUZANA KUDROVÁ,

Nadační fond Eduzměna