

Externé hodnotenie činnosti regionálnych centier podpory učiteľov

Záverečná hodnotiacá správa

8. august 2025

Objednávateľ:

Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky

Poskytovateľ:

ERUDIO, s. r. o.

Autor výstupov hodnotenia:

Lucia Ulbriková

Za obsah, zistenia a odporúčania tejto hodnotiacej správy je zodpovedný Poskytovateľ. Vyjadrenia a názory uvedené v tejto správe sa nemusia nutne zhodovať s názormi Ministerstva školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky.

Žiadna časť tejto Záverečnej hodnotiacej správy nesmie byť reprodukováná, uložená do informačného systému ani inak šírená v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek spôsobom (elektronicky, mechanicky, fotograficky, zvukovo a pod.) bez predchádzajúceho písomného súhlasu vlastníka, ktorým je Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR, Sekcia štrukturálnych fondov EÚ.

Obsah

1. Kontext hodnotenia	15
2. Metodika hodnotenia	16
3. Zistenia	19
3.1 Relevantnosť	19
3.2 Efektívnosť	32
3.3 Krátkodobý dopad	45
4. Závery	50
5. Odporúčania	52
6. Prílohy	54
6.1 Prehľad rozhovorov a skupinových diskusií	54
6.2 Zoznam RCPU, ktoré boli predmetom hodnotenia	55
6.3 Použitá literatúra	56
6.4 Hodnotiaca matica	58

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Vzorka ôsmich RCPU na terénny prieskum	17
Tabuľka 2: Prehľad absorpčnej kapacity a obsadenosti mentorských pozícií	20
Tabuľka 3: Odpovede na otázku: Ohodnoťte svoju spokojnosť s nasledujúcimi aspektmi vzdelávacích aktivít.	22
Tabuľka 4: Stručný opis činností RCPU	23
Tabuľka 5: Prehľad hlavných odporúčaní priebežných monitorovaní zavádzania kurikulárnej reformy v prepojení na dostupnú podporu	28
Tabuľka 6: Požadovaný počet aktivít RCPU na jedno mentorské miesto	34
Tabuľka 7: Miera plnenia aktivít RCPU v školskom roku 2023/2024	35
Tabuľka 8: Prehľad zrealizovaných aktivít jednotlivých RCPU v školskom roku 2023/2024	36
Tabuľka 9: Súhrnný počet zrealizovaných aktivít v jednotlivých RCPU v školskom roku 2023/2024	37
Tabuľka 10: Podiel škôl zapojených do aktivít RCPU na úrovni krajov	39
Tabuľka 11: Podiel škôl zapojených v 1. a 2. vlnе pilotného zavádzania nového kurikula na úrovni krajov	39
Tabuľka 12: Prehľad počtu zapojených škôl na úrovni jednotlivých RCPU	40
Tabuľka 13: Odpovede na otázku: Uvedte, prosím, do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výrokmi v súvislosti s činnosťou regionálneho centra podpory učiteľov vo Vašom regióne.	49

Zoznam použitých skratiek

CPP	Centrum poradenstva a prevencie
EK	Európska komisia
EÚ	Európska únia
GDPR	ochrana osobných údajov (General Data Protection Regulation)
MŠ	materská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MŠVVaM SR	Ministerstvo školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky
N	celkový počet respondentov
n. o.	nezisková organizácia
NIVaM	Národný inštitút vzdelávania a mládeže
o. z.	občianske združenie
OZ	odborní zamestnanci
p. b.	percentuálny bod
POO	Plán obnovy a odolnosti
PZ	pedagogickí zamestnanci
RCPU	Regionálne centrá podpory učiteľov
SR	Slovenská republika
SŠ	stredná škola
ŠKD	Školský klub detí
ŠkVP	Školský vzdelávací program
ŠŠI	Štátna školská inšpekcia
ŠVP	Štátny vzdelávací program
UNDP	Rozvojový program Spojených národov (United Nations Development Programme)
UNICEF	Detský fond Spojených národov (United Nations Children's Fund)
UPJŠ	Univerzita Pavla Jozefa Šafárika
VPZ	vedúci pedagogickí zamestnanci
VŠ	vysoká škola
ZŠ	základná škola
Z. z.	zbierka zákonov

Zhrnutie

Kontext

Od roku 2020 prebieha na Slovensku komplexná kurikulárna reforma základného vzdelávania, ktorá si kladie za cieľ výrazne zlepšiť a posilniť základné vzdelávanie, prispôbiť ciele, obsah a formy vzdelávania potrebám súčasnej spoločnosti a zabezpečiť spravodlivosť a rovnosť vo vzdelávaní.

Kľúčovou súčasťou tejto reformy je vytvorenie siete regionálnych centier podpory učiteľov, ktorých hlavnou úlohou je poskytnúť pedagogickým a odborným zamestnancom poradenstvo a pomoc s prechodom na nové a inovatívne metódy výučby nadväzujúce na kurikulárnu reformu. Koncepcia vychádza z poznania, že pri zavádzaní zmien do pedagogickej praxe je podpora učiteľov nevyhnutná a že prepojenosť medzi centrálnou a školskou úrovňou si vyžaduje nové nástroje.

Postupne počas troch rokov vzniklo 40 centier s tímom zloženým z učiteľov, riaditeľov škôl, odborníkov v oblasti vzdelávania detí, mládeže a dospelých, expertov z tretieho sektora a odborníkov z fakúlt pripravujúcich budúcich učiteľov. Prvých 16 RCPU začalo svoju činnosť v septembri 2022, ďalších 16 v septembri 2023 a posledných 8 centier bolo zriadených v rámci tretieho kola výzvy. Celková výška investícií do troch kôl výzvy dosiahla 18,9 milióna EUR. V marci 2025 bolo vyhlásené štvrté kolo výzvy, ktoré zabezpečuje pokračovanie činnosti všetkých 40 centier do júna 2026.

Metodika hodnotenia

Externé hodnotenie činnosti RCPU bolo realizované v období od marca do júla 2025. V zmysle zmluvných podmienok sa zameralo na OECD/DAC kritériá relevantnosti, efektívnosti a krátkodobého (okamžitého) dopadu. V čase realizácie hodnotenia nebolo možné objektívne vyhodnotiť dlhodobý dopad a trvalo udržateľné zmeny podmienené činnosťou RCPU, preto bude potrebné doplniť prezentované poznatky o systematické kvantitatívne meranie a sledovanie dlhodobých dopadov na kvalitu vzdelávania v školách.

Hodnotenie kombinovalo kvalitatívne a kvantitatívne metódy s cieľom zabezpečiť komplexný prístup a rôznorodosť zdrojov a perspektív. Základom bola dôkladná obsahová analýza sekundárnych údajov zahŕňajúca programovú dokumentáciu, monitorovacie správy, správy o činnosti a relevantné strategické materiály.

Kvalitatívny zber primárnych údajov pozostával z online a osobných rozhovorov so zástupcami MŠVVaM SR a vybraných odborných partnerov. Kľúčovou súčasťou bol terénny prieskum realizovaný vo vzorke ôsmich RCPU, ktoré reprezentovali všetky kraje Slovenska a pokrývali centrá zriadené v prvom aj druhom kole výzvy. V rámci terénneho prieskumu sa uskutočnili fokusové skupiny so zástupcami RCPU, pedagogickými a odbornými zamestnancami zapojených škôl a ďalšími relevantnými regionálnymi partnermi.

Na zber kvantitatívnych údajov boli použité dva online dotazníkové prieskumy realizované prostredníctvom oficiálnej platformy Európskej komisie EUSurvey. Prvý prieskum bol adresovaný zástupcom všetkých 32 RCPU, ktoré boli predmetom hodnotenia. Tento dotazníkový prieskum spolu vyplnilo 212 respondentov predstavujúc približne 70 % cieľovej skupiny. Druhý prieskum bol zameraný na zástupcov škôl a školských zariadení, s ktorými predmetné RCPU spolupracovali; bol vyplnený 1 472 respondentmi. Cieľom oboch prieskumov bolo získať názory týchto cieľových skupín na relevantnosť, efektívnosť a krátkodobý dopad poskytovanej podpory.

Hlavné zistenia

Relevantnosť

Hodnotenie potvrdilo správnosť koncepčného nastavenia podpory pre cieľovú skupinu mentorov RCPU. Kľúčovým strategickým rozhodnutím bolo požadovať, aby tri štvrtiny mentorov tvorili aktívni kvalifikovaní pedagógovia s minimálne päťročnou praxou v škole. Táto podmienka sa ukázala ako zásadná pre akceptáciu centier v školskom prostredí, keďže mentori sú vďaka tomu vnímaní ako profesionálni partneri a odborníci vo výchovno-vzdelávacom procese, ktorí majú priamu skúsenosť s prostredím škôl a komplexnosťou súčasných výziev.

Absorpčná kapacita mentorských pozícií bola vysoká. V oboch kolách výzvy záujem o pozície výrazne prevyšoval dostupné miesta, pričom v prvom kole bol záujem vyšší o 77 %, v druhom kole bol dokonca dvojnásobne vyšší ako počet voľných pozícií. Úspešne sa podarilo obsadiť 95 % plánovaných mentorských pozícií. Výberový proces bol komplexný a profesionálny, zahŕňal online pohovory s účasťou zástupcov zriaďovateľa RCPU, MŠVVaM SR aj experta na mentoring.

Kontinuálne vzdelávanie mentorov pokrývajúc prioritné oblasti ako mentoring, hodnotenie vzdelávacích výsledkov žiakov, sociálne klíma, personalizácia vyučovania, inklúzia a digitalizácia dosahuje vysokú úroveň spokojnosti. Až 98 % respondentov je *spokojných* alebo *skôr spokojných* s celkovou kvalitou vzdelávacích aktivít. Mentori osobitne oceňovali odbornosť a profesionalitu lektorov a možnosť nadviazať pracovné vzťahy s kolegami z iných okresov.

Z pohľadu nastavenia podpory pre cieľovú skupinu pedagogických a odborných zamestnancov sa ukázalo, že pomer individuálnej a skupinovej podpory je adekvátny. Celkovo 78 % respondentov je *spokojných* alebo *skôr spokojných* s týmto nastavením. Najväčší záujem je o poldňové workshopy a facilitácie výmeny príkladov dobrej praxe, zatiaľ čo celodenné workshopy a individuálny mentoring vykazujú čiastočne obmedzený záujem.

Systémová relevantnosť RCPU sa potvrdila pri analýze súladu s priebežným monitorovaním postupného zavádzania kurikulárnej reformy. Koncept nastavenia činnosti RCPU je v súlade so zisteniami a odporúčaniami, ktoré poukázali na nedostatočný prenos teoretických poznatkov do pedagogickej praxe, potrebu posilnenia mentoringu a koučingu, ako aj podpory sieťovania medzi školami. Definované deliace línie s krajskými pracoviskami NIVaM zabezpečujú komplementárnosť podpory a predchádzajú duplicite služieb.

Efektívnosť

Kvantitatívne hodnotenie činnosti RCPU preukázalo nadpriemerné výsledky v plnení stanovených ukazovateľov. Celková miera plnenia aktivít dosahuje 109 % pri prepočte na plánovaný počet mentorských pozícií a 114 % pri zohľadnení skutočnej 95 % obsadenosti týchto pozícií. V školskom roku 2023/2024 sa zrealizovalo celkovo 31 847 individuálnych a skupinových aktivít, pričom individuálny mentoring absolvovalo 2 937 učiteľov.

Regionálne pokrytie aktivít RCPU dosiahlo úroveň 61 % základných škôl na celoslovenskej úrovni, čo predstavuje zapojenie 1 071 škôl z celkového počtu 1 748 základných škôl v školskom roku 2023/2024. Medzi kraji však existujú výrazné rozdiely. Najúspešnejší Nitriansky kraj zaznamenal participáciu 85 % škôl v regióne, zatiaľ čo najslabší Prešovský kraj dosahuje 50 %. Dve centrá dokonca pokryli všetky školy na svojom území pôsobnosti, konkrétne RCPU Komárno a RCPU Nové Zámky/Šaľa.

Medzi jednotlivými centrami existujú značné rozdiely vo výkonnosti. Najaktívnejšie centrum Rožňava realizovalo v prepočte na jednu mentorskú pozíciu takmer dvojnásobne viac aktivít ako najmenej aktívne centrum Senica/Skalica. Tieto disproporcie súvisia s rôznou mierou obsadenosti mentorských pozícií a špecifikami regionálnych podmienok.

Kvalita poskytovanej podpory je hodnotená mimoriadne pozitívne zo strany oboch cieľových skupín. Mentoring je hodnotený ako najefektívnejšia forma podpory, pričom až 99 % mentorov a 74 % učiteľov ho vníma ako *efektívny* alebo *skôr efektívny*. Podobne vysoké hodnotenie dosahujú poldňové workshopy a facilitácie výmeny príkladov dobrej praxe. Respondenti oceňujú najmä flexibilitu, individuálny prístup a adresnú a praktickú podporu.

Na druhej strane sa identifikovali aj oblasti vyžadujúce zlepšenie. Možné kapacitné obmedzenia centier naznačilo 11 % mentorov. Nadmerná administratívna záťaž spojená s vykazovaním a dokumentovaním aktivít môže narúšať efektívnosť práce v teréne. Neistota ohľadom dlhodobého financovania a stability pozícií môže znižovať motiváciu mentorov a predstavuje riziko pre kontinuitu poskytovaných služieb.

Krátkodobý dopad

Najvýraznejšie pozitívne výsledky sa spájajú s individuálnym mentoringom, ktorý sa v prirodzenom prostredí učiteľov ukázal ako najefektívnejší nástroj ich profesijného rozvoja. Zamestnanci RCPU aj učители zhodne charakterizujú mentoring ako najčastejšie uvádzanú a najvyššie hodnotenú formu podpory. Obidve skupiny vyzdvihujú personalizovaný charakter tejto podpory a jej prispôsobenie konkrétnym potrebám učiteľov.

Účastníci skupinových diskusií opisujú posilnenie sebadôvery a profesijného sebavedomia, pocity otvorenosti a odvahy experimentovať s novými postupmi. Mentoring pomáha učiteľom získať sebavedomie a odvahu vystúpiť zo svojej komfortnej zóny. Pre viacerých z nich táto skúsenosť prerástla hranice profesie a znamenala príležitosť na osobný rast.

Efektívnosť mentoringu je priamo podmienená kvalitou vzťahu medzi mentorom a mentorovaným. Účastníci diskusií vyzdvihovali partnerský, rovnocenný vzťah s mentorom, ktorý postupne otvára priestor na sebaopoznanie. Nejde o transakčný vzťah postavený na pokynoch a návodoch, ale o transformačný proces založený na dôvere, vzťahu a spoločnej práci na profesionálnom i osobnostnom rozvoji.

V kontexte zavádzania kurikulárnej reformy sa ukázalo, že mentoring dokáže efektívne podporiť zmenu nastavenia a postoja učiteľa k svojej roli, hodnôt, ktoré vnáša do výučby, a vzťahu k žiakom. Dôsledky tejto zmeny sú viditeľné nielen v didaktických postupoch, ale predovšetkým v atmosfére v triede, čo vnímajú aj žiaci.

Druhú významnú oblasť úspešných výsledkov predstavujú prakticky zamerané vzdelávacie aktivity. Workshopy, ktoré sú interaktívne a zapájajú učiteľov, boli pozitívne hodnotené práve preto, že umožňujú nielen získavanie nových poznatkov, ale aj ich okamžitú aplikáciu a precvičovanie v bezpečnom prostredí.

Sieťovanie a výmena skúseností medzi školami a učiteľmi predstavuje tretí pilier úspešných výsledkov. Táto forma podpory má osobitú hodnotu v tom, že umožňuje učiteľom učiť sa od svojich kolegov, zdieľať osvedčené postupy a spoločne hľadať riešenia na podobné výzvy. Kluby a pravidelné stretnutia rôznych profesijných skupín sú v regiónoch vysoko oceňované a prispievajú k znižovaniu pocitu izolovanosti v profesii.

V oblasti podpory implementácie nového kurikula sa RCPU potvrdili ako kľúčový a efektívny partner škôl. Učители explicitne oceňovali adresnú a flexibilnú pomoc RCPU so zavádzaním novej reformy a vyzdvihovali variabilitu aktivít a foriem podpory.

Najvýznamnejším spoločným zistením oboch dotazníkových prieskumov bola skutočnosť, že prevažná väčšina respondentov nevedela identifikovať žiadne zásadné negatívne aspekty činnosti RCPU. V dotazníku škôl tvorila kategória „neviem/nič“ dominantnú skupinu odpovedí s typickými vyjadreniami ako „neviem posúdiť“ alebo „všetko sa osvedčilo“. Rovnaké skúsenosti boli zaznamenané v priebehu všetkých skupinových diskusií s mentormi aj pedagogickými zamestnancami.

Hlavné odporúčania

Na základe posúdenia kritérií relevantnosti, efektívnosti a krátkodobého (okamžitého) dopadu realizované hodnotenie potvrdilo, že koncepcia RCPU je správna a potrebná. Prevažná väčšina respondentov dotazníkových prieskumov aj účastníkov diskusií neidentifikovala zásadné nedostatky či problémy s podstatou a nastavením systému. Identifikované kritické pripomienky sú konštruktívnej povahy a smerujú k zlepšeniu kvality služieb, predovšetkým z pohľadu udržateľnosti a nie k zásadnej zmene koncepcie.

V oblasti stabilizácie systému a dlhodobej udržateľnosti je kľúčové integrovať úlohy RCPU do štandardnej štruktúry vzdelávacieho systému na Slovensku ako trvalej súčasti podpornej infraštruktúry. Stabilizácia pozícií mentorov prostredníctvom pracovných zmlúv na dobu neurčitú po úspešnom absolvovaní skúšobnej doby môže zvýšiť atraktivnosť týchto pozícií a znížiť ich fluktuáciu. Súčasťou tohto procesu by malo byť aj vypracovanie dlhodobej stratégie rozvoja úloh RCPU s ohľadom na postupné zavádzanie kurikulárnej reformy.

Pre optimalizáciu organizačnej štruktúry je potrebné vypracovať dôkladnú analýzu súčasných a predpokladaných kapacitných možností jednotlivých centier s ohľadom na postupné zavádzanie kurikulárnej reformy a jej povinné zavedenie v školskom roku 2026/2027. Táto analýza by mala zabezpečiť, aby RCPU boli schopné reagovať na očakávaný zvýšený dopyt zo strany škôl. Zároveň by bolo vhodné prehodnotiť súčasnú širokú pracovnú náplň mentorských pozícií a zvážiť špecializáciu zamestnancov RCPU na konkrétne oblasti ako mentoring, lektorovanie alebo facilitácia. Adresne je potrebné riešiť dlhodobé problémy s obsadením mentorských pozícií vo vybraných regiónoch, napríklad v Košickom kraji.

Zvýšenie efektívnosti podpory si vyžaduje systematickú popularizáciu mentoringu ako efektívnej formy profesijného rozvoja medzi učiteľmi prostredníctvom konkrétnych príkladov úspešnej praxe a skúseností. Osobitná pozornosť by sa mala venovať prioritizácii mentoringu pre začínajúcich učiteľov na minimalizovanie rizika ich odchodu zo školstva.

Vzdelávanie mentorov by malo byť diferencované a prispôsobené rôznym štádiám spolupráce so školami, pričom je potrebné posilniť vzdelávanie v oblasti mentoringu prostredníctvom rozsiahlejších prvotných školení a pokročilých školení pre skúsených mentorov. Vhodné by bolo aj rozšírenie možnosti účasti mentorov na vzdelávacích aktivitách na základe percentuálne stanovených kvót pre jedno RCPU namiesto presne určeného maximálneho počtu mentorov.

Posilnenie sieťovania a koordinácie by sa malo realizovať prostredníctvom systematického prepojenia novších a skôr zriadených centier pre výmenu skúseností a dobrej praxe. Vytvorenie platformy pre pravidelné stretnutia a konzultácie medzi mentormi z rôznych regiónov môže prispieť k zvýšeniu kvality poskytovaných služieb. Dôležité je aj posilnenie sieťovania medzi školami v rámci regiónov, napríklad systematická organizácia výmeny skúseností medzi pilotnými a nepilotnými školami. Adresná práca so zriaďovateľmi škôl v regiónoch na základe dostupných dát o dosahu RCPU by mohla zvýšiť zapojenie škôl do aktivít centier.

Administratívne zjednodušenie a zvýšenie efektivity si vyžaduje zjednodušenie formulárov a vykazovacích povinností RCPU, prehodnotenie nevyhnutnosti fotodokumentácie pri každej aktivite a nahradenie ich dôverou v profesionalitu zamestnancov RCPU. Optimalizácia časového harmonogramu monitorovacích a administratívnych povinností RCPU by mala reflektovať vyťaženie zamestnancov počas školského roka a predísť tak zbytočnému tlaku v už náročných obdobiach.

V oblasti komunikácie a viditeľnosti je potrebné zvýšiť povedomie o RCPU prostredníctvom systematickej komunikácie o úspechoch a prínosoch RCPU pre širšiu verejnosť. Podpora akceptácie mentoringu ako súčasti profesijného rozvoja učiteľov si vyžaduje aktívne prekonávanie obáv z mentoringu šírením osobných pozitívnych skúseností mentorovaných učiteľov. Efektívnym nástrojom by mohla byť podpora ambasádorov na zvýšenie viditeľnosti

konkrétnych prínosov RCPU v prepojenosti na kurikulárnu reformu, vrátane úspešných absolventov mentoringu a zapojených škôl, ktoré prešli na nový štátny vzdelávací program.

Hodnotenie potvrdilo, že systém RCPU dosahuje dobré výsledky. V čase realizácie hodnotenia však nebolo možné objektívne vyhodnotiť dlhodobý dopad a trvalo udržateľné zmeny podmienené činnosťou RCPU, pretože sa nehodnotili činnosti všetkých zriadených RCPU a medzi jednotlivými centrami existujú výkonnostné rozdiely. Preto bude potrebné doplniť prezentované poznatky o hodnotenie činností všetkých zriadených RCPU, systematické kvantitatívne meranie, analýzu hodnoty za peniaze a sledovanie dlhodobých dopadov na kvalitu vzdelávania vo všetkých školách na Slovensku.

Executive summary

Context

Since 2020, a comprehensive curricular reform of primary education has been underway in Slovakia, which aims to significantly improve and strengthen primary education, adapt the objectives, content and forms of education to the needs of contemporary society, and ensure fairness and equality in education.

A key part of this reform is the creation of a network of Regional Teacher Support Centres (RTSCs), whose main task is to provide the teaching and specialised staff with assistance and support in the transition to new and innovative teaching methods following the curricular reform. The concept is based on the recognition that teacher support is essential when implementing changes in pedagogical practice and that link between the central and school levels requires new tools.

Gradually, over three years, 40 centres were established with a team consisting of teachers, headteachers, experts in the field of education of children, youth and adults, experts from the third sector and experts from faculties preparing future teachers. The first 16 RTSCs started their activities in September 2022, another 16 in September 2023 and the last 8 centres were established as part of the third round of the call. The total amount of investments in the three rounds of the call reached EUR 18.9 million. In March 2025, the fourth round of the call was announced, ensuring the continuation of the activities of all 40 centres until June 2026.

Methodology

The external evaluation of the RTSC activities was carried out from March to July 2025. In line with the contractual terms, it focused on the OECD/DAC criteria of relevance, effectiveness and short-term (immediate) impact. At the time of the evaluation, it was not possible to objectively evaluate the long-term impact and sustainable changes induced by the RTSC activities, therefore it will be necessary to supplement the presented findings with systematic quantitative measurement and monitoring of long-term impacts on the quality of education in schools.

The evaluation combined qualitative and quantitative methods to ensure a comprehensive approach and diversity of sources and perspectives. It was based on a thorough content analysis of secondary data, including programme documentation, monitoring reports, annual activity reports and relevant strategic materials.

Qualitative primary data collection comprised online and face-to-face interviews with representatives of the Ministry of Education, Research, Development and Youth of the Slovak Republic and selected partners. A field survey conducted in a sample of eight RTSCs, representing all self-governing regions of Slovakia and including the centres established in the first and second rounds of the call was a key component. As part of the field survey, focus groups were held with RTSC representatives, teaching and specialised staff of the participating schools, and other relevant regional partners.

Two online questionnaire surveys were used to collect quantitative data, implemented through the official European Commission platform EUSurvey. The first survey was addressed to representatives of all 32 RTSCs that were the subject of the evaluation. A total of 212 respondents completed the questionnaire survey representing approximately 70% of this target group. The second survey was aimed at representatives of schools with which the RTSCs cooperated; it was completed by 1,472 respondents. The aim of both surveys was to obtain the views of these target groups on the relevance, effectiveness and short-term impact of the support provided.

Key findings

Relevance

The evaluation confirmed the right conceptual setup of the support for the target group of RTSC mentors. A key strategic decision was to require that three quarters of the mentors be active qualified teachers with at least five years of experience in school. This condition has proven to be essential for the acceptance of the centres in the school environment, as mentors are perceived as professional partners and experts in the educational process, who have direct experience of the school environment and the complexity of current challenges.

The absorption capacity of mentoring positions was high. In both rounds of the call, interest in the positions significantly exceeded the vacancies, with interest in the first round being 77% higher, and in the second round even twice as high as the number of vacant positions. 95% of the planned mentoring positions were successfully filled. The selection process was comprehensive and professional, including online interviews with the participation of representatives of the RTSC establishing authority, the Ministry of Education, Research, Development and Youth of the Slovak Republic, and a mentoring expert.

Continuous education of mentors covering priority areas such as mentoring, assessment of students' attainment results, social climate, personalisation of teaching, inclusion and digitalisation achieves a high level of satisfaction. Up to 98% of respondents are *satisfied* or *rather satisfied* with the overall quality of educational activities. Mentors particularly appreciated the expertise and professionalism of the lecturers and the opportunity to establish working relationships with colleagues from other districts.

In terms of the support setup for the target group of teaching and specialised staff, the ratio of individual to group support has proven adequate. Overall, 78% of respondents are *satisfied* or *rather satisfied* with this setup. The greatest interest is in half-day workshops and facilitation of exchange of good practice, while full-day workshops and individual mentoring show partly limited interest.

The systemic relevance of RTSCs was confirmed in the analysis of agreement with the ongoing monitoring of the gradual implementation of the curriculum reform. The concept of the RTSC setup is in line with the findings and recommendations that pointed to the insufficient transfer of theoretical knowledge into pedagogical practice, the need to strengthen mentoring and coaching, as well as support for networking among schools. Defined dividing lines with the regional offices of the National Institute of Education and Youth ensure complementarity of support and prevent duplication of services.

Effectiveness

The quantitative assessment of the RTSC activities showed above-average results in meeting the defined indicators. The overall rate of activity fulfilment reaches 109% when calculated on the planned number of mentoring positions and 114% when taking into account the actual 95% occupancy of these positions. In the 2023/2024 school year, a total of 31,847 individual and group activities were delivered, with 2,937 teachers receiving individual mentoring.

The regional coverage of the RTSC activities reached 61% of primary schools at the national level, which represents the participation of 1,071 schools out of a total of 1,748 primary schools in the 2023/2024 school year. However, there are significant differences between self-governing regions. The most successful Nitra Region recorded the participation of 85% of schools in the region, while the weakest Prešov Region reached 50%. Two centres even covered all schools in their regional area, namely the RTSC Komárno and the RTSC Nové Zámky/Šaľa.

There are significant differences in performance between the individual centres. The most active center, Rožňava, implemented almost twice as many activities per mentoring position

as the least active center, Senica/Skalica. These disproportions are related to the different occupancy rates of mentoring positions and the specifics of regional conditions.

The quality of the support provided is rated extremely positively by both target groups. Mentoring is rated as the most effective form of support, with 99% of mentors and 74% of teachers perceiving it as *effective* or *rather effective*. Half-day workshops and facilitation of the exchange of good practice are similarly highly rated. Respondents particularly appreciate the flexibility, individual approach and targeted and practical support.

On the other hand, areas for improvement were also identified. Possible capacity constraints of the centres were indicated by 11% of mentors. Excessive administrative burden associated with reporting and documenting activities can interfere with the effectiveness of field work. Uncertainty about long-term funding and position stability can reduce mentors' motivation and pose a risk to the continuity of the services provided.

Short-term impact

The most significant positive results are associated with individual mentoring, which has proven to be the most effective tool for teachers' professional development in their natural environment. Both RTSC staff and teachers consistently characterise mentoring as the most frequently acknowledged and highest rated form of support. Both groups emphasise the personalised nature of this support and its adaptation to the specific needs of teachers.

Participants in the focus group discussions describe increased self-confidence and professional self-esteem, feelings of openness and courage to experiment with new practices. Mentoring helps teachers gain confidence and the courage to step out of their comfort zone. For many of them, the experience transcended the boundaries of the profession and was an opportunity for personal growth.

The effectiveness of mentoring is directly influenced by the quality of the relationship between the mentor and the mentee. The participants in the discussions emphasised the partnership, equal relationship with the mentor, which gradually opens up space for self-discovery. It is not a transactional relationship built on instructions and guidelines, but a transformational process based on trust, relationship and participative work on professional and personal development.

In the context of implementing the curriculum reform, mentoring has been shown to be effective in supporting a change in the teacher's attitude and approach to their role, the values they bring to teaching, and their relationship with students. The effects of this change are visible not only in didactic practices, but above all in the classroom atmosphere, which is also perceived by students.

The second significant area of successful results is represented by practically focused educational activities. Workshops, which are interactive and engage teachers, were positively evaluated because they allow not only the acquisition of new knowledge, but also its immediate application and practice in a safe environment.

Networking and exchange of experiences between schools and teachers is the third pillar of successful outcomes. This form of support is particularly valuable in that it allows teachers to learn from their colleagues, share good practice and jointly seek solutions to similar challenges. Clubs and regular meetings of different professional groups are highly valued in the regions and contribute to reducing the feeling of isolation in the profession.

In the area of supporting the implementation of the new curriculum, RTSCs have proven to be a key and effective partner of schools. Teachers explicitly appreciated RTSCs' targeted and flexible assistance with the implementation of the new reform and highlighted the variability of activities and forms of support.

The most significant common finding of both questionnaire surveys was the fact that the vast majority of respondents could not identify any major negative aspects of the RTSC activities.

In the school questionnaire, the category 'don't know/nothing' formed the dominant group of responses with typical expressions such as 'cannot assess' or 'everything worked'. The same experiences were recorded during all group discussions with both mentors and teaching staff.

Key recommendations

Based on the assessment of the criteria of relevance, effectiveness and short-term (immediate) impact, the evaluation confirmed that the RTSC concept is right and necessary. The vast majority of respondents of the questionnaire surveys and participants in the discussions did not identify any fundamental shortcomings or problems with the notion and setup of the system. The identified critical comments are of a constructive nature and are aimed at improving the quality of services, primarily from the perspective of sustainability, and not at a significant change in the concept.

In terms of system stabilisation and long-term sustainability, it is crucial to integrate the role of RTSCs into the standard structure of the education system in Slovakia as a permanent part of the supporting infrastructure. Stabilising mentor positions through permanent employment contracts after successful completion of the probationary period can increase the attractiveness of these positions and reduce their turnover. This process should also include the development of a long-term strategy for the development of the role of RTSCs with a view to the gradual implementation of the curricular reform.

To optimise the organisational structure, it is necessary to conduct a thorough analysis of the current and expected capacity prospects of individual centres with regard to the gradual implementation of the curricular reform and its mandatory implementation in the 2026/2027 school year. This analysis should ensure that RTSCs are able to respond to the expected increased demand from schools. At the same time, it would be appropriate to reassess the current broad workload of mentoring positions and consider specialising RTSC employees in specific areas such as mentoring, lecturing or facilitation. It is necessary to address long-term problems with filling mentoring positions in selected regions, for instance in the Košice region.

Increasing the effectiveness of the support requires systematic popularisation of mentoring as an effective form of professional development among teachers through specific examples of successful practice and experience. Special attention should be paid to prioritising mentoring for beginning teachers to minimise the risk of their leaving the education system.

Mentor training should be differentiated and adapted to the different stages of co-operation with schools, and mentoring education needs to be strengthened through more extensive initial training and advanced training for experienced mentors. It would also be appropriate to expand the possibility of mentors participating in educational activities based on percentage-based quotas per one RTSC instead of a strictly defined maximum number of mentors.

Strengthening networking and co-ordination should be implemented through systematic linking of newer and earlier established centres for the exchange of experience and good practice. Creating a platform for regular meetings and consultations between mentors from different regions can contribute to increasing the quality of services provided. Strengthening networking among schools within regions is also important, for example by systematically organising exchange of experience between pilot and non-pilot schools. Targeted work with school establishing authorities in the regions based on available data on the engagement of RTSCs could increase the involvement of schools in the activities of the centres.

Administrative simplification and increased effectiveness require simplifying RTSC forms and reporting obligations, reassessing the necessity of photo documentation for every activity, and replacing them with trust in the professionalism of RTSC employees. Optimising the timing of RTSC monitoring and administrative obligations should reflect the busy periods of employees during the school year, thus avoiding unnecessary pressure during already demanding periods.

Regarding communication and visibility, it is necessary to raise awareness of RTSCs through systematic communication of the successes and benefits of RTSCs to the wider public. Promoting the acceptance of mentoring as part of teachers' professional development requires actively overcoming concerns about mentoring by disseminating personal positive experiences of mentored teachers. An effective tool could be to support ambassadors to increase the visibility of the specific benefits of RTSCs in connection with the curriculum reform, including successful mentoring participants and participating schools that have transitioned to the new state education programme.

The evaluation confirmed that the RTSC system achieves good results. At the time of the evaluation, it was not possible to objectively assess the long-term impact and sustainable changes caused by the activities of RCPUs as the evaluated activities did not include all of the established RCPUs and there are performance differences between individual centers. Therefore, it will be necessary to supplement the presented knowledge with an evaluation of the activities of all established RCPUs, systematic quantitative measurement, value for money analysis and monitoring of long-term impacts on the quality of education in all schools in Slovakia.

1. Kontext hodnotenia

Od roku 2020 prebieha na Slovensku kurikulárna reforma základného vzdelávania financovaná z Plánu obnovy a odolnosti SR – Komponent 7: Vzdelávanie pre 21. storočie. Realizuje sa v gescii MŠVVaM SR a keďže ide o komplexnú reformu na systémovej úrovni, jej príprava predstavovala dlhodobý proces so širokým zapojením odbornej, učiteľskej, ale i rodičovskej verejnosti. Na tvorbe kľúčových dokumentov sa podieľalo približne 300 expertov; taktiež bol zriadený Žiacky poradný výbor, v ktorom zástupcovia žiakov z každého kraja prispievali do procesu prípravy reformy svojimi návrhmi.

Cieľom navrhovaných zmien je „výrazné zlepšenie a posilnenie základného vzdelávania vo vzdelávacom systéme, prispôsobenie cieľov, obsahu a foriem vzdelávania potrebám súčasnej a perspektívnej spoločnosti a súčasnej i nastupujúcej generácii detí, zlepšenie výsledkov vzdelávania žiakov v základných oblastiach gramotností, zabezpečenie spravodlivosti, rovnosti a prístupnosti vo vzdelávaní a vybudovanie takého systému základných škôl, kde každá škola bude schopná vytvárať podmienky na kvalitné vzdelávanie.“¹

Keďže pri zavádzaní zmien do pedagogickej praxe je podpora učiteľov nevyhnutná, Komponent 7 obsahuje okrem kurikulárnej a učebnicovej reformy aj reformu v oblasti prípravy učiteľov, konkrétne ich vysokoškolskej prípravy a následného profesijného rozvoja. Prepojenosť medzi centrálnou a školskou úrovňou sa má dosiahnuť vytvorením siete regionálnych centier podpory pre prípravu učiteľov, ktorej úlohou je poskytnúť učiteľom individuálne poradenstvo a pomoc s prechodom na nové učivo a inovatívne metódy výučby nadväzujúce na kurikulárnu reformu.

Medzi očakávané výsledky zriadených RCPU patria:

- úspešná implementácia kurikulárnej reformy vo väčšine škôl SR – okrem mentoringovej podpory učiteľov bude úlohou zamestnancov RCPU pracovať aj na vlastnom profesijnom a osobnostnom raste;
- vytvorenie skupiny pedagogických lídrov vo všetkých regiónoch Slovenska – RCPU vzniknú ako projekty regionálnych partnerov MŠVVaM SR;
- vytvorenie ekosystému spolupracujúcich organizácií (regionálnych a odborných), ktorí sa spolu so štátnymi inštitúciami podieľajú na implementácii kurikulárnych zmien.²

Postupne počas troch rokov vzniklo 40 centier (v priemere jedno centrum pre dva okresy) s tímom zloženým z učiteľov, riaditeľov škôl, odborníkov v oblasti vzdelávania detí, mládeže a dospelých, expertov z tretieho sektora a odborníkov z fakúlt pripravujúcich budúcich učiteľov v danom regióne.³

1. marca 2022 bolo vyhlásené 1. kolo výzvy na predkladanie žiadostí s cieľom zriadenia RCPU v 16 regiónoch. Z 24 prihlášok bolo úspešných 16 žiadateľov a boli tak zriadené RCPU v každom kraji okrem Prešovského.⁴ V septembri 2023 začalo fungovanie ďalších 16 RCPU z 2. kola výzvy,⁵ a spolu bolo k dispozícii 32 centier pre potreby a podporu učiteľov a učiteľiek v 32 regiónoch Slovenska.⁶ V septembri 2023 bolo vyhlásené 3. kolo výzvy, ktorým sa podarilo úspešne zriadiť osem RCPU a cieľová hodnota 40 RCPU bola naplnená. Výška celkových indikatívnych prostriedkov určených na tri kolá výzvy je 18 878 160 EUR. V marci 2025 bolo vyhlásené 4. kolo výzvy, výsledkom ktorého je 40 centier na obdobie od 1. 9. 2025 do 30. 6. 2026.

¹ MŠVVaŠ SR, ŠPÚ. 2022. *Vzdelávanie pre 21. storočie. Východiská zmien v kurikule základného vzdelávania.*

² MŠVVaM SR. 2022. *Učiteľia pre 21. storočie.*

³ Úrad vlády SR. 2023. *Plán obnovy a odolnosti SR. Komponent 7: Vzdelávanie pre 21. storočie.*

⁴ MŠVVaM SR. 2023. *Správa o činnosti RCPU v šk. roku 2022/2023.*

⁵ prijatých bolo 39 žiadostí

⁶ MŠVVaM SR. 2024. *Správa o činnosti RCPU v šk. roku 2023/2024.*

2. Metodika hodnotenia

Cieľom hodnotenia bolo posúdenie činnosti RCPU, ktoré sú realizované v rámci Plánu obnovy a odolnosti v rokoch 2022 – 2025. Hodnotenie bolo uskutočnené v mesiacoch marec 2025 – júl 2025 v zmysle zmluvy uzavretej medzi MŠVVaM SR a spoločnosťou ERUDIO, s. r. o. a jeho realizácia reaguje na záväzok uvedený v Programe Slovensko v programovom období 2021 – 2027, cieľa politiky 4 – Sociálnejšia a inkluzívnejšia Európa, v rámci priority 4P2 Kvalitné a inkluzívne vzdelávanie, špecifického cieľa ESO4.5 Zvýšenie kvality, inkluzívnosti a účinnosti systémov vzdelávania a odbornej prípravy, ako aj ich relevantnosti z hľadiska trhu práce okrem iného prostredníctvom potvrdzovania výsledkov neformálneho vzdelávania a informálneho učenia sa s cieľom podporiť nadobúdanie kľúčových kompetencií vrátane podnikateľských a digitálnych zručností, a tiež prostredníctvom podpory zavádzania systémov duálnej odbornej prípravy a učňovskej prípravy. Podpora pôsobenia pedagogických lídrov v regionálnych centrách je v Programe Slovensko podmienená vyhodnotením pôsobenia centier podporených z Plánu obnovy a odolnosti SR.⁷

Predmetom hodnotenia je obsahové vyhodnotenie pôsobenia všetkých RCPU uvedených v prílohe 6.2 zamerané na nasledujúce ciele RCPU:

- vytvorenie regionálnych partnerstiev na podporu implementácie princípov a cieľov nového kurikula základného vzdelávania;
- podpora profesijnej prípravy pedagogických lídrov v regiónoch;
- zabezpečenie podpory pre učiteľov v regiónoch pri implementácii nového kurikula základného vzdelávania formou mentoringu a poradenstva.

Hodnotenie má za cieľ poskytnúť informácie o tom, ako zriadené RCPU dokázali prostredníctvom svojej činnosti reagovať na potreby základných škôl prostredníctvom realizovaných aktivít v období od 1. 9. 2022 do 30. 6. 2025.

Na základe predbežných hodnotiacich otázok, zámeru externého hodnotenia uvedeného v Opise predmetu zákazky a diskusie na Úvodnom stretnutí k zahájeniu hodnotenia bola zostavená hodnotiacia matica s podrobne zadefinovanými hodnotiacimi otázkami a podotázkami, príslušnými ukazovateľmi, ako aj zdrojmi údajov a nástrojmi na ich zber (príloha 6.4).

Obsahová analýza dokumentov

Obsahová analýza sekundárnych údajov tvorila neoddeliteľnú súčasť hodnotenia, na ktorej bol založený následný proces zberu primárnych údajov. Príklady relevantných dokumentov a podkladov tejto analýzy zahŕňajú:

- **programovú dokumentáciu** – opis projektu, monitorovacie správy, správy o činnosti, výzvy na predloženie žiadostí o poskytnutie prostriedkov mechanizmu na podporu obnovy a odolnosti (výzva Učiteľia pre 21. storočie), ďalšia relevantná dokumentácia projektu (napr. vyhodnotenie 1. a 2. kola výzvy, štatistické údaje o zriadených RCPU a mentorských pozíciách, údaje o realizovaných vzdelávacích aktivitách atď.);
- **relevantné strategické materiály** – Plán obnovy a odolnosti SR, príklady podobných typov podpory z iných krajín EÚ a ďalšie relevantné podklady (napr. Priebežná správa o evalvácii zavádzania zmien v základnom vzdelávaní).

Zoznam zdrojov a použitej literatúry je uvedený v prílohe 6.3.

⁷ Program Slovensko: „typ akcie: pôsobenie pedagogických lídrov v regionálnych centrách podpory pre učiteľov - Aktivita sa bude realizovať po ukončení podpory z POO a vyhodnotení pôsobenia centier.“

Zber údajov

Pri realizácii hodnotenia boli použité kvalitatívne aj kvantitatívne metódy, aby sa zabezpečil komplexný prístup a rôznorodosť zdrojov a perspektív. Hodnotiacia matica bola použitá ako východisko pre vypracovanie usmernení a otázok pre rozhovory, fokusové skupiny a dotazníkové prieskumy.

Na zber kvalitatívnych údajov boli použité nasledujúce nástroje:

- **online/osobné rozhovory s nasledujúcimi respondentmi:**
 - zástupcovia MŠVVaM SR (Inštitút kurikula a inovácií vo vzdelávaní);
 - zástupcovia vybraných odborných partnerov projektu (NIVaM);
- **terénny prieskum vo vybranej vzorke ôsmich RCPU - online/osobné fokusové skupiny s nasledujúcimi respondentmi:**
 - zástupcovia náhodne vybranej vzorky ôsmich RCPU;
 - PZ/OZ zapojení do činnosti vybranej vzorky ôsmich RCPU;
 - zástupcovia ďalších relevantných regionálnych partnerov, s ktorými predmetné RCPU v danom regióne spolupracujú (napr. krajské pracovisko NIVaM).

Pri výbere ôsmich RCPU uvedených v tabuľke nižšie bol použitý viacstupňový výber vzorky tak, aby boli splnené nasledujúce kritériá v danom poradí:

- geografická vyváženosť - reprezentovaných je všetkých osem krajov SR;
- RCPU zriadené v 1. aj v 2. kole výzvy vrátane jedného RCPU z pilotného projektu (RCPU v Rožňave zriadené v roku 2021);
- vyváženosť z hľadiska typu zriaďovateľa RCPU - reprezentované sú ZŠ, SŠ, VŠ, neziskové organizácie, občianske združenia atď.

Tabuľka 1: Vzorka ôsmich RCPU na terénny prieskum

Kolo výzvy	Kraj	Región (okresy)	Názov regionálneho partnera (zriaďovateľ RCPU)
1.kolo	Bratislavský	Bratislava I. až V.	Indícia n. o.
1.kolo	Nitriansky	Nitra, Zlaté Moravce	Mesto Nitra
1.kolo	Košický	Rožňava	Mesto Rožňava
1.kolo	Žilinský	Liptovský Mikuláš, Ružomberok	Felix Liptovský Mikuláš o. z.
2.kolo	Banskobystrický	Banská Štiavnica, Žarnovica, Žiar nad Hronom	Základná škola s materskou školou Brehy
2.kolo	Prešovský	Poprad, Levoča	V.I.A.C. Inštitút pre podporu a rozvoj mládeže
2.kolo	Trenčiansky	Prievidza, Partizánske	Súkromná spojená škola M. Falešníka
2.kolo	Trnavský	Senica, Skalica	Trnavská univerzita v Trnave

Pri terénnom prieskume bol použitý princíp pološtruktúrovaného rozhovoru, ktorý umožňuje flexibilnú a informatívnu diskusiu so zainteresovanými stranami; otázky boli špecificky prispôbované jednotlivým skupinám respondentov (napr. zamestnanci RCPU, PZ/OZ). Fokusové skupiny prispeli k širšej rozmanitosti perspektív a umožnili širšiu účasť cieľových skupín na procese hodnotenia. Bol uplatnený štandardný súbor profesijných a etických noriem vrátane rešpektovania všetkých druhov odlišností, anonymity a triangulácie. Prehľad zrealizovaných rozhovorov a skupinových diskusií je uvedený v prílohe 6.1.

Na zber kvantitatívnych údajov boli použité **dva online dotazníkové prieskumy:**

- dotazníkový prieskum zrealizovaný medzi zástupcami všetkých 32 RCPU, ktoré sú predmetom hodnotenia;

- dotazníkový prieskum zrealizovaný medzi zástupcami škôl/školských zariadení, s ktorými predmetné RCPU spolupracovali/spolupracujú.

Cieľom prieskumov bolo získať názory týchto cieľových skupín na relevantnosť, efektívnosť a krátkodobý dopad podpory. Obidva dotazníkové prieskumy boli uskutočnené prostredníctvom oficiálneho online nástroja EK na správu prieskumov EUSurvey⁸ v súlade so všetkými potrebnými požiadavkami GDPR. Ich výsledky sú uvedené v samostatných prílohách 1 a 2.

Hodnotenie činnosti RCPU nebolo zamerané na posúdenie finančnej efektívnosti a hospodárnosti implementácie RCPU a zahŕňa výlučne OECD/DAC kritériá relevantnosti, efektívnosti a krátkodobého dopadu v zmysle zmluvných hodnotiacich otázok zadefinovaných MŠVVaM SR (pozri hodnotiacu maticu v prílohe 6.4). V čase realizácie hodnotenia nebolo možné objektívne vyhodnotiť dlhodobý dopad a trvalo udržateľné zmeny podmienené činnosťou RCPU, preto bude potrebné doplniť prezentované poznatky o systematické kvantitatívne meranie a sledovanie dlhodobých dopadov na kvalitu vzdelávania v školách.

⁸ <https://ec.europa.eu/eusurvey/home/welcome>

3. Zistenia

3.1 Relevantnosť

Relevantnosť konceptu RCPU znamená mieru, do akej navrhnutá a realizovaná činnosť ich podpory zodpovedá identifikovaných potrebám a prioritám cieľovej skupiny. V nasledujúcej kapitole je relevantnosť posudzovaná z hľadiska individuálnych cieľových skupín, ale aj v súvislosti so strategickými prioritami a prínosmi na systémovej úrovni.

Cieľové skupiny je pritom možné chápať na dvoch úrovniach – nielen z perspektívy konečných užívateľov podpory – teda PZ/OZ, ale aj samotných mentorov, ktorí podpornú činnosť poskytujú.

Nastavenie podpory pre cieľovú skupinu mentorov RCPU

Personálnu politiku v súvislosti s mentorským miestom v RCPU stanovuje zriaďovateľ centra, pričom tento pracovno-právny vzťah môže byť založený na pracovnej zmluve⁹ alebo dočasnom pridelení zamestnanca školy, ktorá je súčasťou regionálneho partnerstva.¹⁰ Štandardná veľkosť úväzku mentora je 50 % obvyklého pracovného času PZ, t. j. 18,75 hodín týždenne. Zriaďovateľ môže rozložiť úväzky jednotlivých mentorov rôzne (najmenej 15 hodín týždenne pre jedného mentora), pričom zo zrealizovaných skupinových diskusií vyplýva, že túto flexibilitu využívajú centrá pomerne často.

Kľúčovou požiadavkou mentorských pozícií je podmienka, aby 75 % z celkového počtu mentorov každého RCPU tvorili aktívni kvalifikovaní PZ v škole/školskom zariadení s minimálnou praxou päť rokov, zvyšných 25 % môže byť obsadených osobami so skúsenosťami v oblasti činností zameraných na rozvoj a podporu služieb spojených s výchovou a vzdelávaním alebo vo vzdelávaní dospelých. Práve podmienka aktívnej skúsenosti PZ bola citovaná na všetkých skupinových diskusiách s PZ/OZ ako jedna z najdôležitejších, a to pri mentoringu aj ostatných aktivitách RCPU. Mentori sú vďaka tomu vnímaní ako profesionálni partneri, odborníci vo výchovno-vzdelávacom procese, ktorí majú priamu skúsenosť s prostredím škôl, komplexnosťou súčasných výziev v komunikácii a interakcii so žiakmi či aktuálnou reformou kurikulárneho vzdelávania. Rovnako z pohľadu mentorov bola ich aktívna pracovná náplň v školách jednoznačne výhodou pri prvotnom predstavovaní RCPU a ich činností a podporných aktivít pre PZ/OZ na školách.

Proces **výberu mentorov** bol pomerne komplexný. Pozície mentorov boli zverejnené zriaďovateľmi RCPU prostredníctvom výziev, na ktoré sa záujemcovia prihlásili online formulárom (1. kolo výberového konania). Na základe úspešných prihlášok nasledovali online pohovory s vybratými uchádzačmi (2. kolo výberového konania), na ktorých boli prítomní nielen zástupcovia zriaďovateľa RCPU, ale aj zástupcovia MŠVVaM SR a expert na mentoring. Zloženie výberovej komisie aj nevyhnutnosť súhlasu všetkých jej troch členov na výber úspešného uchádzača naznačuje dôraz na kvalitu a predpoklady stať sa efektívnym mentorom. Skupinové diskusie potvrdili, že výberový proces považovali úspešní mentori za profesionálny, primerane náročný a transparentný.

Záujem o tieto pozície a ich **absorpčná kapacita** bola v oboch predmetných kolách veľká – v 1. kole záujem prevyšoval potrebné pozície o 77 %, v 2. kole bol počet prihlášok dokonca dvojnásobne vyšší ako počet voľných pozícií. Podrobnejšie údaje o počte záujemcov a počte obsadených pozícií uvádza tabuľka nižšie.

⁹ v zmysle zákona 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme, prípadne 311/2001 Z. z. zákonníka práce

¹⁰ podľa § 58 alebo § 58 a) zákonníka práce

Tabuľka 2: Prehľad absorpčnej kapacity a obsadenosti mentorských pozícií

RCPU	Počet mentorských pozícií	Počet záujemcov o mentorské pozície	Počet obsadených mentorských miest
1. kolo výzvy RCPU	169	299	143 89 % (k 1. 9. 2022) 167 99 % (k 1. 9. 2023)
2. kolo výzvy RCPU	151	302	136 90 %
Spolu	320	601	303 95 %

Zdroj: Správa o činnosti RCPU v školskom roku 2022/2023, Správa o činnosti RCPU v školskom roku 2023/2024

V 1. kole zostali neobsadené pozície v Bratislavskom, Košickom a Žilinskom kraji; v 2. kole v Prešovskom a Trnavskom kraji. Dodatočne sa podarilo obsadiť ďalších deväť mentorských pozícií. Dlhodobú rizikovosť z hľadiska naplňania mentorských pozícií vykazuje Košický kraj, konkrétne RCPU Košice I. až IV., kde aj v treťom roku fungovania zostalo jedno neobsadené miesto.

Fluktuácia mentorov RCPU je pritom mierne nadpriemerná¹¹ – v roku 2023 dosiahla 21 %, v roku 2024 sa znížila na 14 %. Dôvody, ktoré spôsobili odchod mentorov, sú rôznorodé – návrat do svojej pôvodnej školy kvôli pracovnej vyťaženosťi alebo na podnet riaditeľa, odchod na materskú/rodičovskú dovolenku, odchod do iného zamestnania/sektoru, či odchod mentorov po zmene zriaďovateľa RCPU. V niektorých prípadoch neboli mentorom predĺžené zmluvy z dôvodu nespokojnosti s pracovným výkonom.

Uvedené dáta naznačujú, že hoci v roku 2023 bola fluktuácia zamestnancov vyššia, v priebehu roku 2024 klesla a v danom čase sa neprejavujú jej typické dôvody ako nedostatočné ohodnotenie, nadmerná pracovná vyťaženosť, chýbajúci kariérny rast či negatívna pracovná atmosféra. Skupinové diskusie s mentormi naznačili, že pracovná agenda je vnímaná ako nadpriemerne rozsiahla a v dlhodobej perspektíve môže predstavovať riziko vyčerpania, preto je potrebné spomínané aspekty priebežne monitorovať. Daný stav je prirodzene spôsobený aj tým, že RCPU sú novozriadené inštitúcie a na ich optimálne fungovanie je potrebná viacročná činnosť.

Opis pracovných činností mentorov explicitne zahŕňa aj ich vzdelávanie a prácu na vlastnom profesijnom raste v prioritných témach ako mentoring, vzdelávacie programy, hodnotenie vzdelávacích výsledkov žiakov, sociálne klíma, personalizácia vyučovania a inklúzia vzdelávania a digitalizácia.¹² Tieto **vzdelávacie aktivity** sú organizované centrálné a sprístupnené pre všetky RCPU a mentori ich hodnotia pozitívne. Medzi poskytovateľov vzdelávaní patrí napríklad Teach for Slovakia či Mentória.

Dotazníkový prieskum medzi mentormi RCPU potvrdil, že až 98 % respondentov je *spokojných* alebo *skôr spokojných* s ich celkovou kvalitou (N = 212). S uvedenými tematickými oblasťami je *spokojných* 61 % respondentov, *skôr spokojných* 35 %; takmer identické hodnotenie bolo zaznamenané aj v súvislosti s odbornosťou lektorov, kvalitou vzdelávacích materiálov, prezentácií a pomôcok. Pri harmonograme a dĺžke vzdelávacích aktivít je hodnotenie respondentov opatrnejšie – 9 % zvolilo hodnotenie *skôr nespokojný*, 2 % *nespokojný*.

¹¹ Fluktuácia zamestnancov na úrovni 10 % je považovaná za prirodzenú – či už bola iniciovaná na dobrovoľnej báze (rozhodnutie zamestnanca odísť) alebo nedobrovoľnej (zamestnanec prepustený zamestnávateľom).

¹² MŠVVaM SR. 2022. *Manuál k výzve*.

Až 90 % respondentov dotazníkového prieskumu *súhlasí/skôr súhlasí* s tvrdením, že vzdelávacie aktivity boli prispôsobené ich potrebám pre výkon práce mentora RCPU. 15 respondentov (7 %) s týmto tvrdením *nesúhlasí/skôr nesúhlasí*, pričom ako dôvody uvádzajú nasledovné:

- nedostatočná personalizácia, nezohľadnenie špecifických potrieb jednotlivých mentorov alebo regiónov;
- problémy súvisiace s termínmi, prelínaním školení, konfliktom s pedagogickými úväzkami, oneskoreným školením zručností, ktoré už mentori potrebovali v teréne;
- obmedzený počet účastníkov na vzdelávacích aktivitách.

Tieto zistenia korelujú so zisteniami zo skupinových diskusií – celková spokojnosť s prípravou na mentorskú pozíciu bola vysoká, hoci istá rezervovanosť bola zaznamenaná ohľadom harmonogramu týchto aktivít. Väčšina respondentov hodnotila nadpriemerne pozitívne intenzívne päťdňové školenie v téme mentoringu (predovšetkým odbornosť lektorov), následné podporné aktivity na prehĺbenie vedomostí však prebiehali paralelne s ich mentorskými aktivitami na školách. Kým niektorí mentori mali predchádzajúcu skúsenosť s mentoringom, pre väčšinu z nich nebolo toto školenie plne postačujúce. Predovšetkým tie RCPU, ktoré nemali vo svojom tíme skúsenejších kolegov, hodnotili úvodné obdobie mentoringu ako náročné a ocenili by rozsiahlejšiu podporu. Individuálne a skupinové supervízie boli v tejto súvislosti hodnotené pozitívne, ich časové rozvrhnutie však nebolo vnímané ako ideálne a intenzívnejšia cielená podpora v úvodných fázach prípravy mentorov viacerým respondentom skupinových diskusií chýbala.

Profesionálna príprava na mentoring nie je mentormi RCPU vnímaná ako jednorazová a cyklické prehľbovanie teoretických vedomostí aj praktických zručností je podľa nich nevyhnutné. Hoci prebiehajúce individuálne a skupinové supervízie sú v tomto ohľade užitočné, viacerí respondenti skupinových diskusií vyjadrili potrebu pravidelných školení adresne zameraných na pokročilejšiu úroveň mentoringu, ako aj opätovného pripomenutia teoretických východísk, ktoré s konkrétnou praktickou skúsenosťou môžu viesť k nachádzaniu nových súvislostí.

Tematické zameranie vzdelávacích aktivít bolo hodnotené pozitívne respondentmi dotazníkového prieskumu aj účastníkmi skupinových diskusií. Mentori sa v rámci centier prirodzene špecializovali na jednotlivé témy podľa ich vlastného profesionálneho záujmu a skúsenosti a tiež dopytu, ktorý zaznamenali zo strany miestnych škôl. V tejto súvislosti však nenachádzajú dostatočnú flexibilitu zo strany centrálne koordinovaných vzdelávacích aktivít a viaceré (nevyhnutné) školenia absolvovali z vlastných finančných zdrojov. Podľa slov riaditeľov RCPU existuje priestor na vznesenie konkrétnych obsahových požiadaviek vzdelávaní, nie vždy však môže MŠVVaM SR reagovať dostatočne promptne. Pozitívnym príkladom takejto flexibility je zaradenie školenia lektorských zručností do plánu vzdelávaní počas školského roka 2022/2023; pre novootvorené centrá bolo toto školenie zaradené hneď v úvode školského roka.

Respondentom skupinových diskusií vyhovuje aj samotný proces koordinácie vzdelávacích aktivít a prihlasovanie účasti v dostatočnom časovom predstihu. Niektoré RCPU s väčším počtom zamestnancov vnímajú obmedzené počty účastníkov z jedného centra ako limitujúce a preferovali by percentuálne stanovené kvóty, ktoré by zohľadnili individuálny počet mentorov v jednotlivých centrách.

Potreby mentorov z pohľadu vzdelávania sa líšia nielen na základe tematického zamerania, ale aj vplyvom samotnej činnosti centra s jednotlivými školami. Ponuka vzdelávania mentorov by preto mala zohľadňovať všetky fázy spolupráce so školami – s novými, v rámci ktorých je nutné pracovať so školským kolektívom, ozrejniť jeho dynamiku, definovať bariéry, ktoré znižujú otvorenosť voči zavádzaniu zmien, ale aj so školami, ktoré s RCPU spolupracujú dlhodobo a je potrebné ich aktivitu a motiváciu udržať.

Nemenej dôležitým aspektom, ktorý účastníci skupinových diskusií ocenili, je možnosť nadviazať pracovné vzťahy s mentormi z iných okresov a príležitosť výmeny skúseností a dobrej praxe. Toto zistenie reflektujú aj výsledky dotazníkového prieskumu. Z jeho podrobných výsledkov v tabuľke nižšie je evidentná prevládajúca spokojnosť so vzdelávacími aktivitami mentorov.

Tabuľka 3: Odpovede na otázku: Ohodnoťte svoju spokojnosť s nasledujúcimi aspektmi vzdelávacích aktivít.

Aspekty vzdelávania	Počet odpovedí *					
	Spokojný/á	Skôr spokojný/á	Skôr nespokojný/á	Nespokojný/á	Neviem/nedokážem posúdiť	Žiadna odpoveď
Celková kvalita vzdelávacích aktivít	118	88	0	0	1	5
	56 %	42 %	0 %	0 %	0 %	2 %
Tematické oblasti vzdelávacích aktivít (inkluzívne vzdelávanie, digitalizácia, lektorské zručnosti, sociálna klíma atď.)	129	75	2	1	0	5
	61 %	35 %	1 %	0 %	0 %	0 %
Harmonogram a dĺžka vzdelávacích aktivít	76	105	19	5	2	5
	36 %	50 %	9 %	2 %	1 %	2 %
Odbornosť lektorov	128	75	3	0	1	5
	60 %	35 %	1 %	0 %	0 %	2 %
Kvalita vzdelávacích materiálov, prezentácií a pomôcok	121	78	8	0	0	5
	57 %	37 %	4 %	0 %	0 %	2 %
Pomer prezenčných a dištančných vzdelávacích aktivít	97	84	17	7	2	5
	46 %	40 %	8 %	3 %	1 %	2 %
Zlepšenie mojich <u>teoretických vedomostí</u> potrebných na výkon práce mentora/mentorky po absolvovaní vzdelávacích aktivít	130	69	7	1	0	5
	61 %	33 %	3 %	0 %	0 %	2 %
Zlepšenie mojich <u>praktických zručností</u> potrebných na výkon práce mentora/mentorky po absolvovaní vzdelávacích aktivít	121	72	10	1	3	5
	57 %	34 %	5 %	0 %	1 %	2 %
Možnosť nadviazať pracovné vzťahy s mentormi/mentorkami z iných okresov	124	60	18	3	2	5
	58 %	28 %	8 %	1 %	1 %	2 %
Výmena skúseností a/alebo dobrej praxe s ostatnými mentormi/mentorkami	120	64	15	5	3	5
	57 %	30 %	7 %	2 %	1 %	2 %

Zdroj: Dotazníkový prieskum medzi zástupcami RCPU

* N = 212

Nastavenie podpory pre cieľovú skupinu PZ/OZ

Vytvorenie siete RCPU má podporiť prepojenosť medzi centrálnou a školskou úrovňou pri zavádzaní kurikulárnej reformy v systéme základného školstva. Podľa Plánu obnovy a odolnosti, Komponentu 7: Vzdelávanie pre 21. storočie majú RCPU poskytovať podporu prostredníctvom mentoringu, poradenstva a konzultačných činností.¹³ Medzi povinné aktivity, ktoré majú všetky RCPU vykonávať smerom k školám v ich regióne, patria nasledovné:

- monitorovanie potrieb PZ/OZ škôl v regióne;
- rozširovanie partnerstva so školami a inými organizáciami podieľajúcimi sa na výchove a vzdelávaní v regióne.¹⁴

Na výkon týchto činností sú určení mentori RCPU, od ktorých sa očakáva, že budú zabezpečovať poradenské aktivity v školách/školských zariadeniach (prezenčným alebo dištančným spôsobom), realizovať skupinové formy rozvoja spôsobilosti PZ a VPZ, monitorovať potreby PZ/OZ v regióne a zároveň vykonávať administratívne úlohy spojené s týmto pracovným miestom. Stručný opis týchto činností je uvedený v tabuľke nižšie.

Tabuľka 4: Stručný opis činností RCPU

Názov činnosti	Formálna charakteristika	Obsahová charakteristika	Priemerný počet účastníkov
Individuálne aktivity			
Konzultácia v priestoroch centra/online	1:1 aktivita	individuálne rozhovory na rôzne odborné témy vedené koučovacími technikami s cieľom posilniť sebarozvoj	1
Návšteva vyučovacej hodiny v mieste/mimo centra	návšteva vyučovacej hodiny a vlastná príprava mentora; následná konzultácia s učiteľom	mentoringové pozorovanie vyučovacej hodiny (bloku) počas priateľskej návštevy (nie hospitácie) na základe spoločnej prípravy a následnej reflexie	1
Skupinové aktivity			
Celodňový workshop v mieste/mimo centra (8:00- 15:00)	celodňová aktivita	zdieľanie vedomostí a zručností pedagógov z praxe (rôzne témy) v zmysle aktualizácie vzdelávania (formálne)	15
Poldňový workshop v mieste/mimo centra	poldňová aktivita	precvičenie inovatívnych nástrojov	15
Facilitácia učiacej sa skupiny	skupinová aktivita	diskusia a vzájomné obohacovanie sa na spoločne vybranú tému	8
Prednáška	frontálna prednáška na vybranú tému s diskusiou	frontálna prednáška na konkrétnu tému	30
Organizovanie diskusií	s pozvanými hosťami	diskusie s odborníkmi na aktuálne témy, panelové diskusie učiteľov/riaditeľov	30

Zdroj: Manuál k výzve

Dotazníkový prieskum potvrdil, že z pohľadu cieľovej skupiny PZ/OZ je celkové nastavenie a pomer individuálnej a skupinovej podpory adekvátny – 56 % respondentov (N = 1 472) je *spokojných*, 22 % respondentov PZ/OZ je s týmto nastavením *skôr spokojných*. Miera spokojnosti mentorov s daným nastavením je mierne vyššia – 52 % respondentov je *spokojných* (N = 212), 44 % respondentov je *skôr spokojných*. Podobne pozitívne je hodnotená aj rozmanitosť a tematické zameranie rôznych druhov poskytovanej podpory, pričom z pohľadu RCPU je spätná väzba pozitívnejšia priemerne o 16 p. b. (s rozmanitosťou aktivít je

¹³ Úrad vlády SR. 2023. *Plán obnovy a odolnosti SR. Komponent 7: Vzdelávanie pre 21. storočie*.

¹⁴ MŠVVaM SR. 2022. *Manuál k výzve*.

spokojných/skôr spokojných 82 % respondentov PZ/OZ a 96 % respondentov RCPU, s tematickým zameraním je *spokojných/skôr spokojných* 79 % respondentov PZ/OZ a 97 % respondentov RCPU). Menej pozitívne reakcie (*skôr nespokojný/nespokojný*) nepresahujú v tejto súvislosti 2 % odpovedí.

So všeobecným **záujmom PZ/OZ o poskytovanú podporu** sú zamestnanci RCPU menej spokojní – len 26 % vybralo hodnotenie *spokojný*, 48 % *skôr spokojný*, pričom takmer štvrtina respondentov je v tejto súvislosti *skôr nespokojných* – 22 %. Podrobnejší prieskum podľa jednotlivých typov aktivít potvrdzuje zhodu medzi vnímaním mentorov a PZ/OZ. Za aktivity, o ktoré je súhrnne najväčší záujem, označili obe skupiny respondentov poldňový workshop a facilitácie výmeny príkladov dobrej praxe. Záujem o poldňový workshop označilo až 94 % mentorov ako *veľký* alebo *primeraný*; rovnaké hodnotenie vybralo 73 % respondentov PZ/OZ. Podobne pozitívne je vnímaná facilitácia výmeny príkladov dobrej praxe – 84 % mentorov označilo záujem ako *veľký/primeraný*; na strane PZ/OZ to bolo 73 % respondentov.

Na opačnej strane spektra sa nachádza celodenný workshop, pri ktorom až 43 % mentorov uviedlo, že záujem zo strany učiteľov je *obmedzený* alebo *žiadny*; tento výsledok potvrdzuje 22 % respondentov PZ/OZ. Podobne je hodnotený individuálny mentoring, kde až 37 % mentorov uvádza *obmedzený/žiadny záujem*; rovnaké hodnotenie udáva iba 16 % respondentov PZ/OZ. Mentoring nie je zaužívanou praxou v prostredí vzdelávacieho systému a predstavuje z tohto hľadiska nový prístup, zatiaľ plošne nepreverený. Zároveň je to aktivita, ktorou sa činnosť RCPU explicitne odlišuje od iných vzdelávacích aktivít dostupných pre PZ/OZ.

Kvantitatívne rozdiely je možné odôvodniť samotným charakterom dvoch skupín respondentov – kým na strane PZ/OZ boli na vyplnenie dotazníkového prieskumu oslovení tí zamestnanci škôl, ktorí s regionálnym RCPU spolupracujú, mentori pri svojich odpovediach zohľadňujú aj skúsenosti zo škôl, ktoré oslovili, ale spoluprácu nenadviazali a ich hodnotenie tak zahŕňa širšiu a rôznorodejšiu perspektívu. Mierne skreslenie spôsobuje aj skupina respondentov zo škôl, ktorí ukončili dotazníkový prieskum predčasne a v kvantitatívnom vyhodnotení jednotlivých otázok predstavujú až 16 % respondentov.

Prednášky a diskusie sú z hľadiska záujmu hodnotené prevažne pozitívne – *veľký* alebo *primeraný* záujem uvádza 73 % mentorov a 65 % PZ/OZ v prípade prednášok, 67 % mentorov a 70 % PZ/OZ v prípade diskusií. *Obmedzený* alebo *žiadny záujem* o tieto činnosti uvádza približne jedna pätina respondentov.

Nastavenie činnosti RCPU v kontexte vzdelávacieho systému na Slovensku

Podpora kurikulárnej reformy na regionálnej úrovni nie je vymedzená činnosťou RCPU a popri nej zohráva dôležitú úlohu pri tvorbe a zavádzaní novínok so zreteľom na zlepšenie gramotnosti a zručností žiakov potrebných pre 21. storočie aj NIVaM. Jeho úlohou je poskytovať učiteľom a riaditeľom komplexnú podporu a metodické usmernenie pri príprave vyučovacích osnov a tvorbe vyučovacích plánov. V rámci úlohy Plánu obnovy a odolnosti SR Komponentu 7: Vzdelávanie pre 21. storočie boli vytvorené tímy na krajských pobočkách NIVaM poskytujúce poradenské a konzultačné aktivity vo väzbe na kurikulárne zmeny. Tieto aktivity sú zamerané nielen na individuálny profesijný rozvoj PZ/OZ (v prepojení na nový ŠVP), ale aj na implementáciu kurikulárnych zmien do procesov školy/školských zariadení a zabezpečenie odborného-metodického poradenstva ich manažmentu.

Vymedzenie deliacich línií a synergií medzi RCPU a NIVaM je formálne zadefinované. Kým krajské pracoviská NIVaM majú poskytovať prevažne didaktickú expertízu v inováciách obsahu, metód a foriem a tematicky sa viazať na učebné predmety a vzdelávacie oblasti, RCPU sa sústreďujú na celkovú klímu v škole a všeobecné témy neviazané k predmetom. S tým súvisí aj rozdielna forma poskytovanej podpory – kým NIVaM poskytuje vzdelávanie najmä skupinovú formou, pre činnosť RCPU je kľúčový individuálny mentoring.

Snahy o koordináciu podpory medzi MŠVVaM SR a NIVaM je možné badať od prvej implementácie RCPU. Na príprave konceptu centier sa podieľali obe inštitúcie práve preto, aby v regiónoch nedochádzalo k duplicite poskytovanej podpory, ale aby bola zabezpečená komplementárnosť rôznych činností krajských pracovísk NIVaM a regionálnych centier. V rokoch 2021 a 2022 sa uskutočnila séria pracovných stretnutí, ktorých výsledkom bol dokument nastavujúci deliace línie s ohľadom na tematické zameranie, formu podpory, ale aj organizačnú formu či status zamestnancov poskytujúceho krajského pracoviska/regionálneho centra. Vo vzťahu k vzdelávaniu v profesijnom rozvoji PZ/OZ je najvýraznejším rozdielom poskytovanie kvalifikačného, funkčného, špecializačného, predtestačného a adaptačného vzdelávania, ktoré RCPU na rozdiel od pracovísk NIVaM poskytovať nemôžu; naopak špecifickú podporu PZ/OZ v procese upevňovania nadobudnutých spôsobilostí z týchto vzdelávaní priamo v praxi poskytujú takmer výlučne RCPU. Poradenstvo formou monitorovania potrieb PZ/OZ a odporúčania vzdelávania je náplňou zamestnancov oboch inštitúcií.

V súvislosti s postupným zavádzaním kurikulárnych zmien na ZŠ od školského roku 2023/2024 bolo zorganizovaných viacero stretnutí zástupcov krajských pracovísk NIVaM a RCPU, ktorých predmetom bolo práve komplementárne určenie postupnosti podporných krokov smerom k pilotným školám a spoločná komunikácia. Výsledkom tejto spolupráce bolo viacero podujatí, napríklad Jarná škola riaditeľov, Jesenná škola riaditeľov a Jesenná škola pre supervízorov. Tie boli adresované VPZ a tematicky sa zameriavali na riadenie zmeny, líderské zručnosti, motiváciu zamestnancov, efektívnu komunikáciu či zvládanie konfliktných a záťažových situácií.

Ďalším príkladom odborného podujatia, ktoré bolo organizované NIVaM v spolupráci s MŠVVaM SR, je konferencia *Projekt zmien v základnom vzdelávaní a jeho unikátny príbeh realizácie* z novembra 2024. Spektrum pozvaných hostí z radov ministerstva, NIVaM, RCPU, krajských pracovísk NIVaM či škôl, ktoré už učia podľa nového kurikula a tiež pripraveného programu¹⁵ naznačujú, že podpora zo strany oboch inštitúcií a ich článkov je prepojená a kombinovaná.¹⁶

V kontexte kurikulárnej reformy ponúka NIVaM komplexné programy inovačného vzdelávania zamerané na zmeny v základnom vzdelávaní, tvorbu ŠkVP a rozvíjanie kultúry ZŠ. Mentori RCPU následne poskytujú adresnú podporu jednotlivým PZ/OZ, prípadne školským kolektívom, ktoré dané vzdelávanie absolvovali – poznatky tak aplikujú v praxi vďaka facilitáciám učiacich sa skupín, workshopom alebo individuálnemu mentoringu a môžu zohľadniť špecifický kontext, potreby či vízie školy.

Znakom hľadania synergií sú aj tri pozície regionálnych koordinátorov pre RCPU, ktorí sú zamestnancami krajských pracovísk NIVaM a ich pracovnou náplňou je koordinácia činnosti RCPU. Z hľadiska konkrétnych procesov implementácie sú tak dôležitým článkom prepojenia medzi týmito dvoma inštitúciami. Zrealizované rozhovory však naznačili, že kapacitne boli tieto pozície poddimenzované¹⁷ a nedostatočné na daný objem pracovnej agendy; zároveň úroveň manažérskych zručností potrebných na koordináciu veľkých pracovných tímov bola vyššia ako sa pôvodne predpokladalo.

Podobne ako pri uvedených príkladoch odborných podujatí je najmä na regionálnej úrovni dôležité, aby všetky zložky podpory kurikulárnej reformy boli súčinné a aktívne spolupracovali. Z perspektívy školy je rozhodujúcim aspektom vedenie školy, a to nielen v rozsahu riaditeľa, ale aj novovytvorenej pozície supervízora.¹⁸ Je jedným z opatrení na vznik strednej úrovne manažmentu na školách tak, aby bola zaistená kvalita ich riadenia a predstavujú ďalšiu formu

¹⁵ prednášky zástupcov NIVaM, ako aj príspevky mentora RCPU

¹⁶ MŠVVaM SR. [n. d.]. *Nový vzdelávací program je najvýznamnejšou inováciou v oblasti základného školstva za posledných 30 rokov.*

¹⁷ tieto pozície majú okrem spomínanej koordinačnej činnosti aj činnosť lektorskú

¹⁸ kompetencie supervízora vo vzťahu k činnosti PZ sú upravené v doplnenom § 38 ods. 6 zákona č. 138/2019 Z. z.

podpory pri zavádzaní aktuálnych reformných zmien – napríklad formou mentoringu, facilitácie alebo podporou profesijného rastu PZ/OZ. Na regionálnej úrovni potom nasleduje činnosť a podporné aktivity poskytované miestnym RCPU, ktoré predstavuje najväčšiu mieru interakcie s PZ/OZ a vedením školy – vďaka mentoringu môžu priamo vstupovať na vyučovaciu hodinu alebo viesť workshopy pre školský kolektív na základe ich špecifického dopytu a potrieb. Na krajskej úrovni nasleduje pracovisko NIVaM, ktoré sa koncentruje na informačné stretnutia o základných zmenách vo vzdelávaní a najmä na plošný záber vo všeobecnej a odborovej didaktike. Ani učitelia profesijného rozvoja pracovísk NIVaM pritom nie sú vyhranene teoretickými či akademickými zamestnancami, ale podobne ako mentori, aj oni majú rozsiahlu pedagogickú skúsenosť.

Skupinové diskusie s PZ/OZ naznačili, že túto ucelenosť systémovej podpory vnímajú a z ich pohľadu nedochádza k duplicite alebo dokonca konkurencii medzi ponúkanými podpornými intervenciami. Existujú regióny, kde je spolupráca vyššie spomenutých zložiek vynikajúca (z pohľadu zástupcov NIVaM sú to napríklad RCPU v Rožňave, Banskej Bystrici/Brezne); naopak sú regióny, kde napriek rozsiahlej činnosti RCPU zatiaľ nedochádza k aktívnej prepojenosti s krajským pracoviskom NIVaM. Je však potrebné podotknúť, že rozvinutie medzi-organizačnej spolupráce je dlhodobý proces a RCPU, ktoré začali svoju činnosť v septembri 2023, sa v prvotných rokoch fungovania prirodzene sústreďujú na nadviazanie kontaktov a spolupráce so školami.

Priebežné zavádzanie kurikulárnej reformy

Kurikulárna reforma je od školského roka 2023/2024 v prvých 39 ZŠ priebežne monitorovaná. ŠŠI v *Správe o stave a úrovni výchovy a vzdelávania v školách a školských zariadeniach v Slovenskej republike v školskom roku 2023/2024* uvádza viaceré zistenia o jej priebehu, ktoré je možné posúdiť z pohľadu možnej **prepojenosti na činnosť RCPU**:

profesijný rozvoj učiteľov

- viac ako 80 % škôl absolvovalo školenia, no v praxi sa nové poznatky aplikujú len čiastočne;
- je potrebné zamerať sa na efektívnejší prenos poznatkov do praxe, najmä v oblastiach ako kritické myslenie a diferenciacia výučby.

personálne zabezpečenie a motivácia učiteľov

- mnohé ZŠ nemajú vytvorenú samostatnú pozíciu koordinátora kurikula ani koordináčny tím;
- riaditelia uvádzajú potrebu zvýšenej motivácie PZ /OZ; len tretina z nich zapojenie do reformy iniciovala zo strany učiteľov;
- chýbajúce kapacity – niektoré školy majú nedostatok PZ /OZ alebo trpia personálnou nestabilitou;
- učitelia potrebujú viac priestoru na participáciu pri rozhodovaní a realizácii zmien.

podpora a informovanosť

- pilotné školy deklarujú nízku informovanosť;
- časová náročnosť a nedostatočná koordinácia medzi výučbou a sprievodnými aktivitami (školenia, mentoring) predstavujú praktické problémy.

organizácia školy a vízia vzdelávania

- menej ako polovica škôl má definovanú jasnú víziu a ciele vzdelávania;
- chýba prepracovaná koordinácia zmien a systematické plánovanie.¹⁹

¹⁹ ŠŠI. 2024. *Správa o stave a úrovni výchovy a vzdelávania v školách a školských zariadeniach v Slovenskej republike v školskom roku 2023/2024*.

Je potrebné zdôrazniť, že pilotné ZŠ patria medzi školy, ktoré sú motivované k zavádzaniu zmien a je možné predpokladať, že miera motivácie a otvorenosti voči reforme môže byť u nich vyššia ako v ostatných školách. Podobné zistenia o zavádzaní kurikulárnej reformy a niekoľko presahov priniesla *Priebežná správa o evalvácii zavádzania zmien v základnom vzdelávaní* za školský rok 2023/2024, ktorú pripravilo MŠVVaM SR a NIVaM:

profesijný rozvoj učiteľov

- veľká väčšina učiteľov má záujem o ďalšie vzdelávanie;
- učitelia požadujú praktické školenia zamerané na nové formy výučby, hodnotenie, rozvoj metakognície a charakteru (v súlade s novým ŠVP).

kooperácia a kultúra školy

- reformy viedli k zlepšeniu vzťahov medzi učiteľmi, vyššej spolupráci a zdieľaniu skúseností;
- slabším miestom je chýbajúca spoločná vízia školy, hodnoty často nie sú implementované do života školy.

podpora rodičov a verejnosti

- učitelia poukazujú na potrebu zlepšiť komunikáciu s rodičmi, vysvetľovať im ciele reformných zmien;
- niektorí rodičia boli pôvodne skeptickí, ale zmenili postoj po pozitívnych skúsenostiach detí.²⁰

Z uvedených zistení vyplýva, že napriek pozitívnym tendenciám v implementácii kurikulárnej reformy existujú výrazné potreby v oblasti profesijného rozvoja, metodické podpory a porozumenia obsahu zmien. Z vyššie uvedeného textu je zároveň zrejmé, že viaceré z nich sú činnosti, ktoré sú náplňou RCPU a ich mentorov, v úzkom prepojení na agendu krajských pracovísk NIVaM. Udržateľnosť a efektivitu reformy môžu tiež podporiť opatrenia zamerané na posilnenie líderskej roly riaditeľov, čo sa v praxi realizuje prostredníctvom odborných podujatí pre riaditeľov a supervízorov škôl. Tabuľka nižšie uvádza súhrn odporúčaní uvedených priebežných monitorovaní implementácie kurikulárnej reformy ŠŠI, MŠVVaM SR a NIVaM a ich napĺňanie/nenapĺňanie prostredníctvom dostupných foriem podpory.

²⁰ MŠVVaM SR, NIVaM. 2024. *Priebežná správa o evalvácii zavádzania zmien v základnom vzdelávaní*.

Tabuľka 5: Prehľad hlavných odporúčaní priebežných monitorovaní zavádzania kurikulárnej reformy v prepojení na dostupnú podporu

Odporúčanie	RCPU	Krajské pracoviská NIVaM	Iné/poznámka
Odborné vedenie			
Poskytnúť riaditeľom špecializovanú prípravu v oblasti vedenia zmeny	✓ mentoring VPZ	✓ Jarná škola riaditeľov ✓ Jesenná škola riaditeľov	
Vytvoriť školské koordinačné tímy ako základné implementačné jednotky			novovytvorená pozícia supervízora
Kvalitné a cielené vzdelávanie			
Zvýšiť dostupnosť workshopov a školení s dôrazom na aplikovateľnosť	✓ facilitácie učiacej sa skupiny ✓ workshopy podľa potrieb a záujmu škôl	✓ online kurzy Učiteľ 21. storočia	
Posilniť mentoring, koučing a zdieľanie medzi kolegami	✓ mentoring a návšteva vyučovacej hodiny vrátane konzultácie ✓ organizácia klubov rôznych zameraní (klub riaditeľov, supervízorov, učiteľov cudzieho jazyka atď.)		
Metodická podpora			
Objasniť význam kľúčových reformných nástrojov (ranné kruhy, tematické dni, vzdelávacie cykly)	✓ možné v rámci všetkých aktivít RCPU	✓ informačné semináre ✓ špecifické vzdelávacie aktivity zamerané na kurikulárnu reformu	
Pripraviť metodické materiály a návody pre implementáciu týchto prvkov	✓ podpora s prípravou ŠkVP	✓ metodický portál Učíme	
Podpora siete škôl			
Sieťovanie medzi školami, zdieľanie dobrej praxe	✓ organizácia klubov rôznych zameraní (klub riaditeľov, supervízorov, učiteľov cudzieho jazyka atď.) ✓ prednášky ✓ workshopy	✓ odborné podujatie EDUKAfest	
Využiť školy z prvej vlny implementácie nového kurikula ako vzorové príklady	✓ zdieľanie skúseností a príkladov z praxe na spoločných odborných podujatiach		
Centrálna koordinácia a informovanosť			
Zriadiť informačný portál pre školy s aktuálnymi a praktickými informáciami		✓ online platforma Vzdelávanie 21. storočia ✓ metodický portál Učíme	
Prepojiť podporné tímy (MŠVVaM, NIVaM, RCPU) pre konzistentné smerovanie podpory	✓ aktívna snaha o prepojenie podporných tímov na regionálnej úrovni		
Uznanie a motivácia učiteľov			
Zaviesť stimulačné opatrenia (finančné aj nefinančné)	✓ nepriame zvyšovanie motivácie pre zmenu najmä prostredníctvom mentoringu, workshopov a facilitácií		navýšenie platových taríf od 1. 9. 2025 o 7 %, od 1. 1. 2026 o ďalších 7 %
Podporiť participáciu učiteľov na rozhodovaní a tvorbe školských vízií	✓ nepriamo prostredníctvom participatívnej tvorby ŠkVP		novovytvorená pozícia supervízora

Materiálne a priestorové zabezpečenie			
Definovať minimálny štandard vybavenia pre implementáciu ŠVP			<i>zatiaľ nie je definovaný</i>
Podporiť modernizáciu učební a technológií			<i>k dispozícii sú len čiastkové výzvy a grantové schémy</i>

Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedeného prehľadu je zrejmé, že koncept nastavenia činnosti RCPU je v súlade so zisteniami a odporúčaniami priebežného monitorovania postupného zavádzania kurikulárnej reformy a adresne sa zameriava na zásadné oblasti praktickej a cielenej podpory profesijného rozvoja PZ/OZ, líderské zručnosti riaditeľov a tímovú spoluprácu a motiváciu učiteľov.

Príklady z iných krajín

Mentoring ako nástroj štátnej podpory pre učiteľov využívajú v rôznej miere viaceré krajiny. V **Estónsku** je mentoring pre začínajúcich učiteľov súčasťou adaptačného programu od roku 2004, no napriek dlhoročnej existencii vykazuje závažné nedostatky. Prieskum z roku 2018 ukázal, že len približne polovica začínajúcich učiteľov mala prístup k mentorovi a ešte menej ich absolvovalo kompletný adaptačný program. Stretnutia s mentormi boli často nepravidelné a obsah mentoringu bol obmedzený – zásadné témy ako sebareflexia, time manažment či zvládanie stresu sa objavili len zriedkavo. Viac ako tretina respondentov prieskumu nemala skúsenosť s návštevou mentora na vyučovacej hodine. Napriek tomu polovica respondentov mentoring označila za veľmi cenný, čo poukazuje na jeho potenciál pri správnom nastavení.²¹

Podpora učiteľov pri kurikulárnej reforme v **Chorvátsku** vychádzala zo zavedenia mentorského systému organizovaného na národnej úrovni. V rámci reformy tak vznikla národná sieť mentorov a expertov, ktorí prešli centrálnym školením. Činnosť mentorov je pritom veľmi podobná mentorom RCPU - podporujú učiteľov pri implementácii kurikula, sprostredkovávajú digitálne metódy a predvádzajú osvedčené postupy priamo v triedach.

Monitorovanie priebehu zavádzania reformy potvrdilo, že pozitívny dopad malo predovšetkým uvoľnenie učiteľov z vyučovacích povinností na účasť v mentoringu, finančné investície ministerstva do technického vybavenia a školení mentorov, kombinácia online a prezenčných foriem mentoringu, a postupný prechod od otázok *prečo sa meniť* k otázkam *ako implementovať zmeny*, čo signalizovalo rastúcu akceptáciu reformy.

Pozornosť sa venovala aj riaditeľom škôl, ktorých podpora prispela k posunu od administratívnej k vedúcej a riadiacej úlohe. Hodnotenie tejto intervencie zdôraznilo potrebu systémového prístupu, dlhodobej vízie, silných vzťahov v rámci vzdelávacieho systému a zosúladenia politík s cieľmi reformy, aby sa zabezpečila jej udržateľnosť a účinnosť.²²

Vo **Fínsku** bol vo vzdelávacom sektore na všetkých stupňoch zavedený model skupinového mentoringu (tzv. peer-group mentoring) založený na vzájomnom učení sa a zdieľaní skúseností. Zatiaľ čo výskum poukázal na prínos z pohľadu mentorov aj mentorovaných a potrebu chápať tento model ako integrálnu súčasť vzdelávacieho systému, výzvou ostáva organizácia administratívnych štruktúr vrátane rolí štátnej správy, samospráv a riaditeľov škôl.²³

V **Moldavsku** začalo od školského roku 2024/2025 pôsobiť približne 1 000 mentorov vo všetkých inštitúciách všeobecného vzdelávania, čím sa má mentoring plošne integrovať do národného vzdelávacieho systému. Tento systematický prístup sa opiera o dvojstupňový

²¹ Noorkõiv, T. 2018. *Beginning Teacher Mentoring in Estonia: A Basic Review of the Current State and Suggestions for Improvement*.

²² University of Stirling. 2020. *An Exploration of Curriculum Reform in the Republic of Croatia: Mentors and Principals*.

²³ Ervin A. [n. d.]. *New review explores the Finnish model of peer group mentoring*.

model školenia – 80 národných mentorov vyškolí ďalších 920 inštitucionálnych mentorov. Je pozitívne, že mentoring pokrýva široké spektrum podpory: zlepšovanie vyučovania, zavádzanie digitálnych technológií, profesijný rozvoj učiteľov, podporu študentov pedagogických smerov a prevenciu predčasného odchodu mladých učiteľov zo systému. Silnou stránkou je tiež prepojenie na medzinárodné skúsenosti a spolupráca s UNICEF, UNDP a EÚ. Na druhej strane, zatiaľ nie je známe, ako bude zabezpečená kvalita a jednotnosť mentoringu v praxi, najmä vzhľadom na veľký počet zapojených škôl a potenciálne rozdielne podmienky na regionálnej úrovni.²⁴

Snaha o zavedenie konceptu mentoringu, a to mimo prepojenia na kurikulárnu reformu, je evidovaná aj v **Rumunsku**, kde bol vytvorený komplexný legislatívny rámec pre mentoring učiteľov rozlišujúci tri kategórie mentorov, a to i) mentori pre budúcich učiteľov, ii) mentori stáže pre začínajúcich učiteľov a iii) mentori profesijného rozvoja pre kontinuálne vzdelávanie skúsených učiteľov. Hoci e-mentoring umožňoval flexibilný prístup k zdrojom a podpore bez územných obmedzení, ako nedostatok sa ukázala absencia interpersonálnych vzťahov tvárou v tvár, ako aj nedostatočná digitálna gramotnosť niektorých mentorov.²⁵

Naopak pri kurikulárnej reforme v **Litve** bola kľúčovým prvkom podpora 30 vybraných lídrov vzdelávacieho systému a ich vzdelávanie v inštručnom vedení s medzinárodnými expertmi. Vyškolení lídri mali následne vzdelávať ďalších približne 300 riaditeľov škôl vo svojich regiónoch. Ako efektívne sa osvedčilo promptné rozhodnutie o prechode na online vzdelávanie počas pandémie COVID-19, čo umožnilo výnimočne vysokú účasť a flexibilitu prístupu bez potreby cestovania. Projekt úspešne kombinoval teoretické poznatky s praktickými zručnosťami vrátane simulácie vzdelávacích aktivít, kde účastníci trénovali vedenie zmeny a motivovanie učiteľov. Hlavným nedostatkom, ktorý monitorovanie nepriamo naznačuje, je otázka dlhodobej udržateľnosti a systémovej podpory po ukončení projektu, keďže úspech tejto iniciatívy závisí od toho, či sa vyškolení lídri skutočne stanú dlhodobými mentormi v litovskom vzdelávacom systéme bez pokračujúcej medzinárodnej podpory.^{26 27}

V **Českej republike** bol v rokoch 2018 až 2023 implementovaný projekt *Systém podpory profesijného rozvoja učiteľov a riaditeľov*, ktorého cieľom bola implementácia systému ucelenej modulárnej podpory na zvýšenie profesijného rozvoja vedúcich pracovníkov a učiteľov, a to prostredníctvom profesijných spoločenstiev. Jednou z aktivít bolo overenie fungovania modelu 12 národných, krajských a oblastných metodických kabinetov na podporu ďalšieho vzdelávania PZ. Evaluácia projektu potvrdila, že systém metodických kabinetov sa aj napriek počiatočným problémom osvedčil ako funkčný a prínosný, a to najmä v oblasti rozvoja kompetencií a profesijného rozvoja PZ. Hoci kabinety neposkytovali individuálny mentoring ako RCPU, podobnosť je možné badať v zriadení regionálnych centier podpory pre PZ.

Evaluácia projektu potvrdila, že cieľové skupiny oceňovali predovšetkým zdieľanie dobrej praxe, prepájanie a podporu učiteľov. Okrem vyjasnenia jednotlivých úloh metodických kabinetov evaluácia projektu tiež odporučila podporiť ich sieťovanie tak, aby sa zvýšilo zapojenie málo aktívnych PZ do činnosti krajských a oblastných kabinetov.²⁸ Udržanie a rozšírenie metodických kabinetov a zároveň vytvorenie učiacich sa komunít ako nástroja kolegiálnej podpory má za úlohu nadväzujúci projekt iniciovaný v roku 2023. Vytvorením novej štruktúry s 35 regiónmi má byť posilnená najmä miestna úroveň tohto systému, ktorá bude podporovať praktickú výmenu skúseností, zdieľanie praxe a učenie medzi školami. Na rozdiel od RCPU, táto podpora je dostupná PZ a vedeniu MŠ, ZŠ, ale aj SŠ.²⁹

²⁴ UNICEF. 2024. *1000 mentors supporting teachers across the country*.

²⁵ Staiculescu C., Nastase E. R. R., Paduraru M. E. 2023. *Professional Insertion of Beginning Teachers' Trough E-Mentoring Strategies*.

²⁶ British Council. [n. d.]. *Supporting School Principals as Leaders in the Curriculum Reform in Lithuania*.

²⁷ British Council. [n. d.]. *Project to expand leadership opportunities of principals reaches halfway point*.

²⁸ MŠMT. 2023. *Evaluace systémového projektu „SYPO“*.

²⁹ MŠMT. 2022. *Podpora kurikulární práce škol charta projektu*.

Vyššie uvedené príklady ukazujú, že mentoring a cielené školenie učiteľov a riaditeľov a vytvorenie štruktúry na sietovanie a prepájanie škôl a ich zamestnancov prostredníctvom plošných intervencií majú potenciál výrazne posilniť motiváciu a schopnosti škôl uskutočniť systémové zmeny a zvýšiť úspech zavádzania nového kurikula. Zároveň sa potvrdilo, že samotná existencia mentoringu nestačí – potrebná je jeho šandardizácia, rovnomerné pokrytie všetkých regiónov a kvalitná príprava mentorov. Chýbajúca koordinácia, či slabé prepojenie na reálne potreby učiteľov znižujú potenciál mentoringu ako podporného nástroja reformy. Pre udržateľnosť systémových zmien je preto nevyhnutné vytvoriť infraštruktúru, ktorá zaručí kontinuitu, kvalitu a rozvoj mentoringu ako integrálnej súčasti vzdelávacieho systému.

3.2 Efektívnosť

Nasledujúca kapitola sa zameriava na efektívnosť činnosti RCPU v podpore škôl a príspevku k zvyšovaniu kvality vzdelávania v prepojení na prebiehajúcu kurikulárnu reformu. Medzi skúmané oblasti patrí ich schopnosť monitorovať a reagovať na potreby miestnych škôl, poskytovať adresné aktivity zohľadňujúce špecifiká regiónu či školy a viesť k zlepšovaniu výsledkov.

Dostupnosť podpory

Medzi aspekty skúmané v rámci dostupnosti podpory poskytovanej RCPU patrí ich regionálne pokrytie a kapacita, ako aj miera dostupných informácií o službách, ktoré poskytujú. Prvých 16 RCPU začalo svoju činnosť v septembri 2022, ďalších 16 o rok neskôr. Prvotnou úlohou bolo nadviazať kontakty so školami v regióne, predstaviť činnosť a aktivity centra a diskutovať o možnostiach spolupráce a individuálnych potrebách škôl. Nadväzovanie týchto kontaktov bolo podľa respondentov skupinových diskusií náročné – predovšetkým pre 1. kolo centier, ktoré podľa ich slov nemali dostatočnú podporu z hľadiska všeobecného povedomia o činnosti a náplni centier a oslovovanie škôl si v tejto fáze vyžadovalo vysokú úroveň nasledujúcich zručností:

- prezentačné a presvedčovacie zručnosti – centrá museli byť schopné preukázať, že ich podpora je nielen adresná, ale aj odborná vďaka profesionálneho zázemiu mentorov;
- organizačné a strategické zručnosti – vo výbere vhodných škôl, aj z pohľadu identifikovania možných podporovateľov, vďaka ktorým sa náplň centier a ich prínosy pre školy v regióne zviditeľnia;
- empatia, aktívne počúvanie a schopnosť pracovať s námietkami – promptne reagovať na špecifiká a potreby školy, pochopenie výziev riaditeľov a učiteľov škôl, pracovať s možnou rezistenciou voči zmenám spojenými s kurikulárnou reformou.

Zistenia skupinových diskusií sa zhodujú v tom, že pre veľkú časť mentorov bola táto agenda novou oblasťou a boli nútení vyššie spomenuté zručnosti cielene rozvíjať, prípadne hľadali riešenia v rámci svojho interného tímu. V niektorých centrách prevzal vedúcu úlohu v oslovovaní škôl riaditeľ RCPU, iné centrá realizovali tieto stretnutia vo dvojici tak, aby skúsenejší mentor (skúsenejší v prezentačných postupoch) bol oporou a vzorom pre menej skúseneho mentora.

Všeobecný predpoklad, že v školách zapojených do pilotného zavádzania nového kurikula bude vyššia motivácia k zmenám a následne aj k spolupráci s RCPU, sa nepotvrdil. Školu nie je možné považovať za homogénny celok a vplyvom kurikulárnej reformy sa podľa zistení skupinových diskusií interné vzťahy vo viacerých školách výrazne narušili. Kým niektorí PZ/OZ boli otvorení voči reformným zmenám, u iných prevládalo defenzívne až odmietavé nastavenie. Nesúlad tiež spôsobovali rozdielne postoje medzi vedením školy a kolektívom – napríklad v prípade, keď škola vstúpila do pilotného zavádzania kurikula z iniciatívy riaditeľa, no nebola podporená ostatným personálom školy.

Naladenie škôl voči reformným snahám pôsobilo priamo na úspech či neúspech v nadväzovaní spolupráce s RCPU. Skupinové diskusie potvrdili, že proces zapojenia škôl bol rôznorodý. Niektoré ZŠ iniciatívu a snahy RCPU privítali a boli otvorené vyskúšať rôzne druhy ponúkaných aktivít; pre iné bola impulzom možnosť absolvovať aktualizčné vzdelávanie cez RCPU priamo v priestoroch školy. Často spomínaným iniciačným prvkom bola aj samotná postava mentora, ktorý mal prirodzenú príležitosť informovať o náplni RCPU svojich kolegov a zapojiť tak širší kolektív. V niektorých PZ/OZ vzbudil záujem najmä mentoring, a to v prípadoch, keď s ním mali predchádzajúcu skúsenosť v rámci iných vzdelávaní a boli si vedomí prínosov tejto formy profesijného rozvoja.

Istú úlohu v otvorenosti k činnosti RCPU zohrával aj zriaďovateľ ZŠ – respondenti skupinových diskusií uviedli niekoľko príkladov regiónov, kde zriaďovateľ verejne zaujal pozitívny postoj voči aktuálnym reformným snahám (napr. samostatnou tlačovou konferenciou), čo malo vplyv na zapojenosť škôl – či už na pilotné zavádzanie nového kurikula alebo spoluprácu s miestnym RCPU. Epizodické príklady zo skupinových diskusií tiež naznačili, že menšie ZŠ v obciach sú viac naklonené podporným aktivitám, ktoré vnímajú ako možnosť prepojenia s ostatnými školami. Naopak väčšie mestské školy nepociťovali možnosť sieťovania ako akútnu potrebu. Viacerí respondenti nielen zo skupiny mentorov, ale aj PZ/OZ citovali konkurenčné nastavenie medzi ZŠ, ktoré taktiež bráni aktívnemu zdieľaniu skúseností medzi nimi.

Je zrejmé, že mentori RCPU čelili viacerým bariéram v oslovovaní škôl v regiónoch, pričom väčšina z nich bola spôsobená širšími kontextuálnymi súvislosťami. Podobným príkladom je samotný koncept mentoringu, ktorý nie je v slovenskom vzdelávacom systéme bežne považovaný za štandardnú formu profesijného rozvoja. Naopak, svojím charakterom a samotnou prítomnosťou mentora na vyučovacej hodine pripomína skôr istý druh školskej inšpekcie či kontroly, voči ktorej môžu mať PZ/OZ výhrady, dokonca predsudky. Predstavovanie činnosti RCPU, v ktorej kľúčovú úlohu zohráva práve mentoring, bolo preto ešte náročnejšie, keďže táto spolupráca prinášala nový, z pohľadu niektorých PZ/OZ obávaný, element.

Dotazníkový prieskum medzi mentormi RCPU identifikoval podobné prekážky v nadväzovaní miestnych partnerstiev ako skupinové diskusie. Za najčastejšie bariéry označili respondenti nasledovné:

- počiatočná nedôvera voči RCPU ako novej inštitúcii a skeptický až odmietavý postoj ku kurikulárnej reforme;
- nedostatočné povedomie a informovanosť partnerov o úlohe, činnosti a prínosoch RCPU;
- časová vyťaženosť učiteľov a vedenia škôl, vnímanie spolupráce s RCPU ako ďalšej povinnosti;
- očakávanie okamžitých výsledkov spolupráce, komunikačné problémy;
- špecifiká neplnoorganizovaných a vidieckych škôl, ktoré mali problém identifikovať sa s iniciatívami;
- strach z kontroly a hodnotenia počas mentoringu.

Približne 15 % respondentov uviedlo, že sa nestretli so žiadnymi prekážkami pri nadväzovaní partnerstiev. Analýza tiež ukázala, že väčšina bariér bola časom prekonaná prostredníctvom osobného prístupu, budovania dôvery a demonštrovania kvality poskytovaných služieb. Mnohí respondenti poznamenali, že po počiatočných ťažkostiach sa situácia výrazne zlepšila a školy začali aktívne vyhľadávať spoluprácu s RCPU. Zistenia skupinových diskusií potvrdili, že vo viacerých regiónoch sú centrá, ich činnosť a konkrétne prínosy pre školy dobre viditeľné.

Vo všeobecnosti je dostupnosť poskytovanej podpory zo strany RCPU vnímaná v regiónoch pozitívne – *spokojných* je 65 % respondentov PZ/OZ a 57 % mentorov, *skôr spokojných* je 17 % PZ/OZ a 39 % mentorov. Rovnako pozitívne je vnímaná aj frekvencia poskytovania podpory (78 % PZ/OZ a 90 % mentorov je *spokojných/skôr spokojných*) a povedomie a dostupné informácie o činnosti RCPU – 78 % respondentov zo škôl je *spokojných/skôr spokojných*. Na druhej strane kapacita centier nie je vnímaná jednoznačne pozitívne, keďže až 41 % ich zamestnancov vybralo v tejto súvislosti možnosť *skôr spokojný* a 11 % *skôr nespokojný*. Podobné názory na kapacitu centra zaznievali aj na skupinových diskusiách s mentormi. Veľa z nich vníma svoju pracovnú záťaž ako nadpriemernú; viacerí jej venujú viac času ako majú zmluvne definované. Tieto tvrdenia boli podporené na stretnutiach s PZ/OZ, ktorí oceňovali ochotu a nezvyčajne veľkú dostupnosť a flexibilitu mentorov.

Kým v úvodných fázach výkonu novej pozície je vysoké nadšenie a proaktivita bežná a je prejavom motivácie z novej príležitosti, vnútorného nadšenia a osobného rastu, po čase môže dôjsť k jej poklesu. Medzi dôvody, vďaka ktorým si zamestnanci zvyčajne udržia proaktivitu dlhodobo, patrí podporujúce prostredie, možnosť ovplyvňovať interné procesy a rozhodnutia,

spätná väzba a uznanie či priestor na rast a samostatnosť. Kým na skupinových diskusiách mentori často tlmočili priveľkú pracovnú vyťaženosť, zároveň vyjadrovali svoju spokojnosť s touto pozíciou. Medzi dôvody, ktoré pritom citovali, patrili práve vyššie spomínané podnety – zmysluplnosť mentorskej pozície, viditeľný pozitívny dopad na PZ/OZ, s ktorými pracujú a príležitosť prispôbovať aktivity RCPU podľa špecifických potrieb škôl a prispievať tak k formovaniu ich činnosti ako celku. Ich vlastný kontinuálny profesijný rozvoj je na výkon týchto aktivít nevyhnutný. Z pohľadu efektívneho nastavenia pracovnej náplne mentorov a ich prítomnosti a dostupnosti v regióne je dôležité podporiť udržateľný výkon; to znamená, že je potrebné tento stav monitorovať, prípadne prijať opatrenia na zníženie rizika vyčerpania a vyhorenia mentorov.

Napĺňanie cieľov podpory

Úspešnosť intervencie je spravidla posudzovaná na základe toho, do akej miery sa dosiahli plánované výstupy a výsledky. Ide o súhrn kvantitatívnych (napr. počet zapojených škôl, počet PZ/OZ zapojených do aktivít RCPU) a kvalitatívnych ukazovateľov (spokojnosť účastníkov vzdelávacích aktivít, udržateľnosť aktivít), ktoré boli v prípade implementácie RCPU zadefinované prevažne na úrovni výstupov. Intervenčná logika je postavená na predpoklade, že vyššie množstvo absolventov vzdelávacích aktivít, resp. vyšší počet škôl zapojených do aktivít RCPU prinesie pozitívne výsledky pre samotných PZ/OZ (zvýšená miera zručností a vedomostí potrebných na úspešnú aplikáciu nového ŠVP, učiteľ v roli sprievodcu), žiakov (nové, aktivizujúce metódy výučby, zvýšená úroveň gramotností), ale aj v širšom kontexte efektívnejšej implementácie kurikulárnej reformy vďaka znižovaniu bariér voči reformným snahám (viac informácií je uvedených v nasledujúcej kapitole Krátkodobý dopad).

Kvantitatívne vyhodnotenie sa zameriava na dosahovanie úspešnosti v realizácii aktivít RCPU vo vzťahu k školám v regióne. Požadované výsledky sú stanovené ako súčin počtu mentorských miest a požadovaného počtu aktivít RCPU na jedno mentorské miesto. Stručný prehľad je uvedený v tabuľke nižšie.

Tabuľka 6: Požadovaný počet aktivít RCPU na jedno mentorské miesto

Názov aktivity	Stanovený počet za rok	
	Prvý rok činnosti RCPU	Druhý rok činnosti RCPU
Osobné konzultácie (prezenčne/online)	70	95
Návšteva vyučovacej hodiny		
Celodňový workshop	1	1
Poldňový workshop	4	5
Prednáška/diskusia	1	1
Facilitácia učiacej sa skupiny	1	2

Zdroj: Manuál k výzve

Miera realizácie týchto aktivít a teda plnenia daných ukazovateľov je veľmi vysoká – pri prepočte na plánovaný počet mentorských pozícií dosahuje mieru 109 %, pri prepočítaní cieľových hodnôt pri 95 % obsadenosti týchto pozícií je to 114 %. Podrobnejšie informácie sú uvedené v tabuľke nižšie.

Tabuľka 7: Miera plnenia aktivít RCPU v školskom roku 2023/2024

Názov aktivity	Počet zrealizovaných aktivít	Miera plnenia podľa plánovaného počtu mentorských pozícií	Miera plnenia podľa obsadeného počtu mentorských pozícií
Individuálne konzultácie, návšteva vyučovacej hodiny	28 646	108 %	113 %
Celodňový workshop	279	87 %	92 %
Poldňový workshop	1 686	116 %	122 %
Prednáška/diskusia	417	130 %	138 %
Facilitácia učiacej sa skupiny	819	167 %	174 %
SPOLU/PIEMER	31 847	109 %	114 %

Zdroj: Správa o činnosti RCPU v školskom roku 2023/2024, vlastné spracovanie

Podľa činností vykazovaných v Správe o činnosti RCPU v školskom roku 2023/2024 bolo v tomto školskom roku súhrnne zrealizovaných 3 201 skupinových aktivít a mentorovaných 2 937 učiteľov. V porovnaní s priemerným počtom 92 mentorovaných PZ/OZ na jedno RCPU výrazne vyniká Lučenec/Veľký Krtíš/Poltár (229 mentorovaných učiteľov), Nitra/Zlaté Moravce (187 mentorovaných učiteľov) a Bratislava I. až V. (175 mentorovaných učiteľov). Hoci celodenné workshopy nepatrili podľa výsledkov dotazníkových prieskumov medzi najobľúbenejšie, priemerný ročný počet deväť na jedno centrum zreteľne presiahla Revúca/Rimavská Sobota (23 celodenných workshopov) a Lučenec/Veľký Krtíš/Poltár (22 celodenných workshopov). Podľa regionálneho dopytu mali RCPU možnosť realizovať menej celodenných workshopov v prospech väčšieho počtu poldňových. Tento postup zvolili obe centrá v Bratislavskom kraji a pri nulových hodnotách celodenných workshopov zorganizovali až 124 (Bratislava I. až V.) a 80 (Malacky/Pezinok/Senec) poldňových workshopov znateľne presahujúc priemerný počet na úrovni 53. Z dostupných údajov je evidentné, že práve v Bratislavskom kraji je veľký dopyt po skupinových aktivitách väčšieho rozsahu – aj v rámci počtu prednášok a diskusií sú tu výrazne presiahnuté priemerné hodnoty týchto aktivít; napríklad 24 (Bratislava I. až V.) a 26 (Malacky/Pezinok/Senec) prednášok oproti priemernému počtu 10, 12 (Bratislava I. až V.) a 8 (Malacky/Pezinok/Senec) diskusií v porovnaní s priemerom 3. Medzi formáty s veľkým dopytom patrili aj facilitácie učiacich sa skupín, ktorých bolo v školskom roku 2023/2024 zrealizovaných priemerne 26 na jedno centrum; v RCPU Martin/Turčianske Teplice sa ich uskutočnilo až 67. V tomto centre bol na druhej strane mentorovaný oveľa nižší počet učiteľov (41), najmenej ich bolo v Bardejove. Nižšie počty zrealizovaných diskusií, v prípade desiatich centier nulové, potvrdzujú zistenia zo skupinových diskusií o menšom záujme o tento druh aktivity v regiónoch. Toto tvrdenie však nie je možné zovšeobecniť plošne, čo potvrdzujú aj čísla dosiahnuté v Bratislavskom kraji, ako už bolo spomenuté vyššie.

Pri prepočte zrealizovaných aktivít na jedno mentorské miesto vyniká z kvantitatívneho hľadiska najmä RCPU Rožňava so 143 zrealizovanými individuálnymi a skupinovými aktivitami jedným mentorom v školskom roku 2023/2024. Pre porovnanie bol priemerný počet aktivít zrealizovaných jedným mentorom 105. Na opačnom póle je centrum Senica/Skalica (79 zrealizovaných aktivít v prepočte na jednu mentorskú pozíciu), ktoré dlhodobo nemá obsadené všetky pozície mentorov. Detailné údaje na úrovni jednotlivých RCPU zobrazuje tabuľka nižšie.

Tabuľka 8: Prehľad zrealizovaných aktivít jednotlivých RCPU v školskom roku 2023/2024

Kraj	1.kolo	2.kolo	Počet mentorovaných učiteľov	Počet návštev vyučovacích hodín/konzultácií	Počet celodňových workshopov	Počet poldňových workshopov	Počet prednášok	Počet facilitácií učiacich sa skupín	Počet diskusií
Bratislavský	Bratislava I. až V.		175	1 635	0	124	24	51	12
	Malacky, Pezinok, Senec		143	1 237	0	80	26	48	8
Trnavský	Trnava		67	781	12	47	10	16	5
		Hlohovec, Piešťany	57	566	5	47	3	7	6
		Galanta	66	669	11	57	8	12	3
		Dunajská Streda	82	897	10	48	10	11	0
		Senica, Skalica	48	381	3	35	7	18	0
Trenčiansky	Ilava, Považská Bystrica, Púchov		56	1 007	3	70	14	15	0
	Trenčín, Bánovce nad Bebravou		98	857	3	61	11	22	0
		Prievidza, Partizánske	75	957	4	60	10	15	0
Nitriansky	Komárno		157	1 160	15	56	12	26	0
	Nitra, Zlaté Moravce		187	1 338	17	75	6	46	7
		Nové Zámky, Šaľa	119	1 163	13	83	17	22	0
Žilinský	Dolný Kubín, Námestovo, Tvrdošín		73	1 149	3	65	21	39	1
	Liptovský Mikuláš, Ružomberok		45	884	8	48	12	20	0
	Martin, Turčianske Teplice		41	822	10	41	7	67	11
		Žilina, Bytča	79	916	15	45	11	41	0
		Čadca, Kysucké Nové Mesto	85	670	9	37	8	30	3
Banskobystrický	Banská Bystrica, Brezno		133	1 143	6	63	3	20	5
	Lučenec, Veľký Krtíš, Poltár		229	1 290	22	40	12	23	2
		Revúca, Rimavská Sobota	65	904	23	50	12	7	2
		Detva, Krupina, Zvolen	74	680	4	44	4	15	4
		Banská Štiavnica, Žarnovica, Žiar nad Hronom	43	555	10	28	3	17	4

Kraj	1.kolo	2.kolo	Počet mentorovaných učiteľov	Počet návštev vyučovacích hodín/konzultácií	Počet celodňových workshopov	Počet poldňových workshopov	Počet prednášok	Počet facilitácií učiacich sa skupín	Počet diskusií
Košícký	Košice I. až IV.		93	839	8	46	9	21	3
	Košice okolie		84	787	11	32	3	55	0
	Michalovce, Sobrance		146	1 238	15	53	5	28	6
	Rožňava		102	1 027	11	45	6	49	5
		Gelnica, Spišská Nová Ves	81	742	3	55	7	10	4
Prešovský		Prešov	83	709	6	33	10	19	2
		Poprad, Levoča	63	618	6	54	11	31	1
		Bardejov	32	422	5	26	9	8	1
		Sabinov	56	603	8	38	7	10	4
			2 937	28 646	279	1 686	318	819	99
SPOLU			31 847						

Zdroj: Správa o činnosti RCPU v školskom roku 2023/2024, vlastné spracovanie

Tabuľka 9: Súhrnný počet zrealizovaných aktivít v jednotlivých RCPU v školskom roku 2023/2024

Názov RCPU	Počet zrealizovaných aktivít	Počet zrealizovaných aktivít na jednu mentorskú pozíciu
Bratislava I. až V.	1 846	127
Malacky, Pezinok, Senec	1 399	120
Trnava	871	109
Hlohovec, Piešťany	634	91
Galanta	760	95
Dunajská Streda	976	98
Senica, Skalica	444	79
Ilava, Považská Bystrica, Púchov	1 109	111
Trenčín, Bánovce nad Bebravou	954	114
Prievidza, Partizánske	1 046	105
Komárno	1 269	127

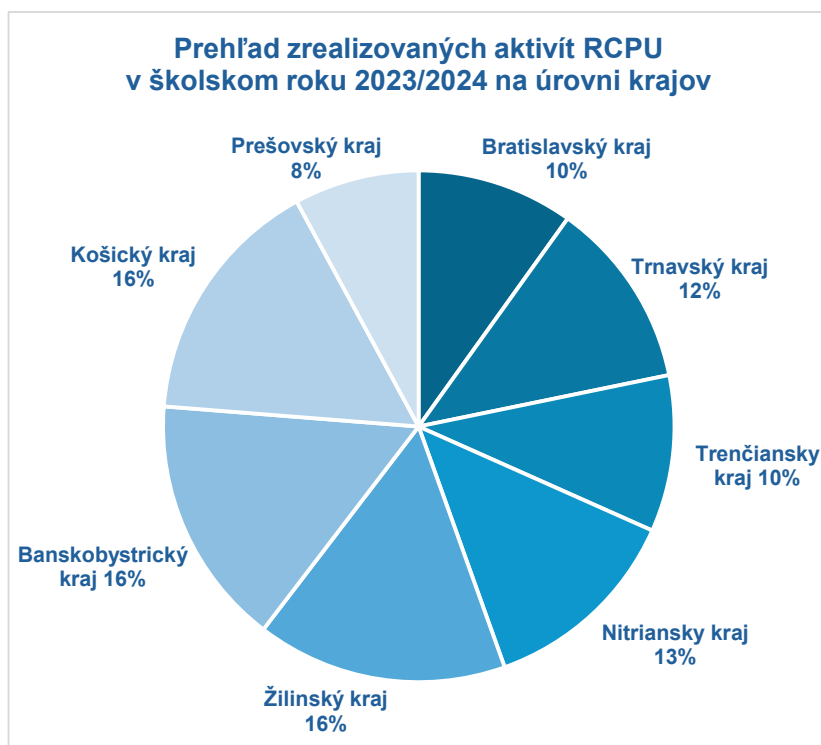
Názov RCPU	Počet zrealizovaných aktivít	Počet zrealizovaných aktivít na jednu mentorskú pozíciu
Nitra, Zlaté Moravce	1 489	115
Nové Zámky, Šaľa	1 298	100
Dolný Kubín, Námestovo, Tvrdošín	1 278	122
Liptovský Mikuláš, Ružomberok	972	108
Martin, Turčianske Teplice	958	127
Žilina, Bytča	1 028	94
Čadca, Kysucké Nové Mesto	757	84
Banská Bystrica, Brezno	1 240	124
Lučenec, Veľký Krtíš, Poltár	1 389	116
Revúca, Rimavská Sobota	998	88

Názov RCPU	Počet zrealizovaných aktivít	Počet zrealizovaných aktivít na jednu mentorskú pozíciu
Detva, Krupina, Zvolen	751	94
Banská Štiavnica, Žarnovica, Žiar nad Hronom	617	88
Košice I. až IV.	926	111
Košice okolie	888	93
Michalovce, Sobrance	1 345	122
Rožňava	1 143	143
Gelnica, Spišská Nová Ves	821	82
Prešov	779	86
Poprad, Levoča	721	99
Bardejov	471	84
Sabinov	670	96

Zdroj: Správa o činnosti RCPU v školskom roku 2023/2024, vlastné spracovanie

Počty zrealizovaných aktivít na úrovni krajov znázorňuje graf nižšie. Najúspešnejšími kraji z tohto pohľadu sú Banskobystrický, Košický a Žilinský kraj. Štyri z piatich RCPU v Košickom kraji boli zriadené v 1. kole výzvy; je preto možné predpokladať, že sa svojou činnosťou od septembra 2022 v kraji dobre etablovali a ich spolupráca s miestnymi školami je efektívna a funkčná. Podobná situácia je v Žilinskom kraji, kde tiež prevládajú centrá zriadené v 1. kole. V Banskobystrickom kraji takýto predpoklad neplatí, keďže až tri z piatich RCPU boli zriadené v 2. kole; napriek tomu bolo v tomto kraji zrealizovaných 16 % všetkých aktivít. Naopak najmenej aktivít zatiaľ prebehlo v Prešovskom kraji. Všetky štyri centrá v Prešovskom kraji boli zriadené v 2. kole výzvy, je preto možné predpokladať, že ich aktivita sa v ďalších rokoch bude zvyšovať.

Graf 1: Prehľad zrealizovaných aktivít v školskom roku 2023/2024 na úrovni krajov



Zdroj: Správa o činnosti RCPU v školskom roku 2023/2024, vlastné spracovanie

Efektívnosť činnosti RCPU na kvantitatívnej úrovni môže byť okrem počtu zrealizovaných aktivít posudzovaná aj z pohľadu veľkého či malého počtu škôl, s ktorými sa im v danom regióne podarilo nadviazať spoluprácu. V školskom roku 2023/2024 boli zrealizované individuálne alebo skupinové aktivity RCPU v rámci 1 071 škôl z celkového počtu 1 748, čo predstavuje podiel vo výške 61 % ZŠ. V porovnaní medzi kraji vyniká Nitriansky kraj, kde boli poskytnuté podporné aktivity pre PZ/OZ z 85 % všetkých škôl v regióne. Najslabšie výsledky dosahuje Prešovský kraj, v ktorom sa podarilo zasiahnuť polovicu ZŠ. Údaje o všetkých krajoch sú zobrazené v tabuľke nižšie.

Tabuľka 10: Podiel škôl zapojených do aktivít RCPU na úrovni krajov

Kraj	Celkový počet škôl	Počet zapojených škôl	Podiel zapojených škôl z celkového počtu škôl
Bratislavský	180	100	56 %
Trnavský	197	132	67 %
Trenčiansky	165	96	58 %
Nitriansky	165	140	85 %
Žilinský	273	157	58 %
Banskobystrický	277	171	62 %
Košický	257	159	62 %
Prešovský	234	116	50 %
SPOLU	1 748	1 071	61 %

Zdroj: Správa o činnosti RCPU v školskom roku 2023/2024, vlastné spracovanie

Z porovnania s počtom škôl zapojenými do pilotného zavádzania nového kurikula je evidentná paralela v Nitrianskom kraji, ktorý vyniká najvyšším počtom týchto škôl, ako aj počtom ZŠ spolupracujúcich s miestnymi RCPU. Na opačnej strane sa nachádza Trenčiansky kraj, ktorý sa s najnižším podielom pilotných škôl nachádza aj v slabšej polovici krajov z pohľadu aktivít RCPU.

Tabuľka 11: Podiel škôl zapojených v 1. a 2. vlnе pilotného zavádzania nového kurikula na úrovni krajov

Kraj	Celkový počet škôl	Počet škôl zapojených v 1. a 2. vlnе pilotného zavádzania nového kurikula	Podiel zapojených škôl z celkového počtu škôl
Bratislavský	180	53	29 %
Trnavský	197	70	36 %
Trenčiansky	165	40	24 %
Nitriansky	165	70	42 %
Žilinský	273	63	23 %
Banskobystrický	277	87	31 %
Košický	257	75	29 %
Prešovský	234	69	29 %
SPOLU	1 748	527	30 %

Zdroj: MŠVVaM SR, vlastné spracovanie

Pri detailnejšom pohľade na úrovni jednotlivých RCPU vynikajú dve z nich, obe z Nitrianskeho kraja, ktorým sa podarilo zapojiť PZ/OZ zo všetkých škôl v ich regióne. V Komárne tak boli poskytnuté podporné aktivity pre PZ/OZ z 30 miestnych škôl; regionálne centrum vykonávalo činnosť aj pre ďalšie štyri školy z okresu Levice. RCPU Nové Zámky/Šaľa poskytlo v školskom roku 2023/2024 podporu všetkým 46 miestnym ZŠ. Ide o vynikajúci výsledok dosiahnutý hneď v druhom roku činnosti centra (zriadené v 2. kole výzvy). Vysokú zapojenosť nad 80 % vykazujú ďalšie tri centrá, a to Galanta, Revúca/Rimavská Sobota a Michalovce/Sobrance.

Na opačnom spektre sa nachádza sedem centier, ktorých podiel zapojenosti škôl v regióne nedosahuje ani polovicu. Najmenej zapojených škôl je evidovaných v okresoch Bardejov (34 %) a Prešov (39 %), obe zriadené v 2. kole výzvy. Obidve centrá, ktorých zriaďovateľom je Prešovská univerzita, potrebovali dlhší čas na obsadenie pozícií mentorov, čo malo vplyv na rozbeh aktivít v regióne. Detailný prehľad na úrovni jednotlivých RCPU uvádza nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 12: Prehľad počtu zapojených škôl na úrovni jednotlivých RCPU

Kraj	RCPU zriadené v 1. kole	RCPU zriadené v 2. kole	Počet škôl v regióne	Počet zapojených škôl	Podiel zapojených škôl z celkového počtu škôl
Bratislavský	Bratislava I. až V.		102	53	52 %
	Malacky, Pezinok, Senec		78	47	60 %
Trnavský	Trnava		40	27	68 %
		Hlohovec, Piešťany	42	22	52 %
		Galanta	35	30	86 %
		Dunajská Streda	45	32	71 %
		Senica, Skalica	35	21	60 %
Trenčiansky	Ilava, Považská Bystrica, Púchov		57	28	49 %
	Trenčín, Bánovce nad Bebravou		54	38	70 %
		Prievidza, Partizánske	54	30	56 %
Nitriansky	Komárno		34	34	100 %
	Nitra, Zlaté Moravce		85	60	71 %
		Nové Zámky, Šaľa	46	46	100 %
Žilinský	Dolný Kubín, Námestovo, Tvrdošín		58	34	59 %
	Liptovský Mikuláš, Ružomberok		59	24	41 %
	Martin, Turčianske Teplice		42	25	60 %
		Žilina, Bytča	65	37	57 %
		Čadca, Kysucké Nové Mesto	49	37	76 %
Banskobystrický	Banská Bystrica, Brezno		56	29	52 %
	Lučenec, Veľký Krtíš, Poltár		69	29	42 %
		Revúca, Rimavská Sobota	68	58	85 %
		Detva, Krupina, Zvolen	40	27	68 %
		Banská Štiavnica, Žarnovica, Žiar nad Hronom	44	28	64 %
Košícký	Košice I. až IV.		53	25	47 %
	Košice-okolie		60	35	58 %
	Michalovce, Sobrance		64	53	83 %
	Rožňava		33	25	76 %
		Gelnica, Spišská Nová Ves	47	21	45 %
Prešovský		Prešov	77	30	39 %
		Poprad, Levoča	57	38	67 %
		Bardejov	62	21	34 %
		Sabinov	38	27	71 %

Zdroj: Správa o činnosti RCPU v školskom roku 2023/2024, vlastné spracovanie

Prekážky a bariéry v nadväzovaní spolupráce so školami sú popísané vyššie v podkapitole Dostupnosť podpory. Z približne 680 nezapojených škôl tvoria jednu tretinu

nepľnoorganizované školy a až takmer 70 % obecné školy; podiel súkromných a cirkevných škôl dosahuje spolu približne 10 %.

Z uvedených zistení je možné zhrnúť, že **celkové hodnotenie efektívnosti činnosti RCPU je mimoriadne pozitívne s nadpriemernými výsledkami v plnení stanovených ukazovateľov**. Priemerná miera ich plnenia dosiahla v školskom roku 2023/2024 109 % pri prepočte na plánovaný počet mentorských pozícií a úroveň 114 % pri zohľadnení 95 % obsadenosti týchto miest. Medzi jednotlivými centrami existujú výkonnostné rozdiely. V prepočte na jednu mentorskú pozíciu vyniká najmä centrum Rožňava, naopak takmer dvojnásobne nižší počet aktivít bol zrealizovaný v RCPU Senica/Skalica. Dôležitým ukazovateľom efektívnosti je aj podiel miestnych škôl zapojených do aktivít RCPU, v čom najlepšie výsledky dosahuje Nitriansky kraj s 85 % spolupracujúcich ZŠ v regióne; najslabšie výsledky v tomto ohľade dosahuje Prešovský kraj.

Kvalita podpory

Z pohľadu reálneho účinku sú najdôležitejšími aspektmi akýchkoľvek vzdelávacích aktivít ich teoretická adresnosť a schopnosť vyvolať pozitívnu zmenu v praxi. Dotazníkový prieskum aj skupinové diskusie potvrdili tematickú relevantnosť vzdelávacích aktivít z pohľadu potrebných vedomostí mentorov (viac informácií je uvedených v časti Relevantnosť). Podobne pozitívne je hodnotené **zlepšenie praktických zručností mentorov** po absolvovaní vzdelávacích aktivít (57 % respondentov je *spokojných*, 34 % *skôr spokojných*). Účastníci skupinových diskusií vyzdvihovali najmä odbornosť a profesionalitu školiteľov a praktické zameranie vzdelávania.

Podľa dotazníkových prieskumov patria medzi najpozitívnejšie vnímané aktivity z pohľadu efektívnosti mentoring a poldňový workshop – až 99 % mentorov vníma mentoring ako *efektívny/skôr efektívny*, na strane PZ/OZ to je 74 % respondentov;³⁰ pri poldňovom workshope takého hodnotenie uvádza 97 % mentorov a 74 % PZ/OZ. Ako *veľmi efektívna/skôr efektívna* je hodnotená aj facilitácia výmeny príkladov dobrej praxe, pri ktorej rovnako ako v predchádzajúcich prípadoch neboli zaznamenané štatisticky významné negatívne reakcie. Tie boli v malej miere zaznamenané v prípade celodenného workshopu – 9 % mentorov a 5 % PZ/OZ hodnotí túto aktivitu ako *skôr neefektívnu/neefektívnu* a prednášky – 6 % mentorov a 7 % PZ/OZ ju hodnotí ako *skôr neefektívnu/neefektívnu*. Celkové hodnotenie všetkých aktivít je však pozitívne a ani v jednom prípade neklesne kategória *veľmi efektívne/efektívne* pod 64 % zo strany PZ/OZ a pod 81 % zo strany mentorov.

Medzi oblasti, ktoré rezonovali v odpovediach menej spokojných respondentov, patria najmä nedostatočná komunikácia a slabá informovanosť škôl o ponuke a aktivitách RCPU, problémy s dostupnosťou (*„málo činností pre okres Krupina a Detva,“* časová realizácia nedostupná ostatným okresom), kapacitné obmedzenia centier a obsah niektorých vzdelávacích aktivít.

Dotazníkové prieskumy obsahovali viacero otvorených otázok, kde mali respondenti možnosť vyjadriť svoje názory a vnímanie kvality podpory poskytovanej ich miestnym centrom. Podľa výsledkov sú zamestnanci RCPU a PZ/OZ³¹ **mimoriadne spokojní najmä s nasledujúcimi aspektmi:**

- mentoring a individuálna podpora založená na dôvere a partnerskom vzťahu:

„individuálny mentoring založený na vzájomnej dôvere, praxi a rovnocennom partnerskom vzťahu“
„s efektívnymi individuálnymi a skupinovými stretnutiami s PZ a OZ“
„mentoring postavený na dôvere, praktickej skúsenosti a rovnocennom partnerstve“

³⁰ Podobne ako v predchádzajúcich prípadoch, aj tu je prítomné menšie skreslenie spôsobené skupinou 16 % respondentov PZ/OZ, ktorí dotazníkový prieskum nevyplnili kompletne.

³¹ V tabuľkách s priamymi citáciami sú ako prvé uvedené citácie respondentov RCPU; vyjadrenia PZ/OZ sú oddelené čiarou.

„Individuálny mentoring mi veľmi pomohol zorientovať sa v princípoch formatívneho hodnotenia.“
 „Mentori sú skúsení pedagógovia, ktorí nie sú len teoretici, ale hlavne sú to ľudia z praxe.“
 „Mimoriadne oceňujem individuálny mentoring - osobný prístup, odborné poradenstvo a praktickú podporu.“

- sieťovanie a výmena skúseností, vytváranie platformy na zdieľanie dobrej praxe:

„úspešné prepojenie škôl, rôznych zriaďovateľov do spolupracujúcej a funkčnej siete“
 „Vytváranie priestoru na zdieľanie skúseností, spoluprácu a inšpiráciu medzi pedagógmi z rôznych škôl posilňuje komunitu a znižuje pocit izolovanosti v profesii.“

- budovanie dôvery a partnerstiev, prekonanie počiatočnej nedôvery:

„Cítim, že za dva roky pôsobenia si získavame dôveru riadiacich pracovníkov a učiteľov.“
 „Podarilo sa nám získať si dôveru riaditeľov i pedagógov. Vidia prínos v našej činnosti.“
 „Veľmi si vážim dôveru ľudí a škôl a partnerov, ktorú sme si získali počas nášho pôsobenia.“
 „flexibilita, odbornosť, ústretovosť, ľudskosť“
 „Veľmi si cením prístup pracovníkov centra -- sú ochotní, ústretoví a aktívne reagujú na potreby učiteľov.“
 „ochota pomôcť, ústretovosť, ľudskosť, odbornosť“
 „príjemný a odborný prístup mentorov“

- flexibilita, individuálny prístup, adresná a praktická podpora:

„flexibilita prispôbiť sa potrebám učiteľov -- či už časovo alebo formou (online/offline)“
 „ako centrum sme flexibilní a vieme zo dňa na deň reagovať na potreby školy“
 „individuálna a adresná podpora pre každú jednu školu podľa jej aktuálnych potrieb“
 „Oceňujem konkrétne príklady riešenia situácií pri práci s deťmi.“
 „Školenia sú na vysokej úrovni a dajú sa dobre uplatniť v každodennom vyučovaní.“

- podpora implementácie kurikulárnej reformy, viditeľné zmeny na školách:

„Polovica škôl si s pomocou RCPU nastavila, zvedomila a zviditeľnila víziu a strategické ciele svojej školy.“
 „Mladí začínajúci učitelia sa profesijne formujú v duchu nových didaktických postupov.“
 „Vidím, že sa mení mentálne nastavenie učiteľov v našom regióne.“
 „Časť učiteľov mení svoje zaužívané stratégie a formy učenia, učitelia skúšajú nové metódy.“
 „Vďaka činnosti centra v našom regióne sa zvyšuje pripravenosť pedagogických a odborných zamestnancov na zavedenie nového kurikula.“
 „priblíženie kurikulárnej reformy, informácie o tom, čo nás čaká“
 „veľká pomoc orientovať sa v tvorbe kurikula“

Analýza odpovedí dotazníkových prieskumov ukázala veľmi vysokú spokojnosť respondentov s činnosťou RCPU. Mnohí respondenti vyjadrili aj osobnú spokojnosť s profesijným rastom a zmysluplnosťou práce. Výrazne sa prejavilo aj ocenenie tímovej spolupráce a podpory zo strany vedenia RCPU.

Na druhej strane medzi **najčastejšie oblasti s rezervami** uviedli respondenti nasledovné:³²

- časové a kapacitné obmedzenia, koordinačné problémy:

„pri polovičnom pracovnom úväzku je náročný time manažment“
 „Máme málo času na prácu a je to veľmi preťažujúce.“
 „V školách existuje väčší dopyt po mentorskej pomoci, aký sme kapacitne boli schopní naplniť.“
 „počet mentorov na región, práca niekedy už nad naše sily“
 „Organizácia stretnutí, školení či konzultácií zo strany centra je niekedy neprehľadná alebo časovo náročná“

„Časová dostupnosť aktivít -- niektoré vzdelávacie podujatia sú plánované v čase, ktorý je pre vyučujúcich náročný, napríklad počas vyučovania.“
 „Podujatia sú plánované väčšinou v nevhodných termínoch (počas vyučovania).“
 „Centrum má obmedzený počet mentorov. Terén má väčší dopyt, vzhľadom na zvyšujúci sa počet škôl nestíhajú pokryť požiadavky.“
 „viac osobného mentoringu pre učiteľov, mentori sú vyťažení, nemajú kapacitu na taký široký záber“

Zistenia dotazníkového prieskumu medzi **mentormi** obsahovali tiež **špecifické oblasti**:

- neistota a nestabilita financovania – neistá budúcnosť RCPU a dočasnosť mentorských pozícií, nízke mzdové ohodnotenie:

„neustála neistota, či nás nezrušia - vidíme obrovskú prácu za nami, ale stále je to len dočasný projekt úplne závislý na politickej situácii“
 „najzásadnejšou je nestabilita financovania a neistota ohľadom dlhodobej udržateľnosti centra“
 „neistá budúcnosť RCPU - strata motivácie mentorov a chuti ďalej sa vzdelávať“

- administratívna záťaž:

„množstvo výkazov, tabuliek a reportingu občas narúša plynulý tok práce v teréne“
 „veľa byrokratických tabuliek a spätných väzieb, ktoré učitelia nie vždy chcú vyplniť“
 „zložitý systém evidencie činnosti a opakované problémy pri oprave“

- nízky záujem o mentoring:

„malý záujem o službu mentoring zo strany učiteľov“
 „Stále je veľký problém osloviť nových učiteľov do procesu byť mentorovaný.“
 „Škoda, že nie je väčší záujem o mentoring, to je veľmi efektívna a prínosná pomoc školám.“
 „obava z mentoringu zo strany učiteľov“

Medzi ďalšie aspekty, ktoré niektorí respondenti RCPU vnímali ako problematické, patrí tiež nedostatočné prepojenie medzi centrami, bližšie neurčené ťažkosti v komunikácii s NIVaM, formálne zapojenie škôl, čo oslabuje efektívnosť poskytovanej podpory, nedostatočné vzdelávanie mentorov (potreba špecializovaných vzdelávaní), slabá spolupráca s niektorými miestnymi samosprávami a vysoká záťaž učiteľov, ktorá bráni ich aktívnemu zapojeniu.

Podobné vyjadrenia zaznievali v súvislosti s časovým harmonogramom a monitorovaním aktivít RCPU, ktoré nezohľadňovali veľkú vyťaženosť pracovníkov školstva počas mesiacov september, január a jún v súvislosti so začiatkom a koncom školského roka, klasifikáciou a pridruženými aktivitami. Práve v týchto mesiacoch prebieha veľa vzdelávacích aktivít (napríklad príprava mentorov v septembri), rovnako je to obdobie predkladania reportov,

³² Tak ako v predchádzajúcej časti, aj tu sú v tabuľke s priamymi citáciami ako prvé uvedené citácie respondentov RCPU; vyjadrenia PZ/OZ sú oddelené čiarou.

spätných väzieb a ďalšej administratívnej činnosti RCPU, čo vytvára veľký nápor na kapacity mentorov.

Respondenti PZ/OZ tiež označovali špecifické potreby rôznych skupín (nedostupný mentoring pre PZ/OZ na osemročných gymnáziách, málo aktivít zameraných na ŠKD); zriedkavo sa vyskytla aj kritika kompetencií a skúseností niektorých lektorov vzdelávacích aktivít.

Počas skupinových diskusií zaznievala nespokojnosť s praktickým prevedením formulárov spätnej väzby účastníkov skupinových aktivít. Respondenti kritizovali potrebu opakovane vyplňať formulár v niektorých prípadoch aj viackrát za jeden deň; formulácia samotného hodnotenia pôsobila nejasne. Hoci formulár ponúka škálu na vyjadrenie spokojnosti, kde 1 znamená *úplne* a 6 znamená *vôbec* (napríklad Do akej miery sa splnili Vaše očakávania?), respondenti toto nastavenie nepovažovali za intuitívne a podľa ich slov dochádzalo k častým nedorozumeniam, keď úspešné aktivity získali nepochopiteľne slabú spätnú väzbu.

Analýza výsledkov dotazníkového prieskumu medzi RCPU ukazuje bohatú škálu partnerských vzťahov s rôznymi aktérmi v regióne. Efektívnosť spolupráce sa prejavuje najmä v schopnosti osloviť širšie spektrum učiteľov, zabezpečiť kvalitné priestory a vytvoriť synergické efekty medzi rôznymi aktérmi. Okrem priamej spolupráce so školami a školskými úradmi v regióne boli ako najčastejšie uvádzaní partneri nasledujúce inštitúcie:

- krajské pracoviská NIVaM pri vzdelávaní a implementácii kurikulárnych zmien;
- mestské a krajské knižnice pri organizácii vzdelávacích aktivít zameraných na čitateľskú gramotnosť;
- neziskové organizácie pri vzdelávacích a rozvojových aktivitách;
- vysoké školy pri príprave budúcich učiteľov a pri profesijnom rozvoji;
- CPP pri podpore učiteľov a organizácii tematických dní.

Okrem rôznych spoločných vzdelávacích aktivít patria medzi príklady tejto spolupráce sieťovanie a výmena skúseností, poskytovanie priestorov a materiálnej podpory a propagácia aktivít RCPU zo strany miestnych samospráv.

Kvalita podpory poskytovanej RCPU je celkovo hodnotená veľmi pozitívne, pričom najväčšie ocenenie si získava individuálny mentoring založený na dôvere a profesionálnom partnerskom vzťahu medzi mentormi a učiteľmi. Výrazným prínosom je aj vytváranie priestoru pre sieťovanie škôl a výmenu skúseností medzi PZ/OZ, čo posilňuje komunitu a znižuje pocit izolovanosti v profesii. Centráram sa postupne darí budovať dôveru a prekonávať počiatočnú nedôveru zo strany škôl, pričom je viditeľná ich úloha pri podpore implementácie kurikulárnej reformy a zmene mentálneho nastavenia učiteľov. Na druhej strane sa stretávajú s výzvami v podobe časových a kapacitných obmedzení, keďže dopyt po mentorskej pomoci v niektorých regiónoch prevyšuje ich možnosti, čo komplikuje administratívna záťaž a neistota ohľadom dlhodobého financovania fungovania centier.

3.3 Krátkodobý dopad

Popri hodnotení efektívnosti činnosti RCPU na základe merateľných ukazovateľov v predchádzajúcej časti je možné ju posúdiť aj na základe dostupných kvalitatívnych údajov o spokojnosti a vnímaní výsledkov tejto formy podpory z hľadiska krátkodobých dopadov. Realizované skupinové diskusie, ako aj otvorené otázky v dotazníkových prieskumoch poskytujú cenný náhľad na to, aké pozitívne efekty prinášali aktivity RCPU v regiónoch.

Najvýraznejšie výsledky sa spájajú s **individuálnym mentoringom**, ktorý sa v prirodzenom prostredí učiteľov ukázal ako najefektívnejší nástroj ich profesijného rozvoja. Zamestnanci RCPU ho charakterizovali ako najčastejšie uvádzanú a najvyššie hodnotenú formu podpory; zamestnanci škôl túto skutočnosť potvrdzovali s rovnakým nadšením. Obidve skupiny zhodne vyzdvihli personalizovaný charakter tejto podpory a jej prispôsobenie konkrétnym potrebám učiteľov. Práca mentora priamo pri výučbe žiakov vytvárala jedinečné príležitosti na okamžitú reflexiu, spätnú väzbu a postupné budovanie nových zručností v reálnom kontexte školskej praxe. Školy tiež osobitne ocenili **ľudský a podporný prístup mentorov RCPU**, vyzdvihli pozitívnu a povzbudzujúcu atmosféru a ústretový prístup založený na pravidelných osobných kontaktoch.

Rozhovory a skupinové diskusie potvrdili správnosť nastavenia, pri ktorom je individuálny mentoring najefektívnejší, ak prebieha na individuálnej báze a dlhodobo. Významnou prekážkou citovanou na skupinových diskusiách s učiteľmi škôl boli počiatočné obavy z nesprávne chápanej kontrolnej úlohy mentora, ktoré sa podľa ich slov dajú prekonať len osobnou skúsenosťou, prípadne sprostredkovanou skúsenosťou blízkeho spolupracovníka.

Zistenia všetkých zrealizovaných diskusií PZ/OZ sú takmer identické v miere a opise pozitívneho dopadu, ktorý pripisujú práve procesu mentoringu. Respondenti oceňovali najmä dôverný vzťah, o ktorý sa mentoring opiera a poskytuje spätnú väzbu, podporuje sebareflexiu a ponúka bezpečný priestor na rozhovor. Najväčší prínos videli v schopnosti mentora rozpoznať individuálne potreby, štýl komunikácie a učenia a prispôbiť tomu svoje vedenie. Takto nastavený mentoring vedie podľa nich nielen k rozvoju pedagogických zručností, ale aj k **posilneniu sebadôvery a profesijného sebavedomia**. Účastníci diskusií sa opakovane vyjadrovali k pocitom **otvorenosti a odvahy** – a to nielen vo vzťahu k mentorovi a jeho prítomnosti na vyučovacej hodine, ale aj z pohľadu skúšania nových postupov, aktívneho získavania spätnej väzby od žiakov či širšieho zapájania sa do aktivít v škole aj mimo nej. Mentoring im pomohol prekonať strach z vlastnej nedostatočnosti či frustrácie, získať sebavedomie a odvahu vystúpiť zo svojej komfortnej zóny.

Úspešnosť mentoringu je priamo podmienená **efektívnosťou vzťahu medzi mentorom a mentorovaným**, pričom viaceré kvalitatívne štúdie³³ zdôrazňujú ako rozhodujúce nasledujúce schopnosti a charakteristiky mentora:

- skúsenosti a kontextovo relevantné kompetencie a znalosti;
- profesionálne usmernenie alebo rada/výmena poznatkov;
- otvorená komunikácia a dostupnosť;
- konzistentná a konštruktívna spätná väzba;
- vzájomný rešpekt a dôvera;
- modelovanie rolí/vzoru.

³³ B. J. Irby, J. N. Boswell, K. K. Hewitt, J. Lynch, N. Abdelrahman & S. Jeong. 2017. *The mentoring relationship*.

L. S. Eller, E. L. Lev, A. Feurer. 2014. *Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study*.

P. Hudson. 2013. *Developing and Sustaining Successful Mentoring Relationships*.

C. Deng, N. Turner. 2023. *Identifying key mentor characteristics for successful workplace mentoring relationships and programmes*.

Všetky vyššie uvedené charakteristiky a predpoklady pravidelne zaznievali na diskusiách so zástupcami škôl. Učitelia aj riaditelia uviedli viacero príkladov toho, ako individuálny mentoring znamenal nový štart pre kolegov so známami vyhorenia a profesijného vyčerpania. Podľa ich slov boli individuálne premeny vo výkone práce pozorovateľné nielen medzi kolegami, ale aj na vyučovacích hodinách; žiaci tieto pozitívne zmeny vnímali. Podobne na opačnej strane spektra bol mentoring oceňovaný začínajúcimi učiteľmi a riaditeľmi novými v riadiacej funkcii. Ich zdieľané skúsenosti potvrdili, že mentoring im pomohol zvládnuť počiatočný stres, nájsť istotu a posilniť ich profesijnú identitu.

Účastníci diskusií vyzdvihovali partnerský, rovnocenný vzťah s mentorom, ktorý podľa nich postupne otváral priestor na sebaopoznanie. Pre viacerých z nich táto skúsenosť prerástla hranice profesie a znamenala príležitosť na osobný rast. Nešlo o transakčný vzťah postavený na pokynoch a návodoch, ale o **transformačný proces založený na dôvere, vzťahu a spoločnej práci na profesionálnom i osobnostnom rozvoji**.

V kontexte zavádzania kurikulárnej reformy sa ukázalo, že práve **mentoring dokáže efektívne podporiť zmenu nastavenia a postoja** – zmenu spôsobu, akým učiteľ chápe svoju rolu, hodnoty, ktoré vnáša do výučby a vzťah k žiakom. Na rozdiel od tradičných školení či metodických workshopov, mentoring umožňuje učiteľom hlbšiu prácu so sebou samými – vedie ich k sebareflexii, zvedavosti a širšiemu osobnému rastu. Hoci je táto zmena zriedka okamžite merateľná, zistenia potvrdili, že jej **dôsledky sú viditeľné, a to nielen v didaktických postupoch, ale predovšetkým v atmosfére v triede**. Deti si podľa účastníkov diskusií všímajú zmenu nálady, naladenia a spôsobu, akým k nim učiteľ pristupuje. Z učiteľa sa stáva sprievodca, nielen odovzdávateľ poznatkov.

Diskusie s predstaviteľmi škôl aj mentormi RCPU potvrdili, že **mentoring podporuje vnútornú motiváciu zamestnancov škôl zavádzať zmeny**. Nie preto, že reforma je záväzná, ale tým, že učiteľ začína chápať zmysel zmien v kontexte svojho osobného a profesijného rastu. V tomto smere mentoring dokonca prekonáva iné formy profesijného rozvoja, pretože mení nielen to, akým spôsobom učiteľ vykonáva svoju prácu, ale predovšetkým to, kým sa stáva. Práve v tejto hlbšej zmene, i keď v súčasnosti kvantitatívne nemerateľnej, sa skrýva **najväčší prínos mentoringu – transformácia učiteľa, ktorá má priamy dopad na žiakov, klímu v triede a celkové smerovanie školy**.

Na základe zozbieraných údajov, názorov a skúseností mentorov a pracovníkov škôl je možné zhrnúť, že mentoring v súčasnom nastavení a praktickom prevedení prostredníctvom RCPU môže byť hybnou silou profesijného rastu učiteľov, podnetom k ich dlhodobému zotrvaniu v školstve a významne prispieť k úspešnej implementácii kurikulárnej reformy. Pre komplexné zhodnotenie výsledkov podpory bude potrebné doplniť tieto poznatky o systematické kvantitatívne meranie a sledovanie dlhodobých dopadov na kvalitu vzdelávania v školách, ktoré poskytnú úplný obraz o efektívnosti a výsledkoch činnosti RCPU.

Druhú významnú oblasť úspešných výsledkov predstavujú **prakticky zamerané vzdelávacie aktivity**. Workshopy, ktoré sú „interaktívne a zapájajú učiteľov,“ sa tešia vysokému hodnoteniu práve preto, že umožňujú nielen získavanie nových poznatkov, ale aj ich okamžitú aplikáciu a precvičovanie v bezpečnom prostredí. Tieto aktivity vytvárajú priestor pre aktívne učenie, experimentovanie s novými metódami a kolaboratívne riešenie praktických výziev, s ktorými sa učitelia stretávajú nielen vo svojej každodennej praxi, ale aj v previazanosti na zavádzanie nového ŠVP.

Sieťovanie a výmena skúseností medzi školami a učiteľmi predstavuje tretí pilier úspešných výsledkov. Táto forma podpory má osobitú hodnotu v tom, že umožňuje učiteľom učiť sa od svojich kolegov, zdieľať osvedčené postupy a spoločne hľadať riešenia na podobné výzvy. Výmena skúseností medzi školami má vysokú pridanú hodnotu práve preto, že vychádza z reálnych skúseností praktikov a je preto pre účastníkov relevantná a aplikovateľná. Kluby a pravidelné stretnutia riaditeľov škôl, supervízorov, zamestnancov ŠKD, učiteľov prírodovedných predmetov, školských psychológov, atď. sú v regiónoch vysoko oceňované.

V oblasti **podpory implementácie nového kurikula sa RCPU jednoznačne potvrdili ako kľúčový a efektívny partner škôl**. Učitelia explicitne oceňovali adresnú a flexibilnú pomoc RCPU so zavádzaním novej reformy a vyzdvihovali variabilitu aktivít a foriem podpory. Napríklad modelové vyučovanie sa ukázalo ako obzvlášť cenná forma podpory, pretože umožňovalo učiteľom vidieť teoretické princípy nového kurikula implementované v reálnej výučbe. Ukážkové hodiny poskytovali konkrétne inšpirácie a praktické postupy, ktoré mohli učitelia okamžite adaptovať pre svoje potreby. Táto špecifickosť v pohľade škôl odráža ich potrebu vidieť teoretické poznatky v previazaní na nový ŠVP aplikované v reálnej výučbe. Vyššie spomínané sieťovanie škôl zapojených do kurikulárnej reformy vytvorilo platformu pre zdieľanie skúseností a výziev aj v tejto oblasti. Zamestnanci škôl vysoko oceňovali reflexiu svojich potrieb a skutočnosť, že ponuka vzdelávania a podpory RCPU vychádza zo skutočných potrieb učiteľov. Táto responzivnosť na miestne špecifiká a aktuálne výzvy škôl predstavuje jednu zo zásadných výhod RCPU v porovnaní s inými formami podpory.

Analýza zozbieraných údajov odhalila niekoľko vzorcov týkajúcich sa faktorov, ktoré podmienili úspešnosť jednotlivých foriem podpory. **Individualizácia, praktické zameranie a flexibilita** sa ukázali ako rozhodujúce charakteristiky, ktoré je potrebné zachovať aj v dlhodobom horizonte. Napriek tomu, že postupným zavádzaním kurikulárnej reformy sa budú potreby škôl a PZ/OZ meniť, vďaka týmto princípom je možné udržať potenciál a schopnosť RCPU reagovať na tieto zmeny.

Jednou z takýchto výziev, ktorá často zaznievala na diskusióch mentorov, ale aj PZ/OZ, bude prechod reformy na druhý stupeň ZŠ, resp. na tretí vzdelávací cyklus. RCPU zatiaľ evidujú viac bariér v prieniku medzi týchto učiteľov, ktorí k reforme nepristupujú s otvorenosťou. Keďže rola mentora je vo svojom charaktere rolou skúsenostnou, bude dôležité, aby medzi mentormi boli zastúpení učitelia z oboch stupňov.

Dobrovoľnosť a vnútorná motivácia predstavujú ďalší kritický faktor úspešnosti. Tam, kde bola podpora nariadená alebo bola iba formálna bez vnútornej motivácie, boli výsledky podľa zamestnancov RCPU obmedzené. Toto zistenie podčiarkuje dôležitosť participatívneho prístupu a potreby vytvárať podmienky, ktoré podporujú vnútornú motiváciu učiteľov k profesijnému rozvoju.

Najvýznamnejším spoločným zistením oboch dotazníkových prieskumov bola skutočnosť, že **prevažná väčšina respondentov nevedela identifikovať žiadne zásadné negatívne aspekty** činnosti RCPU; **rovnaké skúsenosti boli zaznamenané v priebehu skupinových diskusií s mentormi aj PZ/OZ**. V dotazníku škôl tvorila kategória *neviem/nič* dominantnú skupinu odpovedí s typickými vyjadreniami ako „neviem posúdiť“, „nič mi nenapadá“ alebo „všetko sa osvedčilo.“ Podobne v dotazníku RCPU približne 30 % respondentov uviedlo, že sa nestretli s ničím problematickým alebo nevedia takéto aspekty posúdiť. Typické reakcie účastníkov skupinových diskusií zahŕňali odpoveď „RCPU musia pokračovať.“

Napriek celkovému pozitívnemu hodnoteniu sa v oboch dotazníkových prieskumoch aj diskusióch objavili spoločné kritické pripomienky, ktoré poukazujú na nadmernú **administratívnu záťaž**. Školy sa sťažovali na „prílišnú administratívnu záťaž pre učiteľov“ (napr. opakované vyplňanie dotazníkov spokojnosti) a „fotodokumentáciu pri každom stretnutí.“ Zamestnanci RCPU to vnímali ešte intenzívnejšie, popisujúc „nadmerné výkazníctvo a opakujúce sa štatistiky na úkor práce v teréne“ a problematické „zmeny administratívnych podmienok počas školského roka.“

Teoretické prednášky sa ukázali ako najmenej efektívna forma vzdelávania. Kritika smerovala najmä k tomu, že prednášky neboli dostatočne prepojené s praktickými potrebami učiteľov a často predstavovali opakujúcu teóriu, ktorú si pedagógovia mohli naštudovať individuálne. Podobne celodenné workshopy predstavovali pre niektorých respondentov problém - školy ich vnímali ako časovo náročné a neefektívne, zatiaľ čo zamestnanci RCPU upozorňovali, že školy nemajú kapacitu ich realizovať a je pre ne organizačne ťažké ich absolvovať.

Z pohľadu zamestnancov RCPU boli dosiahnuté výsledky v malej miere negatívne ovplyvnené niektorými **koordinačnými/riadiacimi aspektmi**, konkrétne v podobe nerealistických

kvantitatívnych ukazovateľov a prísne predpísaných počtoch intervencií, nestabilných pracovných podmienok a ťažkostí so skĺbením učiteľského úväzku s prácou mentora.

Výsledky dotazníkových prieskumov potvrdzujú vyššie uvedené zistenia. Kým mentori RCPU vykazujú mimoriadne vysokú spokojnosť s tým, že centrá poskytujú adresnú pomoc v regióne (92 % respondentov mentorov *súhlasí*), respondenti PZ/OZ sú zdanlivo menej presvedčení a 61 % z nich plne *súhlasí*. Skreslenie tu spôsobuje 16 % respondentov PZ/OZ, ktorí prieskum nevyplnili kompletne.

Oblasť vytvárania a posilňovania partnerstiev je z pohľadu zamestnancov škôl hodnotená slabšie – 34 % z nich *súhlasí*, 28 % *skôr súhlasí* s tvrdením, že vďaka činnosti centra sa podarilo vytvoriť nové, resp. posilniť existujúce miestne partnerstvá. Hodnotenie mentorov je pozitívnejšie – až 90 % z nich *súhlasí/skôr súhlasí*. Príprava na nové kurikulum ukazuje podobný vzorec rozdielov. Mentori RCPU sú presvedčení o pozitívnom vplyve činnosti centra – 97 % z nich *súhlasí/skôr súhlasí* so súvisiacim tvrdením, kým PZ/OZ sú vo svojom hodnotení umiernenější (74 % *súhlasí/skôr súhlasí*), hoci istú mieru skreslenia opäť spôsobuje skupina respondentov ukončiaca dotazník predčasne. Naplnenie očakávaní z činnosti RCPU predstavuje rovnaký rozdiel – kým mentori RCPU sú pozitívnejší (93 % z nich *súhlasí/skôr súhlasí*), 75 % predstaviteľov škôl vybralo hodnotenie *súhlasím/skôr súhlasím*.

Celkové zistenia dotazníkových prieskumov naznačujú, že mentori RCPU majú konzistentne pozitívnejšie vnímanie činnosti centier vo všetkých sledovaných oblastiach. PZ/OZ vykazujú umiernenejšie hodnotenie a častejšie vyjadrujú neistotu pri posudzovaní vplyvu činnosti centier, hoci výsledky sú skreslené 16 % respondentov, ktorí nevyplnili všetky otázky prieskumu. Negatívne hodnotenia sú v oboch skupinách minimálne, čo svedčí o **všeobecne pozitívnom vnímaní činnosti RCPU**. Detailné výsledky sú zobrazené v tabuľke nižšie.

Realizované hodnotenie potvrdilo, že **konceptia RCPU je správna a potrebná** - prevažná väčšina respondentov dotazníkových prieskumov aj účastníkov diskusií nevidí zásadné nedostatky či problémy s jej podstatou a nastavením. Identifikované kritické pripomienky sú konštruktívnej povahy a smerujú k zlepšeniu kvality služieb, a to najmä z pohľad udržateľnosti (napr. stabilizácia pozícií mentorov), nie k zásadnej zmene koncepcie. Týkajú sa predovšetkým organizačných aspektov, monitorovania/vykazovania intervencií a zlepšenia systémových podmienok pre prácu RCPU.

Tabuľka 13: Odpovede na otázku: Uvedte, prosím, do akej miery súhlasíte s nasledujúcimi výrokmi v súvislosti s činnosťou regionálneho centra podpory učiteľov vo Vašom regióne.

Výrok	Súhlasím		Skôr súhlasím		Skôr nesúhlasím		Nesúhlasím		Neviem/ nedokážem posúdiť	
	Mentori RCPU *	PZ/OZ **	Mentori RCPU	PZ/OZ	Mentori RCPU	PZ/OZ	Mentori RCPU	PZ/OZ	Mentori RCPU	PZ/OZ
Regionálne centrum podpory pre učiteľov poskytuje adrešnú pomoc pedagogickým a odborným zamestnancom v našom regióne.	195	886	15	308	0	14	0	3	2	29
	92 %	61 %	7 %	21 %	0 %	1 %	0 %	0 %	1 %	2 %
Vďaka činnosti centra v našom regióne sa podarilo vytvoriť nové, resp. posilniť existujúce miestne partnerstvá (viem uviesť konkrétne príklady).	133	498	57	417	6	78	0	15	16	232
	63 %	34 %	27 %	28 %	3 %	5 %	0 %	1 %	8 %	16 %
Vďaka činnosti centra v našom regióne sa zvyšuje pripravenosť pedagogických a odborných zamestnancov na zavedenie nového kurikula (viem uviesť konkrétne príklady).	169	692	37	404	2	39	0	10	4	95
	80 %	47 %	17 %	27 %	1 %	3 %	0 %	1 %	2 %	6 %
Činnosť centra v našom regióne prispieva k efektívnejšej implementácii princípov a cieľov nového kurikula základného vzdelávania.	176	694	33	404	0	43	1	6	2	93
	83 %	47 %	16 %	27 %	0 %	3 %	0 %	0 %	1 %	6 %
Moje očakávania z činnosti centra podpory pre učiteľov v našom regióne sa naplnili.	128	694	70	419	9	52	0	15	5	60
	60 %	47 %	33 %	28 %	4 %	4 %	0 %	1 %	2 %	4 %

Zdroj: Dotazníkové prieskumy medzi zástupcami RCPU a škôl

* N mentori RCPU = 212

** N PZ/OZ = 1 472

4. Závěry

Zistenia prezentované v predchádzajúcich častiach hodnotiacej správy podľa kritérií relevantnosti, efektívnosti a krátkodobého dopadu boli východiskom pre nasledujúce závery realizovaného hodnotenia.

Podpora implementácie kurikulárnej reformy

RCPU sa ukázali ako významný partner škôl pri zavádzaní kurikulárnej reformy. Ich koncepcia korešponduje s identifikovanými potrebami z priebežného monitorovania reformy, ktoré poukázalo na nedostatočný prenos teoretických poznatkov do pedagogickej praxe.

Prakticky orientované vzdelávacie aktivity umožňujú pedagógom experimentovať s novými metódami v bezpečnom prostredí a hlbšie porozumieť roli učiteľa v zmysle nového ŠVP. Významnou pridanou hodnotou je sieťovanie škôl - tematické kluby a pravidelné stretnutia rôznych profesijných skupín znižujú izolovanosť pedagógov a podporujú šírenie pozitívnych skúseností so zavádzaním reformných zmien medzi školami.

Mentoring ako vysoko efektívny nástroj profesijného rozvoja

Individuálny mentoring sa potvrdil ako ústredná forma podpory s takmer univerzálnym pozitívnym hodnotením. Jeho sila spočíva v personalizovanom prístupe, ktorý zohľadňuje konkrétne potreby a kontext jednotlivých učiteľov a škôl. Zásadným aspektom úspechu je budovanie dôverného partnerského vzťahu medzi mentorom a mentorovaným. Tento vzťah umožňuje hlbšiu sebareflexiu a podporuje sebadôveru a odvahu experimentovať s novými prístupmi. Zástupcovia škôl opisujú mentoring nielen ako formu rozvoja profesijných zručností, ale ako transformačný proces ovplyvňujúci ich celkovú profesijnú identitu.

Výsledky sa premietajú nielen do kvality vyučovania, ale aj do atmosféry v triedach, čo vnímajú aj žiaci. Mentoring dokáže obnoviť motiváciu učiteľov so známami vyhorenia, a tiež poskytuje potrebnú podporu začínajúcim učiteľom. Počiatočné obavy z kontrolnej funkcie mentoringu sa postupne prekonávajú prostredníctvom pozitívnych skúseností a odporúčaní kolegov. Zistenia potvrdili, že mentoring má jedinečné prínosy v schopnosti pozitívne pôsobiť na vnútorné nastavenie a motiváciu PZ/OZ a prispieť tak k prekonávaniu ich nedôvery a rezistencie voči reformným snahám.

Nadpriemerné výsledky v plnení stanovených cieľov

Kvantitatívne ukazovatele výkonnosti centier presahujú stanovené ciele o 14 % pri zohľadnení skutočnej obsadenosti mentorských pozícií. V priebehu jedného školského roka sa realizovalo takmer 32 000 individuálnych a skupinových aktivít, pričom mentoring absolvovalo skoro 3 000 PZ/OZ.

Regionálne pokrytie aktivít RCPU dosahuje úroveň 61 % základných škôl na celoslovenskej úrovni, s výraznými rozdielmi medzi krajinami. Najúspešnejší Nitriansky kraj zaznamenal participáciu 85 % škôl, zatiaľ čo Prešovský kraj dosahuje 50 %. Dve centrá dokonca pokryli všetky školy na svojom území pôsobnosti.

Existujú značné rozdiely vo výkonnosti jednotlivých centier - najaktívnejšie realizovalo takmer dvojnásobne viac aktivít než tie najmenej aktívne v prepočte na jednu mentorskú pozíciu. Tieto disproporcie súvisia s rôznou mierou obsadenosti mentorských pozícií a špecifikami regionálnych podmienok.

Vysoká absorpčná kapacita a kvalitné obsadenie pozícií

Implementácia siete RCPU preukázala značný záujem odbornej verejnosti o mentorské pozície. Počet prihlášok v oboch výberových kolách prevyšoval dostupné miesta takmer dvojnásobne, pričom sa podarilo obsadiť 95 % plánovaných pozícií. Výberový proces zahŕňal viacstupňové hodnotenie s účasťou expertov na mentoring, čím sa zabezpečila kvalita vybraných kandidátov.

Kľúčovým strategickým rozhodnutím bolo požadovať, aby tri štvrtiny mentorov tvorili aktívni PZ/OZ s minimálne päťročnou praxou. Táto podmienka sa ukázala ako zásadná pre akceptáciu centier v školskom prostredí, keďže mentori sú vnímaní ako profesionálni partneri s priamou aktuálnou skúsenosťou s výchovno-vzdelávacím procesom.

Kontinuálne vzdelávanie mentorov pokrývajúce prioritné oblasti ako mentoring, hodnotenie žiakov či digitalizácia dosahuje vysokú úroveň spokojnosti (98 % pozitívnych hodnotení). Fluktuácia na úrovni 14 % za školský rok 2023/2024 naznačuje relatívnu stabilitu pozícií, pričom dôvody odchodov súvisia skôr s osobnými životnými zmenami než s neuspokojivými pracovnými podmienkami. Zároveň však existujú regióny, v ktorých sa dlhodobo prejavujú problémy s ich obsadzovaním.

Výzvy a oblasti pre zlepšenie

Hoci v súčasnosti zaznievali problémy s kapacitnými obmedzeniami RCPU iba epizodicky, situácia sa môže zhoršiť pri vyššom počte škôl v pilotnom zavádzaní kurikulárnej reformy od septembra 2025. Školský rok 2026/2027, keď bude nový ŠVP zavedený vo všetkých ZŠ, tak predstavuje riziko z hľadiska kapacitných možností a podpore, ktorá bude v regiónoch dostupná.

Administratívna záťaž spojená s vykazovaním a dokumentovaním aktivít môže narúšať efektívnosť práce v teréne; centrá preto požadujú zjednodušenie administratívnych procesov a väčšiu flexibilitu pri prispôsobovaní aktivít regionálnym potrebám z pohľadu predpísaného množstva jednotlivých foriem podpory.

Zistenia naznačili, že neistota ohľadom dlhodobého financovania a stability pozícií môže znižovať motiváciu mentorov. Časové rozloženie monitorovacích aktivít RCPU nezohľadňuje špecifiká školského kalendára, čo vytvára zbytočný tlak v už vyťažených obdobiach začiatku a konca školského roka.

Celkové zhodnotenie

Evaluácia potvrdila správnosť nastavenia koncepcie RCPU z pohľadu relevantnosti, efektívnosti a krátkodobého dopadu. Prevažná väčšina respondentov neidentifikuje zásadné nedostatky systému, pričom kritické pripomienky majú konštruktívny charakter a smerujú k optimalizácii fungovania.

Porovnanie s medzinárodnými skúsenosťami ukazuje, že slovenský model kombinuje najlepšie prvky úspešných iniciatív z iných krajín a vyhýba sa identifikovaným nedostatkom. Dôraz na praktickú skúsenosť mentorov, kombináciu individuálnej a skupinovej podpory a priame prepojenie na systémovú reformu vzdelávania zodpovedá najnovším trendom v oblasti profesijného rozvoja pedagógov.

Kľúčovými faktormi úspechu sa ukázali individualizácia podpory, praktické zameranie aktivít, flexibilita prístupu a dobrovoľná účasť založená na vnútornej motivácii.

5. Odporúčania

Na základe posúdenia relevantnosti, efektívnosti a krátkodobého dopadu činnosti RCPU realizované hodnotenie potvrdilo, že **konceptia RCPU je správna a potrebná** - prevažná väčšina respondentov dotazníkových prieskumov aj účastníkov diskusií neidentifikovala zásadné nedostatky či problémy s jej podstatou a nastavením, obsahová analýza dát potvrdila vysokú efektívnosť RCPU. Identifikované kritické pripomienky sú konštruktívnej povahy a smerujú k zlepšeniu kvality služieb. Hodnotenie neposudzovalo finančnú efektívnosť a hospodárnosť implementácie RCPU, rovnako nezahŕňalo vyhodnotenie hodnoty za peniaze.

Optimalizácia organizačnej štruktúry

- Vypracovať analýzu súčasných a predpokladaných kapacitných možností jednotlivých centier s ohľadom na postupné zavádzanie kurikulárnej reformy a jej povinné zavedenie v školskom roku 2026/2027 tak, aby RCPU boli schopné reagovať na zvýšený dopyt zo strany škôl
- Prehodnotenie súčasnej širokej pracovnej náplne mentorských pozícií a zváženie špecializácie zamestnancov RCPU, napr. na mentorov, lektorov, facilitátorov
- Prijat' opatrenia na riešenie dlhodobých problémov s obsadením mentorských pozícií vo vybraných regiónoch (napr. Košický kraj)

Zvýšenie efektívnosti podpory

- Spopularizovanie mentoringu ako efektívnej formy profesijného rozvoja medzi učiteľmi prostredníctvom konkrétnych príkladov úspešnej praxe a skúseností
- Prioritizácia mentoringu pre začínajúcich učiteľov na minimalizovanie rizika ich odchodu zo školstva
- Diferencované vzdelávanie mentorov prispôsobené rôznym štádiám spolupráce so školami (prienik na nové školy vs. udržanie motivácie už spolupracujúcich škôl)
- Posilnenie vzdelávania v oblasti mentoringu – rozsiahlejšie prvotné školenie, pokročilé školenia pre skúsených mentorov
- Rozšírenie možnosti účasti mentorov na vzdelávacích aktivitách na základe percentuálne stanovených kvót pre jedno RCPU, nie presne určeného maximálneho počtu mentorov

Posilnenie sieťovania a koordinácie

- Systematické prepojenie novších a skôr zriadených centier pre výmenu skúseností a dobrej praxe
- Vytvorenie platformy pre pravidelné stretnutia a konzultácie medzi mentormi z rôznych regiónov
- Posilnenie sieťovania medzi školami v rámci regiónov, napr. systematická organizácia výmeny skúseností medzi pilotnými a nepilotnými školami
- Adresná práca so zriaďovateľmi škôl v regiónoch na základe dostupných dát o dosahu RCPU

Administratívne zjednodušenie a efektivita

- Zjednodušenie formulárov a vykazovacích povinností RCPU, prehodnotenie nevyhnutnosti fotodokumentácie pri každej aktivite podporou a dôverou v profesionalitu zamestnancov RCPU
- Optimalizácia časového harmonogramu monitorovacích a administratívnych povinností RCPU reflektujúc vyťažené obdobia zamestnancov počas školského roka

Komunikácia a viditeľnosť

- Zvýšenie povedomia o RCPU, systematická komunikácia a úspechoch a prínosoch RCPU pre širšiu verejnosť
- Podpora akceptácie mentoringu ako súčasti profesijného rozvoja učiteľov, prekonávanie obáv z mentoringu šírením pozitívnych skúseností mentorovaných učiteľov
- Podpora ambasádorov na zvýšenie viditeľnosti konkrétnych prínosov RCPU v prepojenosti na kurikulárnu reformu – úspešní absolventi mentoringu (osobné príbehy), zapojené školy a proces ich prechodu na nový ŠVP

Stabilizácia systému a dlhodobá udržateľnosť (odporúčanie vychádza z rozhovorov s mentormi RCPU)

- Integrácia do štandardnej štruktúry vzdelávacieho systému na Slovensku ako súčasť podpornej infraštruktúry
- Stabilizácia pozícií mentorov prostredníctvom pracovných zmlúv na dobu neurčitú po úspešnom absolvovaní skúšobnej doby
- Vytvorenie dlhodobej stratégie rozvoja s ohľadom na postupné rozširovanie kurikulárnej reformy, vrátane strategického zadefinovania kompetencií a úloh RCPU a NIVaM

6. Prílohy

Príloha 1: Výsledky dotazníkového prieskumu medzi zástupcami RCPU (samostatný dokument)

Príloha 2: Výsledky dotazníkového prieskumu medzi zástupcami škôl (samostatný dokument)

6.1 Prehľad rozhovorov a skupinových diskusií

Názov regionálneho partnera (zriaďovateľ RCPU)	Dátum	Počet zúčastnených respondentov		
		Skupinové diskusie so zamestnancami RCPU	Skupinové diskusie so zástupcami škôl	Rozhovory s externým partnerom
Súkromná spojená škola M. Falešníka	12. 5. 2025	4	5	2
Felix Liptovský Mikuláš o. z.	14. 5. 2025	5	8	-
Základná škola s materskou školou Brehy	15. 5. 2025	4	5	-
Mesto Nitra	16. 5. 2025	7	6	3
Mesto Rožňava	20. 5. 2025	6	6	-
V.I.A.C. Inštitút pre podporu a rozvoj mládeže	23. 5. 2025	5	3	-
Indícia n. o.	27. 5. 2025	6	8	3
Trnavská univerzita v Trnave	30. 5. 2025	6	4	3
SPOLU		43	45	11

Názov inštitúcie	Dátum	Meno respondenta
NIVaM Generálna riaditeľka Odbor podpory formálneho vzdelávania Oddelenie manažmentu kurikulárnych zmien	17. 6. 2025	Romana Kanovská
		Petra Fridrichová
		Mária Pappová
MŠVVaM SR Inštitút kurikula a inovácií vo vzdelávaní	18. 6. 2025	Martin Križ
		Péter Urbán
MŠVVaM SR Sekcia štrukturálnych fondov EÚ Odbor programovania	18. 6. 2025	Veronika Paľková
		Petra Rosinčinová
		Marta Černáková
		Pavla Mária Gallovič

6.2 Zoznam RCPU, ktoré boli predmetom hodnotenia

	Výzva	Región	Partner
1	1. kolo	Bratislava	Indícia, n.o.
2	1. kolo	Malacky, Pezinok, Senec	Indícia, n.o.
3	1. kolo	Komárno	Inštitút pre inováciu vzdelávania, n. o.
4	1. kolo	Trenčín - Bánovce	EduPoint - regionálne projekty, o. z.
5	1. kolo	Púchov	Základná škola Jana Amosa Komenského v Púchove
6	1. kolo	Nitra	Mesto Nitra
7	1. kolo	Trnava	Súkromná základná škola BESST
8	1. kolo	Banská Bystrica, Brezno	Nadácia pre deti Slovenska
9	1. kolo	Liptovský Mikuláš, Ružomberok	FELIX Liptovský Mikuláš, o. z.
10	1. kolo	Martin, Turčianske Teplice	Evanjelická spojená škola Martin
11	1. kolo	Orava	V.I.A.C. - Inštitút pre podporu a rozvoj mládeže, o. z.
12	1. kolo	Lučenec	Základná škola s materskou školou, Ulica bratrická 355/19, Lučenec
13	1. kolo	Košice	UPJŠ v Košiciach
14	1. kolo	Košice okolie	ZŠ s MŠ Milana Rastislava Štefánika, Budimír
15	1. kolo	Rožňava	Mesto Rožňava
16	1. kolo	Michalovce	Centrum Tilia pre demokraciu vo vzdelávaní, o. z.
17	2. kolo	Dunajská Streda	Inštitút pre inováciu vzdelávania, n.o.
18	2. kolo	Galanta	Inštitút pre inováciu vzdelávania, n.o.
19	2. kolo	Nové Zámky, Šaľa	Inštitút pre inováciu vzdelávania, n.o.
20	2. kolo	Prievidza, Partizánske	Súkromná spojená škola, M. Falešníka 6
21	2. kolo	Senica, Skalica	Trnavská univerzita v Trnave
22	2. kolo	Hlohovec, Piešťany	Súkromná základná škola BESST
23	2. kolo	Čadca, Kysucké Nové Mesto	Stredná priemyselná škola informačných technológií
24	2. kolo	Žilina, Bytča	Cesty k podnikaniu, o. z.
25	2. kolo	Revúca, Rimavská Sobota	Západný dištrikt Evanjelickej cirkvi a. v. na Slovensku - Gymnázium Tisovec
26	2. kolo	Banská Štiavnica, Žarnovica, Žiar n/Hronom	Základná škola s materskou školou Brehy
27	2. kolo	Detva, Krupina, Zvolen	Centrum environmentálnej a etickej výchovy Živica (CEEV Živica)
28	2. kolo	Bardejov	Prešovská univerzita v Prešove
29	2. kolo	Poprad, Levoča	V.I.A.C. - Inštitút pre podporu a rozvoj mládeže, o. z.
30	2. kolo	Sabinov	Centrum Tilia pre demokraciu vo vzdelávaní, o. z.
31	2. kolo	Gelnica, Spišská Nová Ves	Základná škola Gelnica
32	2. kolo	Prešov	Prešovská univerzita v Prešove

6.3 Použitá literatúra

B. J. Irby, J. N. Boswell, K. K. Hewitt, J. Lynch, N. Abdelrahman & S. Jeong. 2017. *The mentoring relationship*. Dostupné na: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13611267.2017.1337367?scroll=top&needAccess=true>

British Council. [n. d.]. *Project to expand leadership opportunities of principals reaches halfway point*. Dostupné na: <https://www.britishcouncil.lt/programmes/supporting-school-principals-leaders-curriculum-reform-lithuania/project-expand>

British Council. [n. d.]. *Supporting School Principals as Leaders in the Curriculum Reform in Lithuania*. Dostupné na: <https://www.britishcouncil.lt/programmes/supporting-school-principals-leaders-curriculum-reform-lithuania>

C. Deng, N. Turner. 2023. *Identifying key mentor characteristics for successful workplace mentoring relationships and programmes*. Dostupné na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-08-2022-0535/full/html>

Ervin A. [n. d.]. *New review explores the Finnish model of peer group mentoring*. Dostupné na: <https://www.evidencebasedmentoring.org/new-review-explores-the-finnish-model-of-peer-group-mentoring/>

L. S. Eller, E. L. Lev, A. Feurer. 2014. *Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study*. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0260691713002724>

MŠMT. 2022. *Podpora kurikulární práce škol charta projektu*. Dostupné na: <https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2023/05/Charta-IPs-Kurikulum.pdf>

MŠMT. 2023. *Evaluace systémového projektu „SYPO“*. Dostupné na: <https://opvvv.msmt.cz/download/file6329.pdf>

MŠVVaM SR, NIVaM. 2024. *Priebežná správa o evalvácii zavádzania zmien v základnom vzdelávaní*. Dostupné na: <https://vzdelavanie21.sk/wp-content/uploads/2025/01/Priebezna-sprava-o-evalvacii-zavadzania-zmien-v-zakladnom-vzdelavani-.pdf>

MŠVVaM SR. 2022. *Manuál k výzve*. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/data/att/9b6/32756.df6313.pdf>

MŠVVaM SR. 2022. *Učítelia pre 21. storočie*. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/data/att/7ca/22018.ef8312.pdf>

MŠVVaM SR. 2023. *Mapa RCPU – infografika*. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/regionalne-centra-podpory-ucitelov/>

MŠVVaM SR. 2023. *Správa o činnosti RCPU v šk. roku 2022/2023*. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/data/att/e60/27611.e135b9.pdf>

MŠVVaM SR. 2024. *Opis predmetu zákazky*.

MŠVVaM SR. 2024. *Správa o činnosti RCPU v šk. roku 2023/2024*. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/data/att/0bb/31615.2253d2.pdf>

MŠVVaM SR. [n. d.]. *Nový vzdelávací program je najvýznamnejšou inováciou v oblasti základného školstva za posledných 30 rokov*. Dostupné na: <https://vzdelavanie21.sk/novy-vzdelavaci-program-je-najvyznamnejšou-inovaciou-v-oblasti-zakladneho-skolstva-za-poslednych-30-rokov/>

MŠVVaŠ SR, ŠPÚ. 2022. *Vzdelávanie pre 21. storočie. Východiská zmien v kurikule základného vzdelávania*. Dostupné na: <https://vzdelavanie21.sk/wp-content/uploads/2022/06/Vychodiska-zmien-v-kurikule-zakladneho-vzdelavania.pdf>

Noorkõiv, T. 2018. *Beginning Teacher Mentoring in Estonia: A Basic Review of the Current State and Suggestions for Improvement*. Dostupné na: <https://ojs.panko.lt/index.php/ARSP/article/view/54>

P. Hudson. 2013. *Developing and Sustaining Successful Mentoring Relationships*. Dostupné na: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-relationships-research/article/developing-and-sustaining-successful-mentoring-relationships/58FBE3A590E7D6155F3E702679159EA2>

Staiculescu C., Nastase E. R. R., Paduraru M. E. 2023. *Professional Insertion of Beginning Teachers' through E-Mentoring Strategies*. Dostupné na: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epes.23045.67>

ŠŠI. 2024. *Správa o stave a úrovni výchovy a vzdelávania v školách a školských zariadeniach v Slovenskej republike v školskom roku 2023/2024*. Dostupné na: https://www.ssi.sk/wp-content/uploads/2024/12/sprava_2024_web.pdf

UNICEF. 2024. *1000 mentors supporting teachers across the country*. Dostupné na: <https://www.unicef.org/moldova/en/stories/1000-mentors-supporting-teachers-across-country#:~:text=They%20will%20subsequently%20train%20another,Ministry%20of%20Education%20and%20Research.>

University of Stirling. 2020. *An Exploration of Curriculum Reform in the Republic of Croatia: Mentors and Principals*. Dostupné na: <https://skolazazivot.hr/exploration-mentors-and-principals/>

Úrad vlády SR. 2023. *Plán obnovy a odolnosti SR. Komponent 7: Vzdelávanie pre 21. storočie*. Dostupné na: <https://www.planobnovy.sk/realizacia/dokumenty/>

6.4 Hodnotiaca matica

Hodnotiace otázky	Hodnotiace podotázky	Ukazovatele	Spôsob zberu údajov	Zdroje dát
RELEVANTNOSŤ				
1. Do akej miery zodpovedá model RCPU potrebám cieľových skupín?	1.1 Je existujúci model nastavenia činnosti RCPU v súlade s potrebami PZ/OZ?	Adekvátnosť činnosti RCPU vzhľadom na reálne potreby PZ/OZ Adekvátnosť zamerania vzdelávacích aktivít vzhľadom na potreby cieľových skupín (mentori RCPU, PZ/OZ) Spätná väzba cieľových skupín na činnosť RCPU Miera komplementarity činnosti RCPU v systéme poskytovanej podpory (napr. s ponukou vzdelávania NIVaM, úlohy a zodpovednosti mentorov vs. supervízorov)	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum Dotazníkový prieskum	Programová dokumentácia Podklady k podobným typom podpory z iných krajín EÚ Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia odborných partnerov (napr. NIVaM) Zástupcovia RCPU Zástupcovia škôl/školských zariadení
	1.2 Aké sú prípadné odporúčania na modifikovanie činnosti RCPU?	Identifikácia nedostatkov/slabých miest činnosti RCPU Spätná väzba cieľových skupín na činnosť RCPU Identifikované rozdiely v činnosti RCPU v závislosti od dĺžky ich pôsobenia v jednotlivých regiónoch (napr. RCPU z pilotného projektu vs. RCPU zriadené v 2. kole výzvy)	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum Dotazníkový prieskum	Programová dokumentácia Podklady k podobným typom podpory z iných krajín EÚ Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia odborných partnerov (napr. NIVaM) Zástupcovia RCPU Zástupcovia škôl/školských zariadení
	1.3 Aký bol záujem zo strany cieľových skupín o zapojenie sa do činnosti RCPU?	Zapojenie cieľových skupín do vzdelávacích aktivít a činnosti RCPU	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum	Programová dokumentácia Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia RCPU Zástupcovia škôl/školských zariadení
2. Je existujúci model nastavenia činnosti RCPU prínosný na systémovej úrovni?	2.1 Aký je prínos RCPU a ich činnosti z pohľadu vzdelávacích politík na Slovensku?	Zadefinované kompetencie a oblasti pôsobenia RCPU v existujúcom systéme poskytovania vzdelávania PZ/OZ Miera predpokladu komplementarity a symbiózy systémového nastavenia podpory PZ/OZ (napr. činnosť RCPU a NIVaM) Miera spolupráce zriadených RCPU s krajskými pracoviskami NIVaM	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum	Podklady k podobným typom podpory z iných krajín EÚ Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia odborných partnerov (napr. NIVaM) Zástupcovia RCPU

Hodnotiace otázky	Hodnotiace podotázky	Ukazovatele	Spôsob zberu údajov	Zdroje dát
		Predpoklad legislatívneho ukotvenia RCPU Predpoklad dlhodobého financovania RCPU vrátane zdrojov financovania		
EFEKTÍVNOSŤ				
3. Aká bola dostupnosť podpory?	3.1 Mali cieľové skupiny dostatok informácií o možnostiach podpory?	Diverzita a dosah informačnej kampane o dostupných výzvach Diverzita a dosah informačnej kampane o činnosti RCPU Registrovaný záujem zo strany cieľových skupín (napr. počet záujemcov o mentorské pozície, záujem zo strany PZ/OZ o činnosť RCPU)	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum	Programová dokumentácia Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia RCPU Zástupcovia škôl/školských zariadení
	3.2 Bola podpora dostupná pre všetkých, ktorí to potrebovali?	Regionálna vyváženosť zriadených RCPU Regionálna vyváženosť dosahu RCPU na školy Priemerný počet PZ/OZ na pozíciu mentora/mentorky vrátane regionálnych rozdielov v ich zastúpení	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum Dotazníkový prieskum	Programová dokumentácia Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia RCPU Zástupcovia škôl/školských zariadení
	3.3 Aké faktory vplývali na dostupnosť podpory?	Administratívna náročnosť splnenia podmienok nastavených vo výzvach Dodržiavanie harmonogramu výziev a implementácie podpory Identifikácia interných a externých faktorov (vrátane prekážok) vplývajúcich na implementáciu podpory Stabilita/fluktuácia mentorských pozícií v zriadených RCPU	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum	Programová dokumentácia Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia RCPU Zástupcovia škôl/školských zariadení
4. Aká bola kvalita podpory?	4.1 Zameriavala sa podpora na relevantné otázky a problémy?	Adekvátnosť zamerania vzdelávacích aktivít vzhľadom na potreby PZ/OZ vrátane ich tematického zamerania: - o vzdelávacie programy - o hodnotenie vzdelávacích výsledkov žiakov - o vzdelávací proces a vyučovací štýl učiteľa – sociálna klíma - o personalizácia vyučovania a inkluzívne vzdelávanie - o digitalizácia	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum Dotazníkový prieskum	Programová dokumentácia Podklady k podobným typom podpory z iných krajín EÚ Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia odborných partnerov (napr. NIVaM) Zástupcovia RCPU Zástupcovia škôl/školských zariadení

Hodnotiace otázky	Hodnotiace podotázky	Ukazovatele	Spôsob zberu údajov	Zdroje dát
		Flexibilitnosť RCPU poskytovať podporu podľa špecifického záujmu PZ/OZ v danom regióne Spätná väzba cieľových skupín na činnosť RCPU		
	4.2 Používali sa účinné podporné nástroje a metódy?	Adekvátnosť činnosti RCPU vzhľadom na reálne potreby PZ/OZ vrátane nasledujúcich foriem činnosti: - o návštevy vyučovacej hodiny - o individuálne konzultácie, mentoring - o celodňové/poldňové skupinové aktivity - o facilitácia výmeny príkladov dobrej praxe - o prednášky - o diskusie Adekvátnosť rôznych foriem podpory vzhľadom na potreby PZ/OZ Spätná väzba cieľových skupín na činnosť RCPU	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum Dotazníkový prieskum	Programová dokumentácia Podklady k podobným typom podpory z iných krajín EÚ Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia odborných partnerov (napr. NIVaM) Zástupcovia RCPU Zástupcovia škôl/školských zariadení
	4.3 Aké faktory vplývali na kvalitu podpory?	Identifikácia interných a externých faktorov vplyvajúcich na činnosť RCPU Stabilita/fluktuácia mentorských pozícií v zriadených RCPU Spätná väzba cieľových skupín na činnosť RCPU Prekážky/bariéry v implementácii podpory Administratívna náročnosť implementácie podpory	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum Dotazníkový prieskum	Programová dokumentácia Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia odborných partnerov (napr. NIVaM) Zástupcovia RCPU Zástupcovia škôl/školských zariadení
5. Do akej miery boli naplnené ciele podpory?	5.1 Aký pokrok bol dosiahnutý v napĺňaní zadefinovaných cieľov podpory?	Miera plnenia zadefinovaných cieľov podpory Vecný pokrok – napĺňanie cieľových hodnôt merateľných ukazovateľov	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum	Programová dokumentácia Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia RCPU Zástupcovia škôl/školských zariadení
	5.2 Aké faktory ovplyvnili napĺňanie/nenapĺňanie zadefinovaných cieľov podpory?	Identifikácia interných a externých faktorov vplyvajúcich na implementáciu podpory a činnosť RCPU Prekážky/bariéry v implementácii podpory		
KRÁTKODOBÝ DOPAD				
6. Aké boli výsledky podpory?	6.1 Do akej miery sa zlepšili vedomosti, zručnosti a postoje zúčastnených osôb (zamestnanci škôl, zamestnanci RCPU)?	Miera príspevku podpory k dosahovaniu nasledujúcich cieľov: o úspešná implementácia kurikulárnej reformy	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum	Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia odborných partnerov (napr. NIVaM) Zástupcovia RCPU

Hodnotiace otázky	Hodnotiace podotázky	Ukazovatele	Spôsob zberu údajov	Zdroje dát
		- vytvorenie skupiny pedagogických lídrov vo všetkých regiónoch Slovenska - vytvorenie ekosystému spolupracujúcich organizácií (Seba)hodnotenie úrovne vedomostí a zručností cieľových skupín	Dotazníkový prieskum	Zástupcovia škôl/školských zariadení
	6.2 Zlepšila sa implementácia nového kurikula?	Miera príspevku podpory profesijného rastu cieľových skupín k úspešnej implementácii nového kurikula Miera dosahu RCPU na školy (Seba)hodnotenie cieľových skupín na prínos aktivít RCPU v súvislosti s implementáciou nového kurikula	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum Dotazníkový prieskum	Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia odborných partnerov (napr. NIVaM) Zástupcovia RCPU Zástupcovia škôl/školských zariadení
	6.3 Vytvorili sa regionálne partnerstvá?	Miera dosahu RCPU na školy Počet a diverzita vytvorených regionálnych partnerstiev Predpoklad udržateľnosti vytvorených regionálnych partnerstiev Príklady spoločných realizovaných a plánovaných aktivít a zámerov v rámci vytvorených regionálnych partnerstiev	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum Dotazníkový prieskum	Programová dokumentácia Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia odborných partnerov (napr. NIVaM) Zástupcovia RCPU Zástupcovia škôl/školských zariadení
	6.4 Aké faktory vplývali na výsledky podpory?	Identifikácia interných a externých faktorov vplyvajúcich na implementáciu podpory a činnosť RCPU Prekážky/bariéry v implementácii podpory	Obsahová analýza dokumentov Rozhovory Terénny prieskum Dotazníkový prieskum	Programová dokumentácia Zástupcovia MŠVVaM SR Zástupcovia odborných partnerov (napr. NIVaM) Zástupcovia RCPU Zástupcovia škôl/školských zariadení