

KOMPAS

KOordinace Metodické Podpory A Spolupráce

Reflexe zkušeností s podporou pedagogického řízení škol

Tematická zpráva

2025

2026

KOMPAS – KOordinace Metodické Podpory A Spolupráce

Reflexe zkušeností s podporou pedagogického řízení škol

Tematická zpráva

Mgr. Jiří Novosák, Ph.D., MBA

Mgr. Tomáš Pavlas

Mgr. Petr Suchomel, Dr.

PhDr. Hana Slaná, MBA

© Česká školní inspekce | Fráni Šrámka 37, 150 21 Praha 5

1. vydání | Vydala a vytiskla: Česká školní inspekce | 2025

ISBN 978-80-53039-44-4 (brožováno)

ISBN 978-80-53039-45-1 (online ; pdf)

ISBN 978-80-53039-46-8 (online ; ePub)



OBSAH

1	ÚVOD.....	6
2	SHRNUTÍ HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ.....	10
3	IDENTIFIKACE POTŘEB ŠKOL.....	14
3.1	POZNATKY Z INSPEKČNÍ ČINNOSTI – KRITÉRIA MODELU KVALITNÍ ŠKOLY	14
3.2	OKAMŽITÝ SNÍMEK ŠKOLY – POSTOJE ŘEDITELŮ	15
4	HODNOCENÍ PODPORY POSKYTNUTÉ V RÁMCI PROGRAMU KOMPAS – POHLED ŘEDITELŮ ŠKOL.....	22
4.1	PODPORA POSKYTOVANÁ NÁRODNÍM PEDAGOGICKÝM INSTITUTEM	22
4.2	PODPORA POSKYTOVANÁ ČESKOU ŠKOLNÍ INSPEKČÍ	23
4.3	ZMĚNY POHLEDEM ŘEDITELŮ ŠKOL	24
5	HODNOCENÍ PODPORY POSKYTNUTÉ V RÁMCI PROGRAMU KOMPAS – POHLED INSPEKČNÍCH TÝMŮ	28
5.1	ZMĚNY V KVALITĚ ŠKOL	28
5.2	OSOBA ŘEDITELE PO SKONČENÍ PODPORY V RÁMCI PROGRAMU KOMPAS.....	29
6	DOPORUČENÍ	32
	PŘÍLOHA 1 ANALÝZY A PUBLIKACE ČESKÉ ŠKOLNÍ INSPEKCE	34



Úvod

1 ÚVOD

KOMPAS představuje metodický program podpory ze strany České školní inspekce a Národního pedagogického institutu, který má za cíl zvyšovat kvalitu vzdělávání v zapojených školách. Program byl etablován v září roku 2022 v návaznosti na úspěšné pilotní ověřování předchozích programů PILOT 3 a PILOT 14. Od února roku 2024 je KOMPAS poskytován jako standardní program podpory škol.

Program KOMPAS se ve svém nastavení primárně zaměřuje na podporu pedagogického řízení škol, a proto jsou klíčovou cílovou skupinou programu ředitelé a jejich týmy. Program KOMPAS dále respektuje, že pedagogické řízení je utvářeno celou řadou dílčích témat (např. vytváření přátelského a podpůrného školního prostředí, zajištění personálních a materiálních podmínek vzdělávání či nastavení kvalitního a efektivního průběhu výuky) se specifickými potřebami jednotlivých škol. V tomto kontextu je program KOMPAS provázán s kritérii tzv. modelu Kvalitní školy, který Česká školní inspekce využívá v rámci své inspekční činnosti.¹

Program KOMPAS se skládá ze dvou hlavních částí:

- Komplexní podpora je dvouletá iniciativa, která se zaměřuje na pedagogické řízení školy a systematické zavádění inovací. Školy jsou do tohoto programu zařazovány na základě výsledků inspekční činnosti a zájmu ředitele školy. Na základě výsledků inspekční činnosti a konzultací s aktéry školy jsou stanoveny oblasti podpory, pro které Národní pedagogický institut ve spolupráci s Českou školní inspekcí připravuje balíček opatření přizpůsobený potřebám školy.
- Ředitelská spolupráce (také mentorský nebo PEER program) je krátkodobá, nejvýše pětiměsíční iniciativa, v jejímž rámci je ředitelům poskytována kolegiální podpora řediteli jiné školy se zacílením na konkrétní oblast. Sdílení zkušeností a odborné poradenství mezi řediteli škol má napomoci rychlému a efektivnímu řešení existujících potřeb. I do tohoto programu jsou školy zařazovány na základě zjištění z inspekční činnosti a konzultací s aktéry školy.

Tato tematická zpráva vyhodnocuje dosavadní průběh realizace programu KOMPAS se zaměřením na první ze dvou uvedených hlavních částí – dlouhodobější komplexní podporu. Druhá část programu KOMPAS – krátkodobější ředitelská spolupráce – není předmětem zájmu této zprávy. Hodnocení je založeno na informacích z téměř 60 škol (viz tabulka 1), které především charakterizuje horší než očekávané hodnocení v kritériu 2.1 modelu Kvalitní školy „Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy, přijímá účinná opatření“ a značný potenciál pro zlepšování práce ředitele školy. Tento potenciál se také odráží v zájmu ředitele získat podporu v rámci programu KOMPAS. Významný podíl škol byl na horší než očekávané úrovni hodnocen také v dalších kritériích modelu Kvalitní školy, které se vážou k personálním, didaktickým (průběh výuky) či jiným aspektům řízení školy. Podpora v rámci programu KOMPAS však není poskytována jen školám, jež se potýkají s širokým okruhem témat ke zlepšení, ale rovněž školám, v nichž může být potenciál zlepšení stimulován úzce zaměřenou cílenou podporou. I v tomto ohledu sleduje program KOMPAS přístup, který respektuje různorodost potřeb a příležitostí ke zlepšení jednotlivých škol.

Tematická zpráva vychází z několika zdrojů informací, kdy každý z nich sleduje určitý záměr:

- Pro souhrnné vyhodnocení potřeb škol, které byly podpořeny v rámci programu KOMPAS (soulad těchto potřeb a záměru programu), byla využita zjištění z inspekční činnosti a poznatky ze snímku pedagogického vedení školy získaného z odpovědí ředitele na položené otázky.
- Pro vyhodnocení pohledu ředitelů zapojených škol na podporu poskytovanou v rámci programu KOMPAS byly využity jejich odpovědi na související otázky (např. kvalita zacílení poskytované podpory, spokojenost s poskytovanou podporou, přínosnost poskytované podpory, témata s přetrvávající potřebou podpory).
- Pro vyhodnocení pohledu inspekčních týmů na přínosnost podpory programu KOMPAS pro práci zapojených škol byly využity poznatky získané z vlastní inspekční činnosti.

Tabulka 1 poskytuje základní přehled o využitých zdrojích informací a počtu škol, pro které byly tyto informace vyhodnocovány.

¹ Blíže viz ČŠI (2025). *Kritéria hodnocení*. Praha: Česká školní inspekce.

TABULKA 1 | Přehled zdrojů informací využitých v této tematické zprávě

Zdroj informací	Počet škol
Závěry z kritériálního modelu Kvalitní školy (inspekční činnost) pro vyhodnocení potřeb školy	57 škol, z toho byla v 53 případech využita data základních škol a ve zbývajících 4 případech samostatných mateřských škol data kritériálního modelu s modifikací pro mateřské školy
Snímek pedagogického vedení školy – dotazování vedení škol pro vyhodnocení potřeb školy	57 škol
Reflexe podpory poskytnuté v rámci programu KOMPAS – pohled vedení škol	54 škol
Reflexe podpory poskytnuté v rámci programu KOMPAS – pohled inspekčních týmů	57 škol



Shrnutí hlavních zjištění

2 SHRNUTÍ HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ

Školy podpořené v programu KOMPAS jsou v souladu s nastavením programu charakteristické potřebami zlepšení v tématech souvisejících s řízením školy. Poznatky z vyhodnocení kritériálního modelu Kvalitní školy (inspekční činnost) zároveň ukazují, že v případě jednotlivých podpořených škol jsou potřeby zlepšení širší a týkají se i dalších témat a oblastí. Tato zjištění ukazují, že program KOMPAS se zaměřuje na školy s významnými potřebami zlepšení, přičemž různorodost potřeb jednotlivých škol opodstatňuje přístup umožňující komplexní a individualizované nastavení podpory.

Vyhodnocení snímku pedagogického vedení školy naznačuje, že také ředitelé nebyli spokojeni se stávajícím stavem školy v této oblasti. Nejčastěji se potřeby zlepšení týkaly strategického (včetně hodnocení a monitoringu práce školy a přijímání potřebných opatření) a personálního řízení školy, tj. témat, na která se program KOMPAS specificky zaměřuje. I v pohledu ředitelů se objevuje různorodost potřeb jednotlivých škol.

Tři čtvrtiny ředitelů škol uvedly, že podpora poskytovaná Národním pedagogickým institutem obsahovala všechna témata, která potřebovali, a dalších 17 % ředitelů hovořilo o pokrytí většiny potřebných témat. Téměř 90 % ředitelů identifikovalo vysokou efektivitu alespoň jedné z poskytnutých podpor, přes polovina ředitelů přitom označila za vysoce efektivní vyšší počet poskytnutých podpor Národního pedagogického institutu. Při specifikaci konkrétních podpor s vysokou efektivitou byla zaznamenána značná širší odpovědi jednak z hlediska forem podpory, jednak z hlediska tematického zaměření podpory. Potvrzuje se tak přínosnost komplexního a individualizovaného přístupu k poskytování podpory v rámci programu KOMPAS.

S nedostatky, které souvisí s organizací podpory poskytované Národním pedagogickým institutem a které se podařilo vyřešit, se setkalo 7 % ředitelů škol, dalších 6 % ředitelů pak uvedlo nedostatky, které se vyřešit nepodařilo. Uváděné nedostatky je žádoucí mít na paměti při plánování podpory poskytované školy (např. zajištění požadovaného kurzu, ujištění se o časových možnostech lektora, výběr vhodného místa realizace vzdělávání pedagogů, nabídka různých forem vzdělávání, kvalita párování ředitelů ve vazbě na potřeby školy).

Více než 80 % ředitelů škol uvedlo alespoň jedno výrazně přínosné téma, na které byla orientována poradensko-konzultační podpora poskytovaná ze strany České školní inspekce. I v tomto případě lze zaznamenat velmi širokou množinu témat, kterou ředitelé škol uváděli a které se vztahují k různým aspektům řízení školy i průběhu výuky. Nedostatky, jež by se týkaly organizace podpory poskytované ze strany České školní inspekce, byly uvedeny jen jedním ředitelem školy.

Ani jeden z ředitelů neuvedl, že by ve vazbě na podporu poskytnutou v rámci programu KOMPAS nedošlo k žádné pozitivní změně. Většina ředitelů naopak registrovala či předpokládala pozitivní změny u všech pěti hodnocených témat oblasti „Pedagogické vedení“ kritériálního modelu Kvalitní školy. Přibližně třetina ředitelů však nezaznamenala pozitivní posun v tématech spojených se strategickým řízením školy (včetně monitoringu a hodnocení práce školy a přijímání účinných opatření), na které se program KOMPAS specificky zaměřuje. Právě v tomto tématu spatřovali ředitelé škol také nejčastější potřebu další podpory. Mezi další častěji zmiňovaná témata s potřebou další podpory především patří:

- tvorba a zavádění školních vzdělávacích programů do praxe;
- diagnostika a hodnocení dětí/žáků;
- využívání digitálních technologií a nástrojů umělé inteligence ve vzdělávání;
- utváření příznivého klimatu školy, zvládání náročného chování, wellbeing a komunikace s rodiči dětí/žáků;
- práce s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a žáky s nadáním.

Inspekční týmy vyhodnotily, že v případě více než 90 % škol bylo s velmi vysokou pravděpodobností dosaženo výraznějšího pokroku v jejich práci díky podpoře poskytnuté v rámci programu KOMPAS. Nejzřetelnější posun v práci škol především souvisel s tématy:

- personální stabilizace či profesní rozvoj pedagogických pracovníků;
- řízení školy, včetně řízení procesů a evaluace;
- utváření příznivého klimatu školy, spolupráce aktérů (včetně rodičů dětí/žáků), zvládání náročného chování, wellbeing;
- zavádění nových metod a forem výuky, včetně využití digitálních technologií či individualizace výuky;
- diagnostika a hodnocení dětí/žáků, práce s výsledky vzdělávání.

Okruh témat s pozitivním posunem přitom je výrazně širší v souladu s různorodostí potřeb jednotlivých škol. Dalším plusem podpory poskytnuté v programu KOMPAS jsou pozitivní dopady (přelivy) do dalších témat, které primárně nebyly centrem pozornosti ředitelů škol. Na existenci takových vztahů poukázaly inspekční týmy v případě více než dvou třetin hodnocených škol.

Téměř 80 % ředitelů hodnocených škol se díky zapojení do programu KOMPAS více zajímá o svůj rozvoj a rozvoj své školy a realizuje také další kroky pro vlastní profesní rozvoj. Téměř 40 % ředitelů je také ochotno alespoň v některých tématech dále předávat své zkušenosti.



A decorative horizontal bar spanning the width of the page. It consists of a long gray rectangle on the left, a large white number '3' in the center, and a shorter gray rectangle on the right.

3

Identifikace potřeb škol

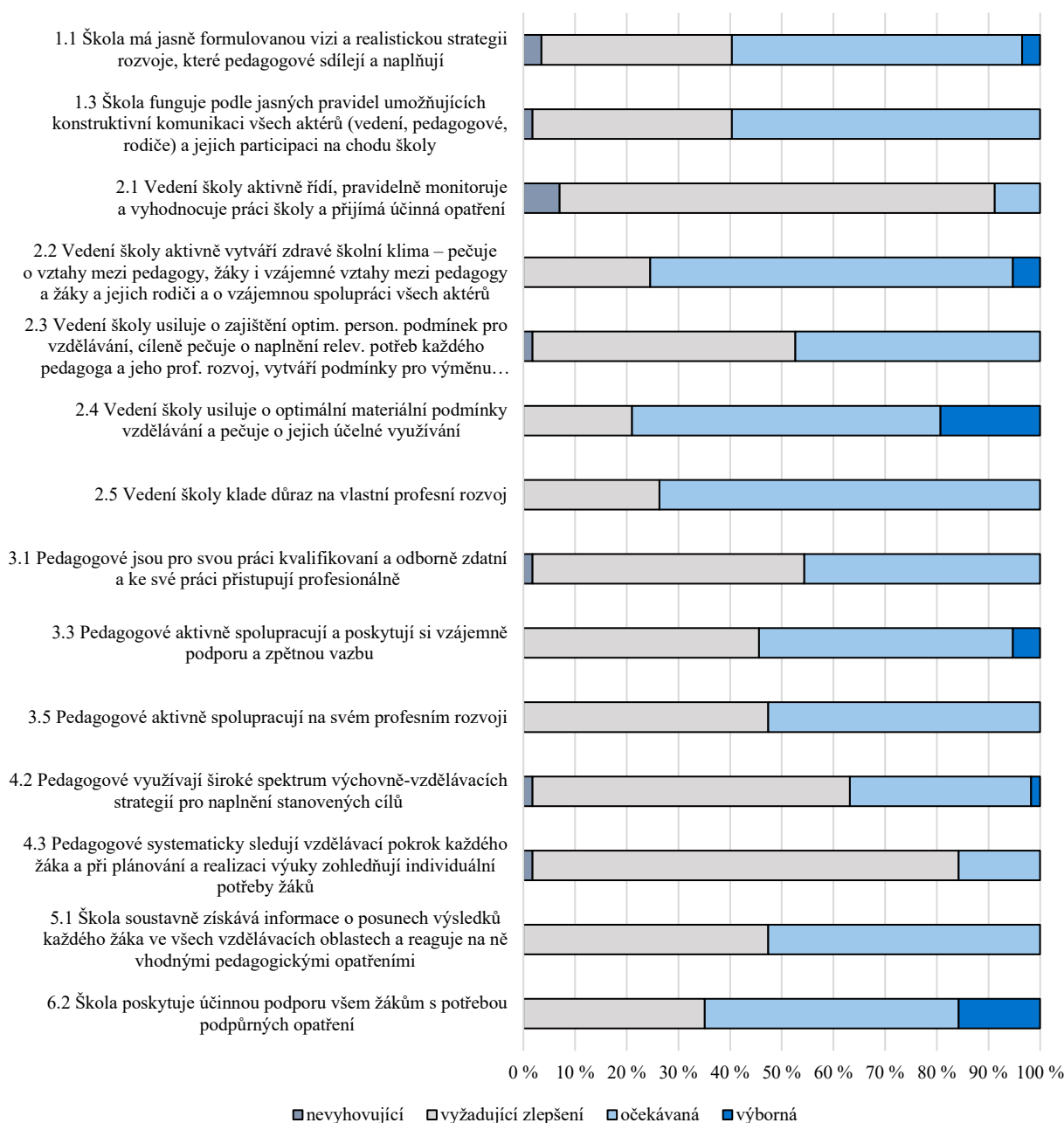
3 IDENTIFIKACE POTŘEB ŠKOL

Poznání existujících potřeb je primárním východiskem pro poskytování podpory školám v rámci programu KOMPAS. Pro jejich identifikaci jsou využívány různé zdroje informací, mezi něž také patří poznatky z inspekční činnosti ve školách či deklarované postoje ředitelů škol.

3.1 Poznatky z inspekční činnosti – kritéria modelu Kvalitní školy

Hlavní zjištění z inspekční činnosti ve školách jsou přehledně sumarizována prostřednictvím více než 20 kritérií modelu Kvalitní školy, která jsou rozčleněna do šesti oblastí a připravena s modifikacemi pro různé druhy škol. Naplnění kritérií školou je hodnoceno na jedné ze čtyř úrovní od nevyhovující až po výbornou úroveň. Vyšší potřeby pro zlepšování práce školy existují především v těch kritériích a s nimi souvisejících tématech, ve kterých škola dosahuje horší než očekávané úrovně.

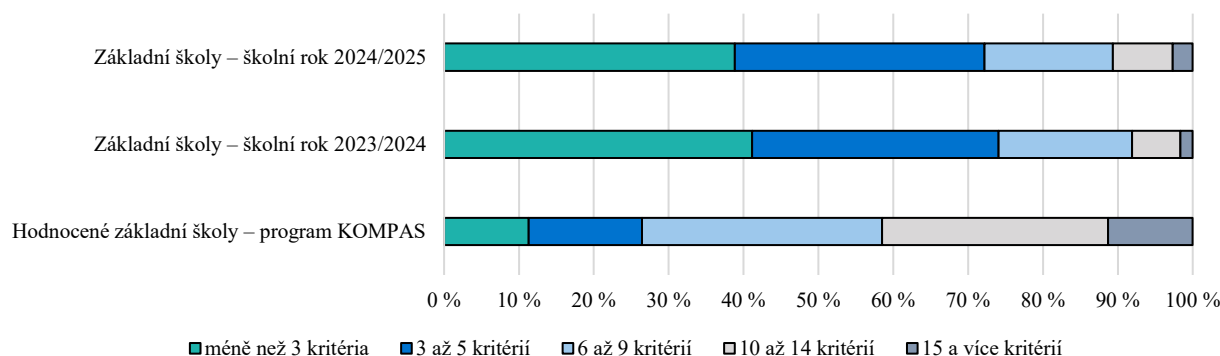
GRAF 1 | Podíl škol podle úrovně hodnocení vybraných kritérií modelu Kvalitní školy (množina hodnocených škol)



Graf 1 zachycuje situaci množiny hodnocených škol v rámci vybraných kritérií modelu Kvalitní školy. Znáznorněna jsou ta kritéria, která jsou silně spojena se zaměřením programu KOMPAS nebo v nichž byl významný podíl škol hodnocen na horší než očekávané úrovni. Z grafu 1 je patrné, že v souladu s nastavením programu KOMPAS vykazoval nejvyšší podíl škol horší než očekávanou úroveň hodnocení v kritériu 2.1. V rámci tohoto kritéria je hodnoceno, jak vedení řídí školu, a to včetně uplatňování postupů pravidelného monitoringu a hodnocení s přijímáním navazujících opatření. V případě necelé desetiny škol, které byly v tomto tématu (kritériu) hodnoceny na očekávané úrovni, byly potřeby zlepšení identifikovány v tématech (kritériích) jiných, což opodstatnilo jejich zařazení k podpoře v programu KOMPAS.

Graf 1 a především pak graf 2 ukazují i na další poznatek, kdy nedostatky týkající se tématu řízení školy (kritérium 2.1) jsou doprovázeny potřebami zlepšení také v dalších tématech, v nichž byla související kritéria hodnocena na horší než očekávané úrovni. Graf 2 také ukazuje, že ve vzorku škol², které byly podpořeny v programu KOMPAS, je tento jev častější než v množině všech škol, v nichž byla v daném školním roce realizována inspekční činnost, ale že se netýká nutně všech škol. Podpora školám poskytovaná v rámci programu KOMPAS je tedy zaměřena na školy s významnými potřebami zlepšení, ale také na školy, u kterých se jedná jen o specifickou dílčí potřebu. Vedle toho platí, že všechny školy jsou na horší než očekávané úrovni hodnoceny v rámci jiné kombinace kritérií a s nimi souvisejících témat. Takto je dobře patrná různorodost existujících potřeb jednotlivých škol, což opodstatňuje utváření individualizované podpory jako základního stavebního prvku programu KOMPAS.

GRAF 2 | Podíl základních škol vzhledem k počtu kritérií modelu Kvalitní školy, v nichž byly inspekčními týmy hodnoceny na horší než očekávané úrovni (množina hodnocených základních škol a základní školy, v nichž proběhla inspekční činnost ve školních letech 2023/2024 a 2024/2025)



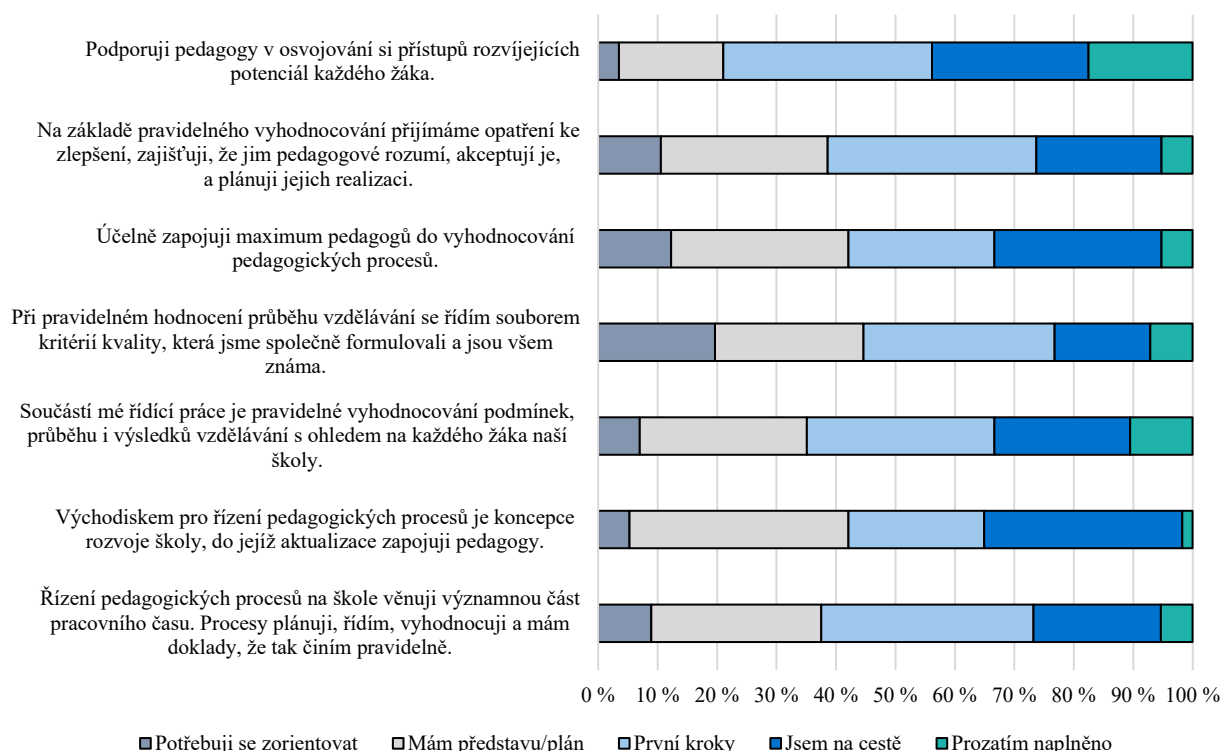
3.2 Okamžitý snímek školy – postoje ředitelů

Dalším nástrojem, který byl využit pro identifikaci potřeb hodnocených škol, jsou postoje deklarované jejich řediteli (vedením). Za tímto účelem byla využita baterie otázek, které poskytují okamžitý snímek školy v oblasti „Pedagogické vedení“ kritériálního modelu Kvalitní školy. Vedení škol zodpovídalo položené otázky na pětistupňové škále s dílčími možnostmi: (1) Potřebuji se zorientovat. (2) Mám představu/plán. (3) Realizuji první kroky. (4) Jsem na cestě. (5) Prozatím je naplněno. Vyšší úroveň škály tedy směřuje k dosažení toho, jak si ředitel představuje žádoucí stav (pomyslný „cíl cesty“) fungování školy v tématu souvisejícím s položenou otázkou.

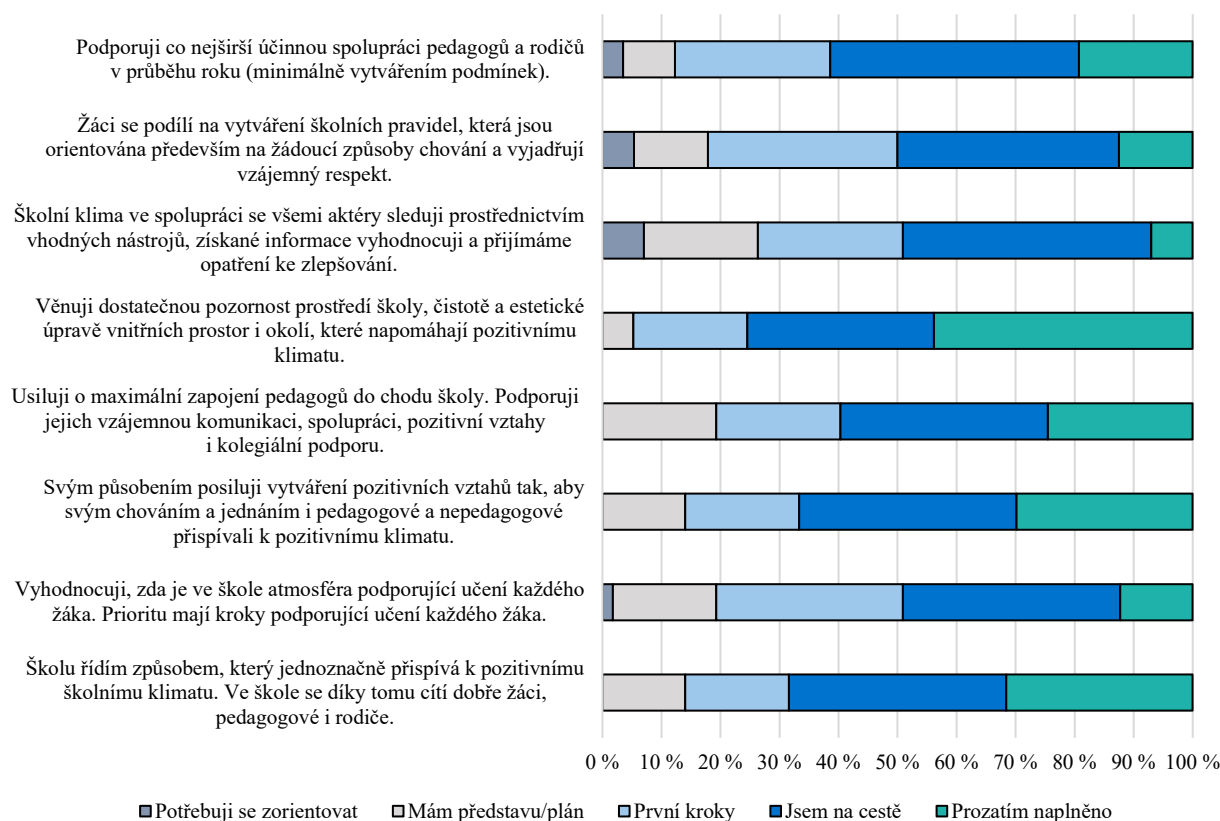
Grafy 3 až 7 souhrnně zachycují odpovědi ředitelů škol. Je dobře patrné, že v případě všech otázek nebylo u většiny škol dosaženo stavu v souladu s představami jejich vedení. Existující potřeby lze identifikovat především v dílčích tématech kritéria zlepšování 2.1 (graf 3), které se vztahuje ke strategickému řízení školy (včetně hodnocení a monitoringu práce školy a přijímání navazujících opatření), a kritéria zlepšování 2.3 (graf 5), které se vztahuje k personálnímu řízení školy. Opětovně tedy jde o témata, která jsou úzce spojená se základním nastavením programu KOMPAS.

² Hodnocení je zde provedeno pouze pro základní školy. V případě čtyř samostatných mateřských škol, které byly podpořeny v programu KOMPAS, by byly dvě školy zařazeny do kategorie 10 až 14 kritérií a dvě školy do kategorie 15 a více kritérií hodnocených na horší než očekávané úrovni.

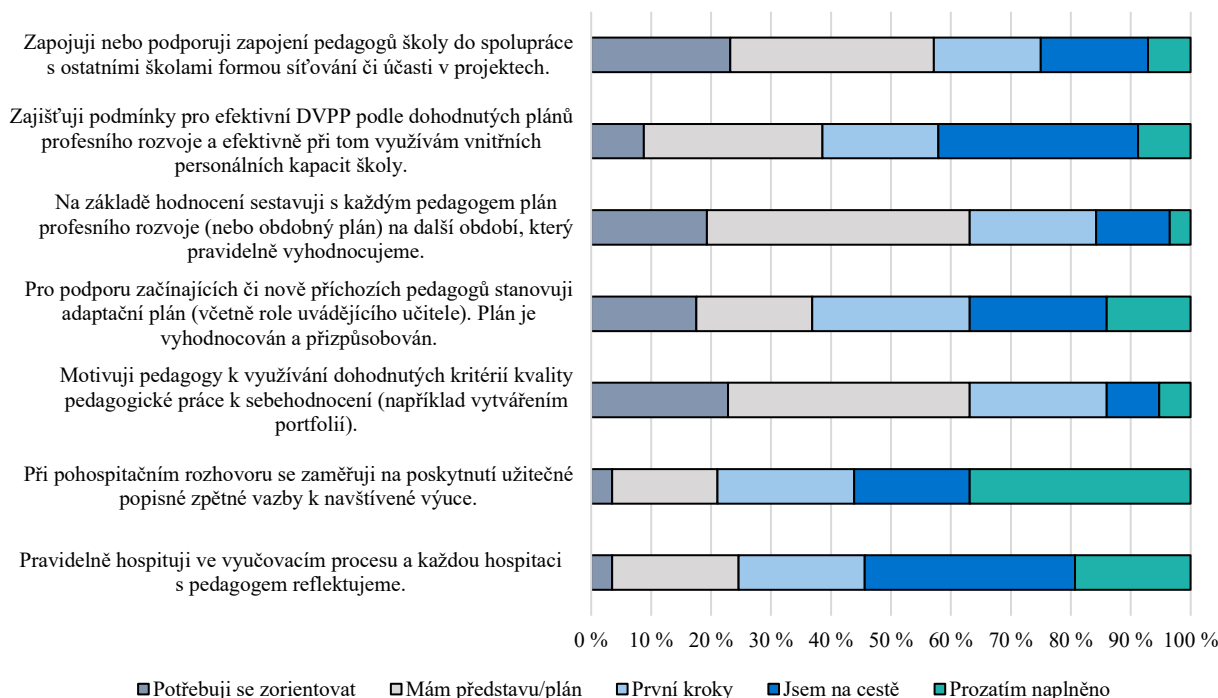
GRAF 3 | Otázky kritéria zlepšování 2.1 „Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření“ – odpovědi ředitelů škol (množina hodnocených škol)



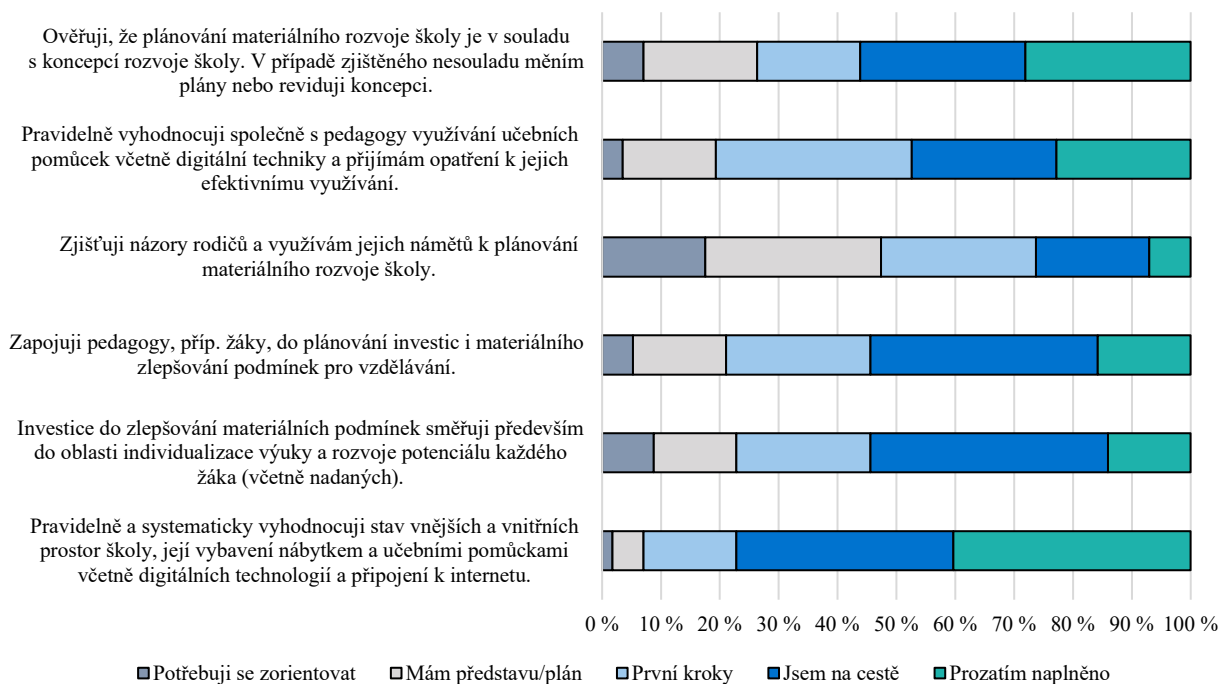
GRAF 4 | Otázky kritéria zlepšování 2.2 „Vedení školy aktivně vytváří zdravé školní klima – pečuje o vztahy mezi pedagogy, žáky i vzájemné vztahy mezi pedagogy a žáky a jejich rodiči a o vzájemnou spolupráci všech aktérů“ – odpovědi ředitelů škol (množina hodnocených škol)

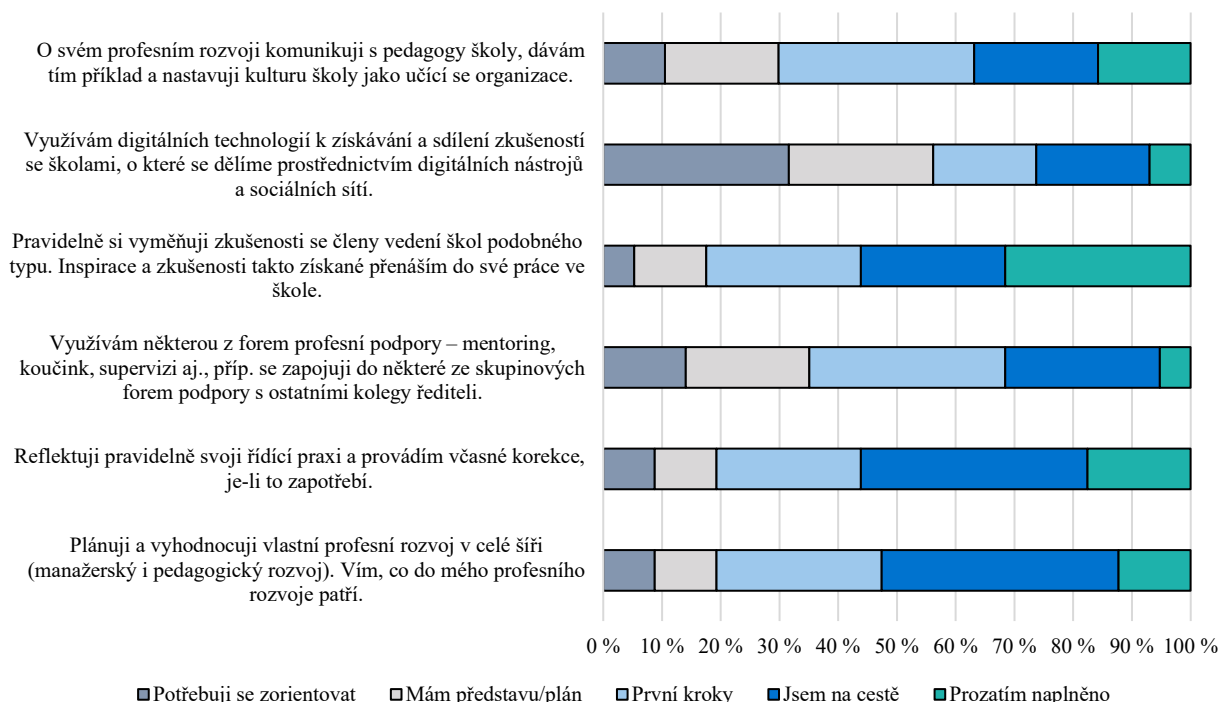


GRAF 5 | Otázky kritéria zlepšování 2.3 „Vedení školy usiluje o zajištění optimálních personálních podmínek pro vzdělávání, cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj, vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností s dalšími školami a účinně podporuje začínající pedagogy“ – odpovědi ředitelů škol (množina hodnocených škol)

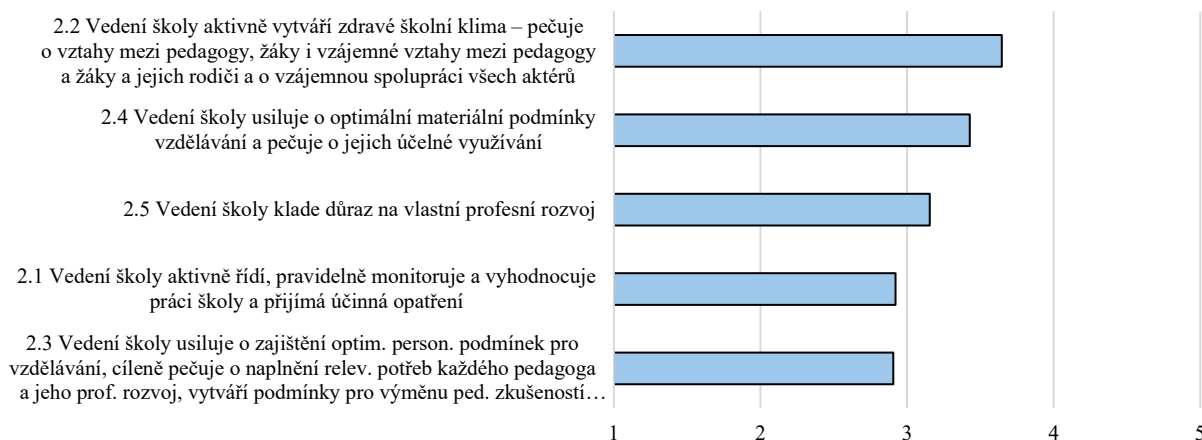


GRAF 6 | Otázky kritéria zlepšování 2.4 „Vedení školy usiluje o optimální materiální podmínky vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání“ – odpovědi ředitelů škol (množina hodnocených škol)



GRAF 7 | Otázky kritéria zlepšování 2.5 „Vedení školy klade důraz na vlastní profesní rozvoj“ – odpovědi ředitelů škol (množina hodnocených škol)


Uvedená zjištění pak potvrzuje také hodnocení, které je založeno na číselném vyhodnocení odpovědí ředitelů škol na položené otázky, kdy nejnižší úrovni škály („Potřebuji se zorientovat“) je přisouzen jeden bod, nejvyšší úrovni škály („Prozatím je naplněno“) je přisouzeno pět bodů a ostatním úrovním dva („Mám představu/plán“), tři („Realizuji první kroky“) či čtyři („Jsem na cestě“) body. Pro dílčí otázky pěti kritérií zlepšování je pak počítána průměrná hodnota. Z grafu 8 je patrné, že nejvyšší potřeby lze identifikovat v případě kritérií zlepšování 2.1 (strategické řízení školy) a 2.3 (personální řízení školy), vypočtená hodnota je však od ideální hodnoty pět vzdálená u všech kritérií, což ve všech těchto tématech opodstatňuje existující potřeby hodnocených škol. Za pozornost stojí také poměrně silná korelace takto počítaných hodnot pro všech pět kritérií. Jednotliví ředitelé tak vnímají různou intenzitu existujících potřeb.

GRAF 8 | Průměrná hodnota odpovědí na položené otázky posuzovaných kritérií zlepšování – odpovědi ředitelů škol (množina hodnocených škol)


Pozn.: Odpověď „Potřebuji se zorientovat“ je kategorizovaná jedním bodem, odpověď „Mám představu/plán“ dvěma body, odpověď „Realizuji první kroky“ třemi body, odpověď „Jsem na cestě“ čtyřmi body a odpověď „Prozatím je naplněno“ pěti body.

Hodnocení založené na kritériálním modelu Kvalitní školy i hodnocení založené na postojích ředitelů škol ukazují na opodstatněnost zařazení hodnocené množiny škol k podpoře v program KOMPAS, neboť v případě těchto škol byly

zaznamenány existující příležitosti ke zvyšování kvality jejich práce. Značné rezervy lze identifikovat především v oblasti strategického a personálního řízení škol, což koresponduje s primárním nastavením programu KOMPAS. Zároveň hodnocení naznačuje různé kombinace témat (kritérií), v nichž existují potřeby škol, a také různou intenzitu těchto potřeb tak, jak je vnímají ředitelé. Tato zjištění jsou v souladu se strategií programu KOMPAS poskytovat komplexnější a pro potřeby každé školy individualizovaný balíček podpory cílený na hlavní potřeby školy.



A decorative horizontal bar spanning the width of the page. It consists of a long grey rectangle on the left, a large blue outline of the number '4' in the center, and a shorter grey rectangle on the right.

4

Hodnocení podpory
poskytnuté v rámci
programu KOMPAS
– pohled ředitelů škol

4 HODNOCENÍ PODPORY POSKYTNUTÉ V RÁMCI PROGRAMU KOMPAS – POHLED ŘEDITELŮ ŠKOL

Hodnocení podpory poskytnuté v rámci programu KOMPAS je primárně založeno na pohledu ředitelů zapojených škol, tj. pohledu hlavní cílové skupiny programu.

4.1 Podpora poskytovaná Národním pedagogickým institutem

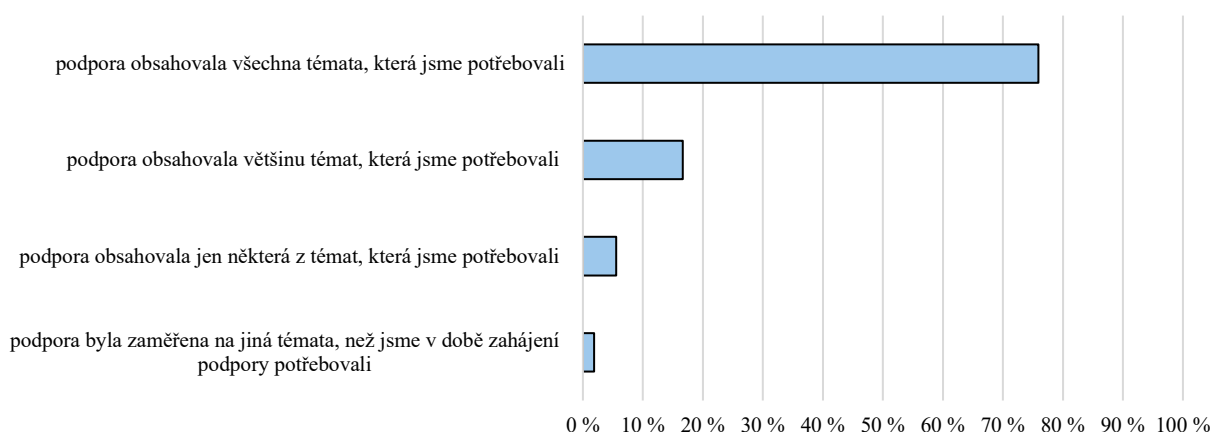
První oblast hodnocení je spojena s pohledem ředitelů škol na balíček podpory, který jim byl poskytnut ze strany Národního pedagogického institutu. Primárně se ukazuje, že tato podpora vhodně cílila na existující problémy škol, neboť 76 % ředitelů uvedlo, že podpora obsahovala všechna témata, která potřebovali, a dalších 17 % ředitelů hovořilo o pokrytí většiny potřebných témat (graf 9). Pokud ředitelé škol uvedli opomenutí některých témat, pak se především jednalo jednak o vybrané aspekty řízení školy (např. ekonomika školy, podpora začínajícího ředitele), jednak o vybrané aspekty průběhu výuky (např. aktivní formy učení, individualizace a diferenciacie, diagnostika a hodnocení).

V případě celkem čtyř škol deklarovali jejich ředitelé, že podpora obsahovala jen některá témata, která potřebovali, nebo že podpora byla zaměřena na jiná než potřebná témata (graf 9). Konkrétně byly uvedeny nedostatky spojené s:

- nastavením podpory na začátku utváření podpůrného balíčku;
- neuskutečněním původně poptávaného semináře;
- nedostatečným nastavením podpory „na míru škole“ (ale celkově s pozitivním hodnocením podpory);
- nedostatečným praktickým zaměřením podpory (např. teoretické nastavení kurzu strategického plánování, nástroje vedoucí ke změně).

Ačkoli byly zmiňované ojediněle, je jisté žádoucí mít uvedené nedostatky při plánování a realizaci podpory v rámci programu KOMPAS na paměti.

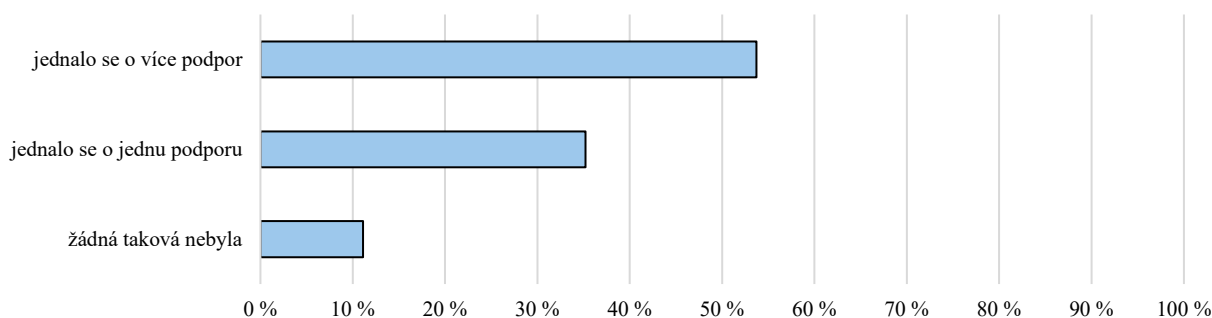
GRAF 9 | Podíl ředitelů podle odpovědi na otázku: „Jak jste byl/a spokojen/a (byli spokojeni) s obsahem podpory poskytované ze strany Národního pedagogického institutu?“ (množina hodnocených škol)



Ředitelům škol byla dále položena otázka týkající se efektivnosti poskytovaných podpor vzhledem k „investovanému času“. Pozitivní je, že téměř 90 % ředitelů identifikovalo vysokou efektivitu alespoň jedné z poskytnutých podpor vzhledem k investovanému času, přes polovina ředitelů pak takto hovořila o vyšším počtu poskytnutých podpor (graf 10). Na to, že žádná z poskytnutých podpor nevykazovala uvedené parametry, poukázalo celkem šest ředitelů, kteří však zároveň žádnou z poskytnutých podpor neoznačili za málo efektivní vzhledem k investovanému času. Tito ředitelé zřejmě hodnotili situaci mezi dvěma uvedenými možnostmi. V tomto ohledu je potřeba také doplnit, že jen pět ředitelů identifikovalo jednu poskytnutou podporu, která byla málo efektivní vzhledem k investovanému času.³

³ Konkrétně byla uvedena tři témata – tvorba strategického plánování (teoretické pojednání), práce s heterogenní skupinou (diferenciacie výuky), sociální asistent a dvě formy podpory – konzultace s odborníkem, doporučené webináře.

GRAF 10 | Podíl ředitelů podle odpovědi na otázku: „Uveďte, zda byla některá z podpor poskytovaných NPI na základě vašeho posouzení vysoce efektivní vzhledem k investovanému času.“ (množina hodnocených škol)



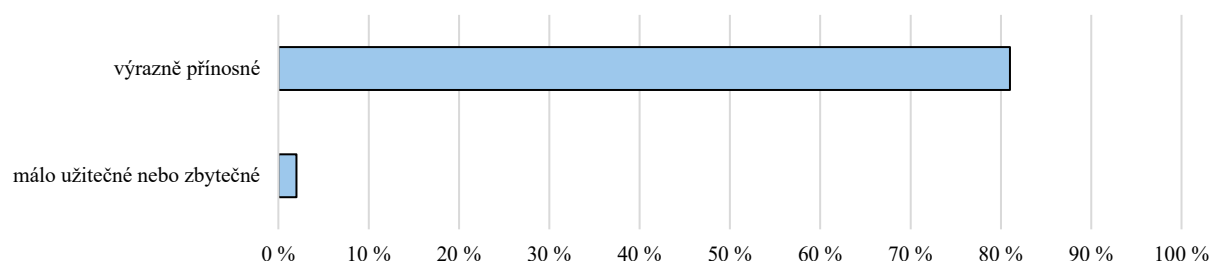
Při specifikaci konkrétních podpor s vysokou efektivitou byla zaznamenána značná různorodost odpovědí jak z hlediska forem podpory (stáže na jiné škole, konzultace s kolegou – mentorem, školení a webináře), tak z hlediska tematického zaměření podpory (např. využívání digitálních technologií ve vzdělávání včetně umělé inteligence, diagnostika a hodnocení žáků, aktivizační metody, individualizace a práce s heterogenní třídou, strategické řízení). Tento poznatek dokládá správnost přístupu programu KOMPAS, který usiluje o individualizaci podpory školám v návaznosti na identifikované potřeby.

S nedostatky, které souvisí s organizací poskytované podpory, ale které se podařilo vyřešit, se setkala 7 % ředitelů škol, dalších 6 % ředitelů pak uvedlo nedostatky, které se vyřešit nepodařilo. Do první skupiny patří nedostatečné časové možnosti lektora Národního pedagogického institutu pro realizaci podpory, nevhodné místo realizace vzdělávání pedagogů (časová náročnost dopravy) a nevhodné párování spolupracujících ředitelů vzhledem k charakteristikám školy (běžná škola vs. škola pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami). Do druhé skupiny nedostatků pak patří zrušení vzdělávacích aktivit, o které měla škola zájem, a chybějící možnost online vzdělávání ve vazbě na možnost školy zajistit účast vysokého počtu pedagogů. Uvedené nedostatky je žádoucí mít na paměti již při plánování balíčku podpory poskytované škole.

4.2 Podpora poskytovaná Českou školní inspekcí

Druhá oblast hodnocení je zaměřena na pohled ředitelů škol na poradensko-konzultační podporu poskytovanou ze strany České školní inspekce. Ředitelé oceňovali i tento typ podpory, neboť více než 80 % z nich uvedlo alespoň jedno výrazně přínosné téma, na které byla taková podpora orientována (graf 11). Opětovně ředitelé zmiňovali širší spektrum forem (např. konzultace, přenos zkušeností na bázi spolupráce, řešení praktických situací) i témat podpory, které se vztahují k různým aspektům řízení školy i průběhu výuky (např. strategické a personální řízení školy, organizace činností, řešení náročných situací ve škole, hodnocení, diagnostika a práce s výsledky vzdělávání, metody výuky). Opětovně se tak potvrzuje důležitost přístupu, kdy je konkrétní podpora škol utvářena v návaznosti na identifikované potřeby.

GRAF 11 | Podíl ředitelů, kteří souhlasně odpověděli na otázky: „Bylo nějaké téma poskytované v rámci poradensko-konzultační podpory ze strany ČŠI výrazně přínosné?“ a „Bylo nějaké téma poskytované v rámci poradensko-konzultační podpory ze strany ČŠI z vašeho pohledu jen málo užitečné nebo zbytečné?“ (množina hodnocených škol)



Poradensko-konzultační podpora, kterou Česká školní inspekce poskytovala školám, směřovala do celé řady témat. Ředitelé škol mohou však i v těchto tématech, případně v tématech jiných, nadále pociťovat potřebu další podpory. S ohledem na tuto skutečnost byla ředitelům škol položena otázka, zda existují nějaká témata, o které by v rámci svého rozvoje a rozvoje školy měli zájem a které by jim mohla zprostředkovat Česká školní inspekce. Polovina ředitelů škol zodpověděla položenou otázku kladně, přičemž opětovně lze zaznamenat široký okruh odpovědí:

- řízení školy – strategie, sebehodnocení, podpora začínajících ředitelů, ekonomika provozu školy;
- sdílení zkušeností v různorodých tématech;
- spolupráce a profesní rozvoj pedagogických pracovníků (včetně asistentů pedagoga), předcházení vyhoření učitelů;
- diagnostika a hodnocení žáků a průběhu výuky – formativní hodnocení, využití externích ověřovacích testů, hospitační činnost v hodinách;
- tvorba školních vzdělávacích programů a možnost využít modul inspekčního informačního systému InspIS SET;
- pracovněprávní normy;
- využití umělé inteligence ve vzdělávání;
- individualizace a diferenciaci výuky, práce s dětmi/žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a s nadanými dětmi/žáky;
- řešení konfliktů se zákonnými zástupci dětí/žáků.

Nedostatky, které by se týkaly organizace podpory poskytované ze strany České školní inspekce, byly uvedeny jen jedním ředitelem (graf 11). Konkrétně se jednalo o problémy s nastavením vhodné podpory ve vazbě na identifikaci potřeb školy. I v případě této školy se však podařilo nalézt vhodná témata podpory jejího rozvoje.

4.3 Změny pohledem ředitelů škol

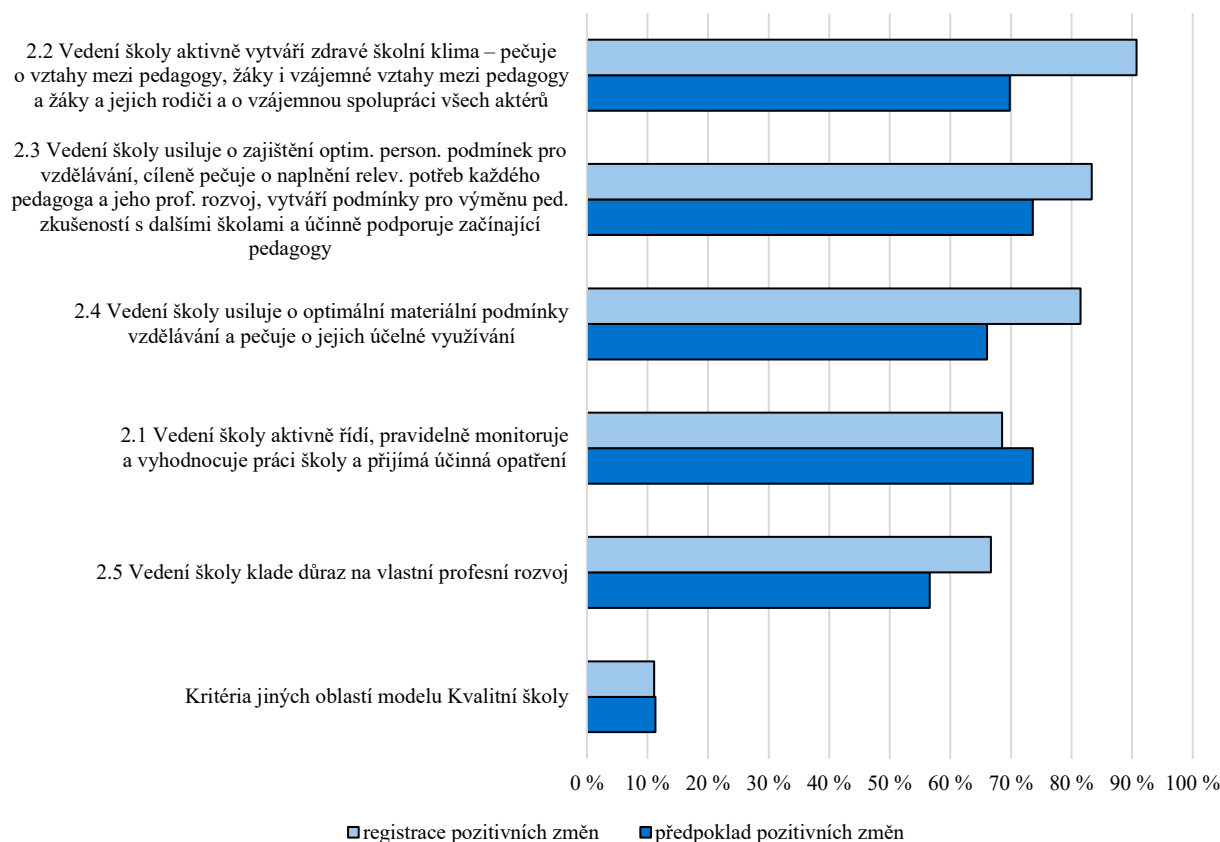
Celková přínosnost podpory, která byla poskytnuta Národním pedagogickým institutem a Českou školní inspekcí, byla dále ověřována prostřednictvím otázek, zda ředitelé registrují či předpokládají pozitivní změny v rámci dílčích kritérií modelu Kvalitní školy. Bezpochyby pozitivní je, že každý z ředitelů uvedl pozitivní změnu alespoň v jednom kritériu, respektive v tématu s ním souvisejícím. U všech pěti kritérií oblasti „Pedagogické vedení“ navíc registroval či předpokládal pozitivní změny výrazně nadpoloviční podíl ředitelů (graf 12). Kritéria dalších oblastí modelu Kvalitní školy zmiňovali ředitelé více méně sporadicky. Nežádoucí nicméně je, že přibližně třetina ředitelů nezaznamenala pozitivní posun v kritériu 2.1 „Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření“, ačkoli právě v tomto tématu byly inspekčními týmy nejčastěji identifikovány potřeby zlepšení práce podpořených škol. Příznivěji je nutné hodnotit pozitivní změny v kritériu, které posuzuje personální řízení škol, neboť v těchto tématech spatřoval nejvyšší podíl ředitelů rezervy své školy. Pozitivní je, že v těchto dvou nejvíce problémových tématech předpokládá nejvyšší podíl ředitelů budoucí zlepšení (graf 12).

Pozitivní změny identifikoval stejný podíl ředitelů na základě doložitelných důkazů (např. dotazníky, záznamy z hospitací, záznamy z rozhovorů) na jedné straně a na základě vlastního posouzení (např. rozhovory bez záznamu, pozorování) na straně druhé. Desetina ředitelů uvedla posouzení na základě svého subjektivního pohledu. I tato zjištění dobře naznačují existenci dalšího potenciálu zlepšování systému autoevaluace škol, který by vycházel z doložitelné evidence.

Konečně poslední otázka se zajímala o názor ředitelů na to, v jakých dovednostech by pro sebe nebo zaměstnance školy potřebovali další podporu tak, aby se zvyšování kvality práce školy dále prohloubilo. Odpovědi ředitelů mohly zahrnovat jak prohlubování podpory již poskytnuté v programu KOMPAS, tak podporu v rámci témat dalších. Konkrétně uváděli ředitelé škol především následující témata:

- řízení školy ve vazbě na strategické řízení, personální řízení a projektové řízení, a to včetně právních a ekonomických souvislostí (15 ředitelů);
- tvorba a zavádění školních vzdělávacích programů do praxe (12 ředitelů);
- diagnostika a hodnocení dětí/žáků (10 ředitelů);
- využití digitálních technologií a umělé inteligence ve vzdělávání (9 ředitelů);
- utváření příznivého klimatu školy, zvládání náročného chování, wellbeing (8 ředitelů);
- komunikace s rodiči dětí/žáků (6 ředitelů);
- práce s dětmi/žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a dětmi/žáky s nadáním (5 ředitelů);
- institucionální spolupráce s dalšími školami a školskými poradenskými zařízeními (5 ředitelů).

GRAF 12 | Podíl ředitelů podle odpovědi na otázky: „V kterém kritériu modelu Kvalitní školy registrujete pozitivní změny v kvalitě školy?“ a „V kterém kritériu modelu Kvalitní školy předpokládáte pozitivní změny v kvalitě školy?“ (množina hodnocených škol)





5

Hodnocení podpory
poskytnuté v rámci
programu KOMPAS
– pohled inspekčních týmů

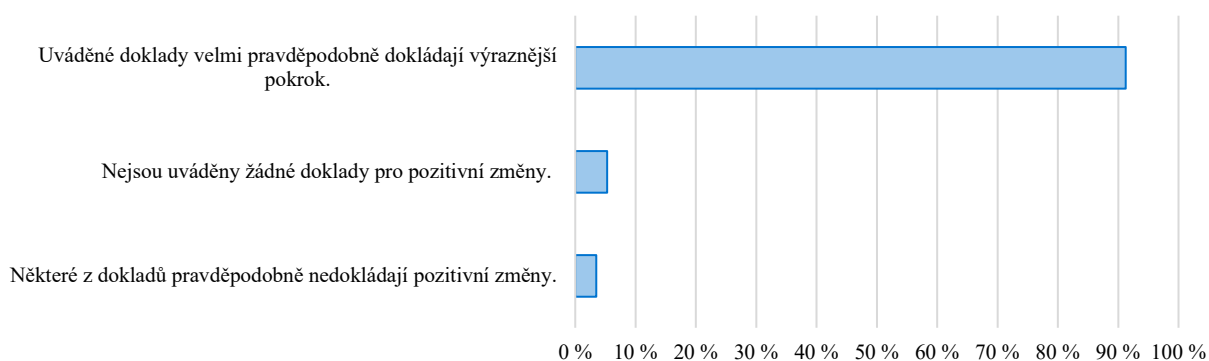
5 HODNOCENÍ PODPORY POSKYTNUTÉ V RÁMCI PROGRAMU KOMPAS – POHLED INSPEKČNÍCH TÝMŮ

Vedle ředitelů škol byla podpora poskytnutá v rámci programu KOMPAS hodnocena také inspekčními týmy. Tento přístup umožňuje externí posouzení školou dosažené změny.

5.1 Změny v kvalitě škol

První poznatek z hodnocení inspekčních týmů potvrzuje, že podpora poskytnutá v rámci programu KOMPAS se týkala širokého spektra dílčích forem a témat, přičemž se opakují odpovědi uváděné řediteli zapojených škol. Zásadním zjištěním inspekčních týmů je, že v případě více než 90 % škol byl dokládán výraznější pokrok, který byl v souvislosti s podporou v programu KOMPAS dosažen (graf 13). Ačkoli u necelé desetiny hodnocených škol (celkem 5 škol) nebyl pozitivní pokrok inspekčními týmy pozorován, je zřejmé, že podpora poskytnutá školám přispívá ke zvyšování kvality jejich práce.

GRAF 13 | Průkaznost pozitivní změny v kvalitě škol ve vazbě na podporu v programu KOMPAS – hodnocení inspekčních týmů (množina hodnocených škol)



K tématům, ve kterých podle inspekčního posouzení došlo k nejzřetelnější pozitivní změně, především patří:

- personální stabilizace či profesní rozvoj pedagogických pracovníků (25 škol);
- řízení školy, včetně řízení procesů a evaluace (24 škol);
- utváření příznivého klimatu školy, spolupráce aktérů (včetně rodičů dětí/žáků), zvládání náročného chování, wellbeing (23 škol);
- zavádění nových metod a forem výuky, včetně využití digitálních technologií či individualizace výuky (16 škol);
- diagnostika a hodnocení dětí/žáků, práce s výsledky vzdělávání (15 škol);
- profesní rozvoj vedení školy (11 škol).

Okruh témat s pozitivním posunem je nicméně výrazně širší, což souvisí s různorodostí potřeb jednotlivých škol.

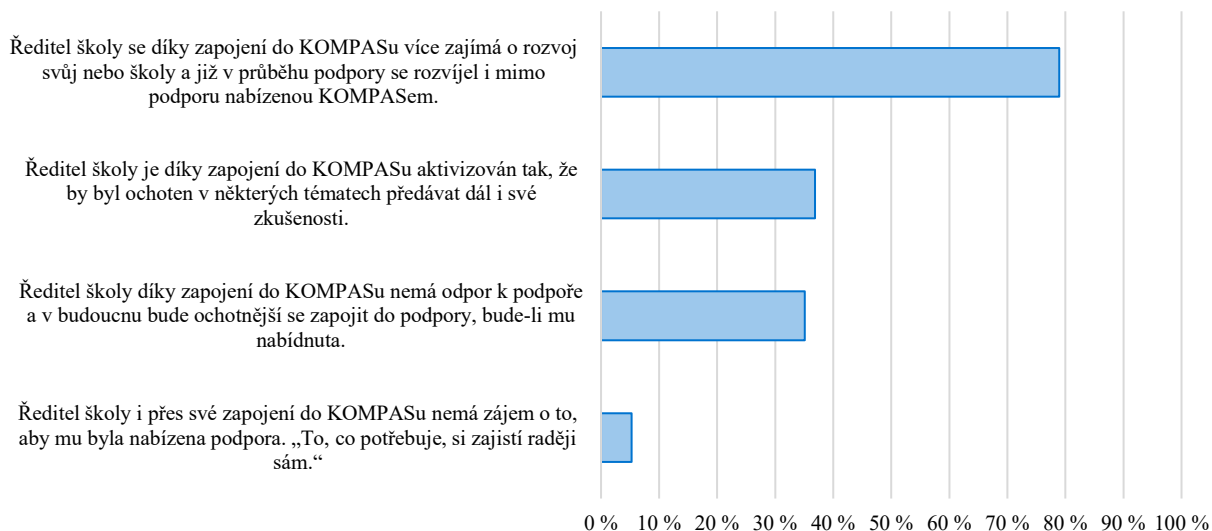
Inspekční týmy hodnotily také témata, u kterých nebyla z jejich pohledu pozitivní změna pozorovaná. V tomto případě se nejčastěji objevují témata řízení školy, včetně řízení procesů a evaluace (9 škol), utváření příznivého klimatu školy, spolupráce aktérů (včetně rodičů dětí/žáků), zvládání náročného chování, wellbeing (7 škol), diagnostika a hodnocení dětí/žáků, práce s výsledky vzdělávání (5 škol). Ne vždy se tak záměr pozitivní změny podařilo naplnit.

Důležitým poznatkem je, že pozitivní dopady podpory mají přelivy i do dalších témat, které primárně nebyly centrem pozornosti ředitelů škol (např. podpora žáků ze sociálně slabých rodin, preventivní práce se třídami, leadership, zapojení odborníků z praxe a další). Na existenci takových vztahů poukázaly inspekční týmy v případě více než dvou třetin hodnocených škol.

5.2 Osoba ředitele po skončení podpory v rámci programu KOMPAS

Závěry z inspekční činnosti přinesly ještě jeden pozitivní poznatek. Ten souvisí s tím, že téměř 80 % ředitelů hodnocených škol se díky zapojení do programu KOMPAS více zajímá o svůj rozvoj a rozvoj své školy a realizuje také další kroky pro vlastní profesní rozvoj. Téměř 40 % ředitelů je rovněž ochotno předávat dále své zkušenosti. Naopak jen ojediněle lze zaznamenat odmítavý postoj ředitele k poskytování další podpory (graf 14).

GRAF 14 | Hodnocení škol inspekčními týmy v rámci otázky: „Vyberte tvrzení, která nejlépe charakterizují ředitele školy a jeho rozvoj po skončení zapojení v programu KOMPAS.“ (množina hodnocených škol)





Doporučení

6 DOPORUČENÍ

Doporučení pro školy a zřizovatele

Aktivní spolupráce při realizaci podpory

- Aktivně spolupracovat s inspekčními týmy a pracovníky Národního pedagogického institutu při plánování a nastavení podpor v rámci programu KOMPAS, stejně jako při realizaci a finálním vyhodnocení poskytnuté podpory.
- Zajistit otevřenou komunikaci mezi všemi aktéry a pravidelné sdílení zpětné vazby během celého procesu podpory.
- Vytvořit podmínky pro efektivní implementaci doporučených opatření a změn.

Podpora ze strany zřizovatele

- Pozitivní podpora ředitele a školy zřizovatelem při realizaci podpory, včetně vytvoření prostoru pro implementaci změn a inovací.
- Zajistit potřebné materiální a organizační podmínky pro úspěšnou realizaci programu KOMPAS.
- Respektovat specifické potřeby školy během procesu změn a poskytovat dlouhodobou podporu.

Udržitelnost změn

- Vytvořit systém pro dlouhodobé udržení pozitivních změn dosažených prostřednictvím programu KOMPAS.
- Pokračovat v systematickém rozvoji pedagogického řízení i po ukončení formální podpory.

Doporučení na úrovni programu

Národní pedagogický institut

- Systematicky vytvářet vzdělávací programy a výukové programy pro jejich využití v rámci balíčků podpory, s důrazem na praktickou aplikovatelnost a různorodost forem vzdělávání.
- Zajišťovat osobní a profesní rozvoj mentorů zapojených do cílené podpory škol, včetně pravidelného vzdělávání a supervize.
- Rozšiřovat nabídku online a hybridních forem vzdělávání pro zvýšení dostupnosti podpory.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

- Vytvořit personální a finanční podporu pro realizaci cílené a individualizované podpory školám, včetně zajištění dostatečných kapacit pro rozšíření programu.
- Etablovat dlouhodobé financování programu KOMPAS jako standardní součást podpory škol.
- Vytvořit systémové podmínky pro propojení programu KOMPAS s dalšími rozvojovými aktivitami v oblasti vzdělávání.
- Podporovat vývoj a evaluaci efektivity programu pro jeho kontinuální zlepšování.

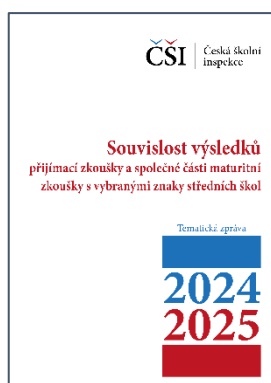
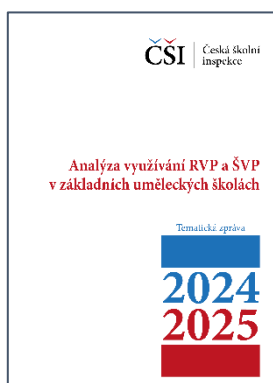


Příloha

PŘÍLOHA 1 | Analýzy a publikace České školní inspekce

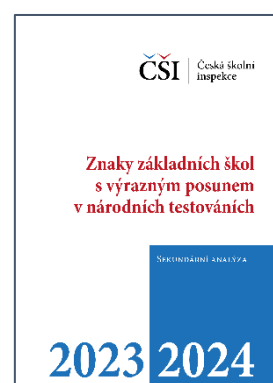
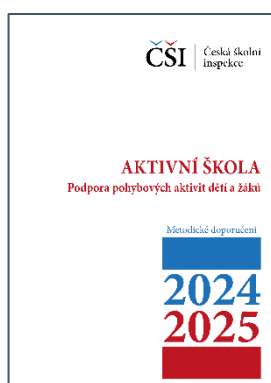
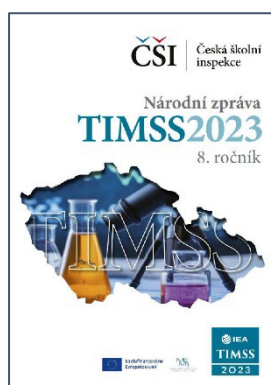
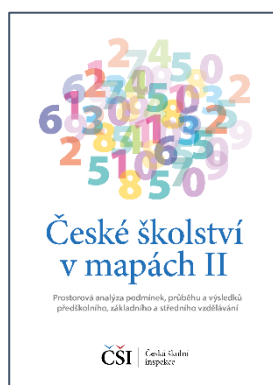
Tematické zprávy

Tematické zprávy nabízejí pohled na kvalitu a efektivitu vzdělávání ve vybraných tématech, která jsou předmětem sledování a hodnocení ze strany České školní inspekce. Také tyto výstupy poskytují zcela zásadní soubor zjištění, dat, závěrů a doporučení využitelných při přijímání opatření směrem k podpoře vzdělávání v České republice.



Další výstupy

Česká školní inspekce připravuje a zveřejňuje také další výstupy analytického či metodického charakteru, z nichž některé jsou využitelné i přímo jednotlivými školami a školskými zařízeními.



Výroční zprávy

Výroční zprávy České školní inspekce každoročně poskytují komplexní výpověď o kvalitě a efektivitě vzdělávání a vzdělávací soustavy České republiky za příslušný školní rok a jsou důležitým zdrojem informací pro řízení vzdělávání a nastavování podpory pro školy a školská zařízení.



Sledujte výstupy České školní inspekce na Facebooku, platformě X a YouTube



ANALÝZY | DATA | PUBLIKACE

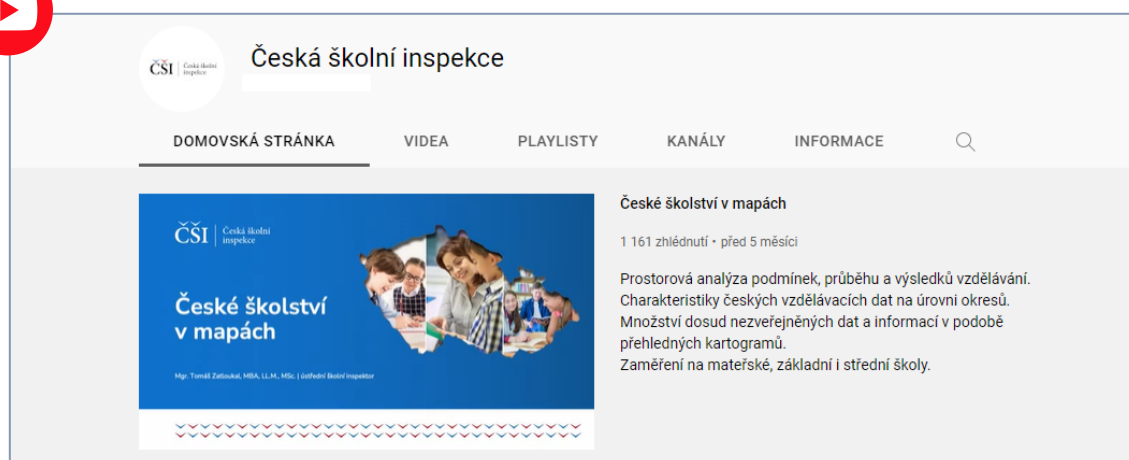
ČSI Česká školní inspekce



Česká školní inspekce - Analýzy, data, publikace

@CSInspekce

Česká školní inspekce je správním úřadem ČR provádějícím hodnocení a kontrolu kvality a efektivitu vzdělávání.



Informační a metodické weby

www.csicr.cz



KARIÉRA | VEŘEJNÉ ZAKÁZKY | OTEVŘENÝ ÚŘAD | INFORMAČNÍ SYSTÉMY | KONTAKTY



Základní
informace

Registr
inspekčních
zpráv

Dokumenty

Metodický
portál

Vzdělávání
v datech

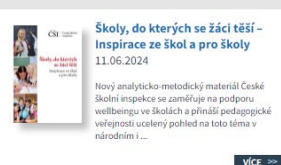
Aktuality



VÍCE >>>



VÍCE >>>



VÍCE >>>

www.kvalitniskola.cz



Vlastní
hodnocení

Nástroje
pro vlastní
hodnocení

Kritéria
hodnocení

Externí
hodnocení

Náměty a
inspirace



VÍCE >>>



VÍCE >>>



VÍCE >>>



www.csicr.cz