

„Evaluace systémových a koncepčních projektů z výzev PO 3 OP VVV“

- Evaluační okruh A

3. Průběžná zpráva

Datum: 31. 1. 2020



Evaluation Advisory
Central Europe

Zpracovatel:

konsorcium společností

Evaluation Advisory CE, s.r.o., Křižíkova 70b, 612 00 Brno, IČ: 25342282

Naviga 4, s.r.o. U Pekařky 484/1A, 180 00 Praha 8, IČ: 26756102

Obsah

Manažerské shrnutí.....	7
Shrnutí postupu realizace a postupu na další období	9
Zjištění a odpovědi na evaluační otázky	10
EO A.6 Do jaké míry mají cílové skupiny povědomí o existenci a celkové koncepci projektů IPs P-KAP a IPs SRP, IPk MAP a IPk KAP a celého komplexního koncepčního řešení akce KLIMA?	10
Povědomí o akci KLIMA	11
Povědomí o strategickém plánování	13
Reálné využívání strategického plánování na středních školách.....	17
Povědomí o projektech v oblasti školství	19
Zdroje informací	28
EO A.9 Jakým přínosem byla realizačním týmům projektu Metodika pro vnitřní evaluaci projektů?	30
Přínosy sebehodnocení (MAP II)	30
Přínosy sebehodnocení (KAP).....	33
Přínosy sebehodnocení (projekty P-KAP a SRP)	36
Závěry a doporučení.....	39
Zhodnocení zapracování doporučení z předchozí zprávy	45
Zhodnocení zapracování relevantních doporučení z 1. PZ zprávy.....	52
Seznam použitých zdrojů a literatury	53
Přílohy	54

Seznam zkratek

ASZ	Agentura pro sociální začleňování
CAWI	Metoda sběru dat – dotazování na webovém formuláři (Computer Assisted Web Interviewing)
ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
EO	Evaluační otázka
IDI	Individuální řízené rozhovory
IKV	Inkluzivní a kvalitní vzdělávání
IP	Individuální projekt
IPk	Individuální projekt koncepčně zaměřený
IPk KAP	Projekt „Krajské akční plány rozvoje vzdělávání“
IPk MAP	Projekt „Místní akční plány rozvoje vzdělávání“
IPo	Individuální projekt ostatní
IPs	Individuální projekt systémový
IPs IKV-ASZ	Projekt „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“
IPs KIPR	Projekt „Podpora kvalitních poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních zaměřených na podporu inkluze: Kvalita-Inkluze-Poradenství-Rozvoj“
IPs P-KAP	Projekt „Podpora krajského akčního plánování“
IPs SRP	Projekt „Strategické řízení a plánování ve školách a v územích“
IROP	Integrovaný regionální operační program
KA	Klíčová aktivita
KAP	Krajský akční plán
KLIMA	Kultura učení, Leadership, Inkluze, Mentoring - Metodická podpora učitele, Aktivizující formy učení (akronym reprezentující koncepční řešení projektů)
MAP	Místní akční plán
MAS	Místní akční skupina
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MPI	Místní plán inkluze
MS2014+	Monitorovací systém programovacího období 2014 - 2020
MŠ	Mateřské školy
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MOV	Projekt „Modernizace odborného vzdělávání“
NIDV	Národní institut pro další vzdělávání
NPI ČR	Národní pedagogický institut České republiky
NNO	Nestátní nezisková organizace
NÚV	Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
OPZ	Operační program Zaměstnanost
ORP	Obec s rozšířenou působností
PA	Plán aktivit pro rozvoj vzdělávání ve škole
PO	Prioritní osa
PP	Pedagogický pracovník
PPP	Pedagogicko-psychologické poradny
PPUČ	Projekt „Podpora práce učitelů“
PS	Pracovní skupina
RAMPS	Projekt „Rozvoj a metodická podpora poradenských služeb (VIP III)“

ŘO	Řídící orgán
ŘV	Řídící výbor
SPSZ	Strategický plán sociálního začleňování
SZSZ	Projekt „Systémové zajištění sociálního začleňování“
SPIV	Projekt „Systémová podpora inkluzivního vzdělávání“
SŠ	Střední školy
ŠAP	Školní akční plán vzdělávání
VIP	Projekty „Vzdělávání – Informace – Poradenství“
VOŠ	Vyšší odborné školy
VŠ	Vysoké školy
ZD	Zadávací dokumentace
ZŠ	Základní školy

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počty respondentů škol dle jednotlivých skupin	11
Tabulka 2: Struktura respondentů dotazníkových šetření	30

Seznam grafů

Graf 1: Podíl pedagogů a zástupců vedení MŠ a ZŠ, kteří se vyjádřili, že pojem ani záměr akce KLIMA neznají	11
Graf 2: Povědomí o úrovních strategického plánování (podíl zástupců vedení MŠ a ZŠ)	14
Graf 3: Znalost obsahu strategických dokumentů ze strany pedagogů MŠ a ZŠ (podíl pedagogů nepodílejících se na vedení školy)	14
Graf 4: Povědomí o úrovních strategického plánování (podíl zástupců vedení SŠ)	15
Graf 5: Znalost obsahu strategických dokumentů ze strany pedagogů SŠ (podíl pedagogů nepodílejících se na vedení školy)	16
Graf 6: Znalost obsahu strategických dokumentů ze strany zřizovatelů MŠ a ZŠ (podíl zřizovatelů škol)	16
Graf 7: Do jaké míry pracujete s následujícími strategickými plány? (vyjádření ředitelů SŠ ze škol, na kterých příslušnou strategii zpracovávali)	17
Graf 8: Kdo se na škole aktivně podílel na tvorbě uvedených dokumentů? (vyjádření ředitelů SŠ ze škol, na kterých příslušnou strategii zpracovávali)	18
Graf 9: Co bylo hlavním důvodem vytvoření následujícího strategického dokumentu na vaší škole? (vyjádření ředitelů SŠ ze škol, na kterých příslušnou strategii zpracovávali)	18
Graf 10: Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany vedení MŠ a ZŠ (podíl ředitelů a zástupců MŠ a ZŠ)	19
Graf 11: Změna v povědomí o projektech v oblasti školství ze strany vedení MŠ a ZŠ mezi šetřením v lednu 2018 a listopadu 2019 (podíl ředitelů a zástupců MŠ a ZŠ)	20
Graf 12: Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany pedagogů MŠ a ZŠ nepodílejících se na vedení školy (podíl pedagogů MŠ a ZŠ)	21
Graf 13: Změna v povědomí o projektech v oblasti školství pedagogů MŠ a ZŠ nepodílejících se na vedení školy mezi šetřením v lednu 2018 a listopadu 2019 (podíl pedagogů MŠ a ZŠ)	22
Graf 14: Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany vedení SŠ (podíl ředitelů a zástupců SŠ)	23
Graf 15: Změna v povědomí o projektech v oblasti školství ze strany vedení SŠ mezi šetřením v lednu 2018 a listopadu 2019 (podíl ředitelů a zástupců SŠ)	24
Graf 16: Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany pedagogů SŠ nepodílejících se na vedení školy (podíl pedagogů SŠ)	25

Graf 17: Změna v povědomí o projektech v oblasti školství pedagogů SŠ nepodílejících se na vedení školy mezi šetřením v lednu 2018 a listopadu 2019 (podíl pedagogů SŠ)	26
Graf 18: Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany zřizovatelů škol (podíl zástupců zřizovatelů)	27
Graf 19: Změna v povědomí o projektech v oblasti školství ze strany zřizovatelů škol mezi šetřením v lednu 2018 a listopadu 2019 (podíl zástupců zřizovatelů)	28
Graf 20: Považujete způsob nastavení sebehodnocení za vhodný vzhledem k jeho cílům? (manažeři MAP II)	31
Graf 21: Bylo samotné sebehodnocení přínosem z následujících hledisek? (manažeři MAP II)	32
Graf 22: Kdo se na realizaci sebehodnocení KAP podílel? (odpovědi manažerů KAP, počet)	33
Graf 23: Považujete způsob nastavení sebehodnocení za vhodný vzhledem k jeho cílům? (odpovědi manažerů KAP, počet)	34
Graf 24: Bylo samotné sebehodnocení přínosem z následujících hledisek? (odpovědi manažerů KAP, počet)	35

Manažerské shrnutí

Hodnocení evaluačního okruhu A – „Akční plánování a strategické řízení v území a na školách“ je součástí evaluace systémových a koncepčních projektů z výzev PO 3 OP VVV, která byla zahájena na jaře roku 2017. Předkládaná průběžná zpráva této evaluace vychází z šetření realizovaného zpracovatelem na přelomu roku 2019 a 2020. Srovnání výsledků v této průběžné zprávě vychází z výsledků dotazníkových šetření z počátku roku 2018 a konce roku 2019, tedy s odstupem dvou let.

Evaluace se v souladu se zadávací dokumentací v této zprávě zaměřila na následující okruhy a evaluační otázky:

Do jaké míry mají cílové skupiny povědomí o existenci a celkové koncepci projektů IPs P-KAP a IPs SRP, IPk MAP a IPk KAP a celého komplexního koncepčního řešení akce KLIMA?

Evaluační otázka byla hodnocena na základě dotazníkového šetření, do kterého bylo zapojeno vedení (ředitelé a zástupci) a pedagogové mateřských, základních a středních škol a dále zřizovatelé mateřských a základních škol (obce). Šetření se zaměřilo na stejné otázky jako šetření realizované před dvěma roky, a bylo tak možné vyhodnotit případné změny oproti předchozí situaci.

Vyhodnocení míry povědomí cílových skupin o koncepci systémových projektů a komplexního řešení akce KLIMA¹

Celkové povědomí o akci KLIMA se mezi vedením a pedagogy mateřských škol (MŠ) a základních škol (ZŠ) oproti situaci před dvěma roky nezměnil. O akci KLIMA ví přibližně polovina pedagogů a přibližně 60 % členů vedení MŠ a ZŠ.

Jednotlivé cíle akce KLIMA jsou dle zástupců vedení MŠ a ZŠ naplňovány v 86 až 93 % plně nebo částečně s tím, že plánují aktivity na jejich zlepšení. Prostor ke zlepšení vidí vedení škol zejména u následujících aspektů:

- Ve výuce jsou uplatňovány sumativní i formativní formy hodnocení
- Učitelé nabízejí žákům aktivity podporující objevování, experimentování, kladení otázek, tvořivost, autonomii a iniciativu každého z žáků
- Učitelům je poskytována metodická podpora
- Učitelé jsou si v každém jednání vědomi toho, že zejména ve vzdělávání chyba neznamena selhání, ale příležitost k učení se

Jednou z hlavních překážek, na kterou pedagogové stále poukazují, je vysoký počet dětí ve třídách, který neumožňuje individuální přístup k žákům.

Z hlediska povědomí o strategických přístupech došlo oproti situaci před dvěma roky u zástupců vedení a pedagogů škol k mírnému zlepšení v povědomí o Místních akčních plánech (MAP) a mírně poklesl podíl zástupců vedení SŠ, kteří neznají obsah Krajských akčních plánů (KAP). Na poměrně nízké úrovni (60 %) zůstalo povědomí o Koncepci rozvoje školy u pedagogů MŠ a ZŠ. Na straně zřizovatelů zůstává,

¹ *Kultura učení, Leadership, Inkluze, Mentoring - Metodická podpora učitele, Aktivizující formy učení (akronymy reprezentující koncepční řešení projektů)*

přes pozitivní trend, povědomí o tvorbě strategických dokumentů na velmi nízké úrovni (15 % zástupců zřizovatelů neví o existenci Koncepce rozvoje škol nebo MAP a o KAP nikdy neslyšelo 36 % zástupců zřizovatelů).

Reálné využívání strategického plánování na středních školách

Zpracování Plánu aktivit (PA) a Školních akčních plánů (ŠAP) bylo ze strany ředitelů bráno zejména pouze jako formální povinnost pro získání dotací. Ale pozitivní je, že 80 % ředitelů s ŠAP dále pracují a využívají ho při své činnosti. U PA je to 74 %.

Povědomí o projektech v oblasti školství

Oproti situaci před dvěma roky došlo ke zvýšení povědomí o realizaci projektu SRP. Výstupy projektu SRP využívá 49 % zástupců vedení MŠ a ZŠ a 68 % zástupců vedení SŠ je zapojeno nebo využívá výstupy projektu P-KAP. Mezi oslovenými zástupci vedení škol bylo výrazné zapojení do projektů šablon (86 % u SŠ a 88 % MŠ a ZŠ).

O realizaci sledovaných projektů vůbec neví přibližně kolem 50 % pedagogů MŠ a ZŠ a povědomí u pedagogů SŠ je ještě nižší. Ze strany zřizovatelů škol (obce) je povědomí o projektech v oblasti školství, přes pozitivní trend, stále velmi nízký. Většinu systémových projektů nezná kolem 80 % zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ. O realizaci projektu SRP neví 40 % zřizovatelů MŠ a ZŠ.

Ředitelé škol opětovně poukazovali na vysoký počet systémových projektů s tím, že je velmi obtížné je sledovat a orientovat se v nich.

Zhodnocení přínosu povinné sebeevaluace pro projektové týmy a realizaci projektů

Sebehodnotící zprávy jsou povinně zpracovávány u systémových projektů (IPs) v periodicitě 12 měsíců. Na úrovni MAP II pak po prvních 12 měsících realizace a u KAP byly sebehodnotící zprávy zpracovávány k 06/2019.

Souhrnně lze konstatovat, že sebehodnocení je jako princip ze strany projektových manažerů MAP II vnímáno pozitivně. Rozsah zprávy je z pohledu manažerů MAP II odpovídající. Hlavní omezení vyšší přidané hodnoty sebehodnocení je zejména v tom, že není navázáno na konkrétní aktivity či milníky v realizaci MAP II.

Přibližně polovina manažerů KAP v sebehodnocení vidí přínos. Naopak některé kraje buď do sebehodnocení neinvestovaly dostatečně úsilí, nebo ho naopak sami provádějí průběžně a povinná aktivita pak pro ně nebyla velkým přínosem, ale spíše jen administrativní povinností.

Přínosy sebehodnocení na úrovni systémových projektů (projekt SRP a P-KAP) byly hodnoceny ze strany zástupců projektů kritičtěji s tím, že podle jejich pohledu požadavek na zpracování zpráv nerespektuje skutečnost, že realizace projektů probíhá a je řízena v rámci metodiky PRINCE2, která zajišťuje řadu kontrolních mechanismů. Poukazovali i na to, že zpracování zpráv ke konci kalendářního roku není časově navázáno na výstupy konkrétních dílčích výstupů projektu s tím, že sami v průběhu roku realizují řadu sebeevaluačních aktivit. Obecně zástupci obou systémových projektů ale volali po vyšší zpětné vazbě ze strany MŠMT. Na základě výstupů a zjištění doporučil evaluátor konkrétní návrhy změn pro realizaci procesu sebehodnocení.

Shrnutí postupu realizace a postupu na další období

Postup realizace - realizovaná šetření

Část	Typ šetření	Respondenti (typ, počet)	Návratnost	Termín šetření	EO
A	CAWI	Vedení škol, pedagogičtí pracovníci na školách a zřizovatelé škol Celkem bylo získáno 2 510 úplných odpovědí (2 115 odpovědí z MŠ a ZŠ, 294 odpovědí ze SŠ a 101 odpovědí od zřizovatelů)	27 %	listopad 2019 /leden 2020	A.6
A	CAWI	Projektoví manažeři KAP (osloveno 14 projektových manažerů KAP, do šetření se zapojilo 12 manažerů)	86 %	prosinec 2019	A.9
A	CAWI	Projektoví manažeři MAP (osloveno 82 projektových manažerů MAP II, do šetření se zapojilo 21 manažerů)	26 %	prosinec 2019	A.9
A	IDI	Skupinový hloubkový polostrukturovaný rozhovor s projektovým manažerem a klíčovými manažery projektu SRP (6 osob)		17. 12. 2019	A.9
A	IDI	Skupinový hloubkový polostrukturovaný rozhovor s klíčovými manažery projektu P-KAP odpovědnými za přípravu zprávy (2 osoby)		30. 1. 2020	A.9

Shrnutí postupu na další období

Pro závěrečnou zprávu proběhne šetření a vyhodnocení následujících otázek:

- EO A.2 zaměřené na aktivity pokryté v MAP a KAP
- EO A.4 zaměřené na vyhodnocení metodické podpory ze strany projektů SRP a P-KAP
- EO A.5 zaměřené na funkčnost partnerství v území
- EO A.6 zaměřené na povědomí o akci KLIMA
- EO A.7 zaměřené na nezamýšlené dopady hodnocených projektů
- EO A.8 zaměřené na přínosy individuální pomoci poskytované v rámci projektu SRP
- EO A.9 zaměřené na vyhodnocení přínosů sebeevaluační

Zjištění a odpovědi na evaluační otázky

EO A.6 Do jaké míry mají cílové skupiny povědomí o existenci a celkové koncepci projektů IPs P-KAP a IPs SRP, IPk MAP a IPk KAP a celého komplexního koncepčního řešení akce KLIMA?

Šetření povědomí cílových skupin o existenci a celkové koncepci projektů IPs P-KAP a IPs SRP, IPk MAP a IPk KAP a celého komplexního koncepčního řešení akce KLIMA bylo provedeno ve shodném rozsahu jako šetření pro zprávu za rok 2017 a zaměřilo se na následující témata a cílové skupiny:

- Povědomí o strategickém přístupu MŠMT a akci KLIMA. Kromě povědomí se šetření zaměřilo i na vyhodnocení situace na škole (zaměřeno na pedagogické pracovníky a vedení MŠ a ZŠ)
- Povědomí o strategickém plánování na úrovni školy i regionu (zaměřeno na pedagogické pracovníky a vedení MŠ, ZŠ, SŠ a obce jako zřizovatele škol)
- Povědomí o systémových projektech (zaměřeno na pedagogické pracovníky a vedení MŠ, ZŠ, SŠ a obce jako zřizovatele škol)
- Zdroje informací o strategickém plánování a systémových projektech (zaměřeno na pedagogické pracovníky a vedení MŠ, ZŠ, SŠ a obce jako zřizovatele škol)

Evaluátor dále vyhověl dodatečnému požadavku zadavatele a šetření na střední školy rozšířil o okruh zaměřený na vyhodnocení využívání strategických dokumentů na úrovni středních škol. Šetření se zaměřilo podrobněji na otázky spojené s tvorbou a využíváním Koncepce rozvoje školy, Plánu aktivit (PA) a Školního akčního plánu (ŠAP).

Přístup k realizaci šetření

Podrobná struktura respondentů a detailní vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření je obsahem Technické zprávy (příloha 1a).

V souladu se zadávací dokumentací bylo šetření realizováno formou CAWI, tj. formou webového dotazníkového šetření. Distribuce dotazníku pedagogickým pracovníkům na školách probíhala na základě oslovení ředitelů škol. Zřizovatelé škol – obce byly osloveny na základě dostupných kontaktních informací (starosta, podatelna).

Osloven byl reprezentativní vzorek v rozsahu třetiny všech mateřských a základních škol a poloviny SŠ. Školy byly vybrány na základě náhodného výběru ze všech škol s vyřazením škol, které byly zařazeny do šetření pro zprávu za rok 2017. Celkem tak bylo, na základě náhodného výběru s vyloučením škol zahrnutých v předchozím šetření, osloveno 2 367 (32 %) MŠ a ZŠ a 683 (50 %) SŠ. Dále bylo na základě náhodného výběru osloveno 600 obcí – zřizovatelů mateřských a základních škol (jednalo se o zřizovatele škol vybraných do šetření).

Do šetření se zapojilo vedení škol a pedagogové a zástupci zřizovatelů z více než čtvrtiny (27 %) oslovených subjektů. Do šetření se celkem zapojilo 2 115 pedagogů a zástupců vedení MŠ a ZŠ, 294 pedagogů a zástupců vedení SŠ a 101 zástupců zřizovatelů. Oproti šetření, které bylo realizováno před dvěma roky, byl patrný nárůst zapojení pedagogů nepodílejících se na vedení školy. Vysokou spolehlivost vykazují výsledky šetření u pedagogů a vedení MŠ a ZŠ (interval spolehlivosti kolem 2 – 3 procentních bodů, p. b.). U zástupců středních škol je výstup třeba interpretovat s vědomím, že interval spolehlivosti dosahuje úrovně 5 až 9 p. b. Konkrétní strukturu respondentů ukazuje tabulka níže.

Tabulka 1: Počty respondentů škol dle jednotlivých skupin

Škola	Pedagog nepodílející se na (širším) vedení	Širší vedení školy	Vedení školy (zástupci ředitele)	Ředitel školy	Vedení školy celkem	Respondent i celkem
Počet respondentů MŠ a ZŠ	839	91	230	939	1 169	2 115
Počet respondentů SŠ	120	31	58	82	140	294

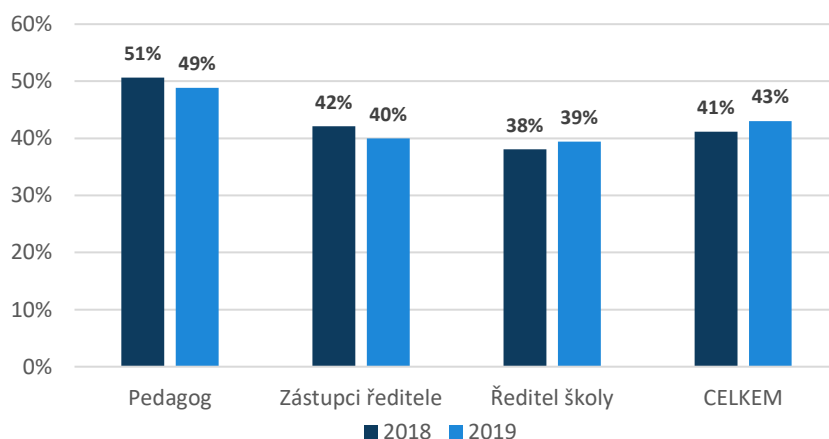
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Povědomí o akci KLIMA

Povědomí o akci KLIMA bylo zjišťováno u pedagogických pracovníků a vedení mateřských a základních škol. Šetření se zaměřilo na stejné otázky jako šetření pro zprávu za rok 2017. Opakování šetření umožnilo vyhodnocení případných změn a srovnání se stavem před dvěma roky.

Výstupy šetření ukazují, že celkové povědomí o existenci strategického přístupu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jehož cílem je změna kultury vzdělávání (akce KLIMA), se u zástupců vedení škol a pedagogických pracovníků oproti stavu před dvěma roky nezměnilo. Změny ve výstupech šetření jsou pouze na úrovni jednotek procent a v rámci intervalu spolehlivosti a měřitelnosti změny.

Graf 1: Podíl pedagogů a zástupců vedení MŠ a ZŠ, kteří se vyjádřili, že pojem ani záměr akce KLIMA neznají



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 2115), Pedagog (N = 839), Zástupce ředitele (N = 230), Ředitel (N = 939)
Pozn.: Šetření v roce 2018 proběhlo v lednu roku 2018 a šetření 2019 proběhlo v listopadu roku 2019.

Naplnění jednotlivých aspektů akce KLIMA hodnotilo vedení mateřských a základních škol obdobně jako před dvěma roky. Podle vedení škol jsou jednotlivé sledované aspekty spojované s cíli akce KLIMA naplňovány plně nebo částečně dle 86 až 93 % členů vedení školy v závislosti na sledovaném aspektu. Výjimkou je, obdobně jako před dvěma roky, uplatňování sumativních a formativních forem hodnocení, které je naplňováno zcela nebo částečně jen podle 74 % zástupců vedení mateřských a základních škol.

Mezi aspekty, které jsou plně nebo alespoň do značné míry naplněny, podle zástupců vedení mateřských a základních škol patří zejména:

- Žáci se úspěšně vzdělávají v heterogenním kolektivu (naplněno dle 69 % zástupců vedení škol s tím, že 22 % uvedlo, že jsou již realizovány aktivity na zlepšení)
- Vedení školy věnuje péči o dlouhodobé směřování – úsilí o to, aby škola dělala správné věci (naplněno dle 61 % zástupců vedení škol s tím, že 34 % uvedlo, že jsou již realizovány aktivity na zlepšení)
- Dochází ke vzájemnému sdílení zkušeností mezi pedagogy (naplněno dle 55 % zástupců vedení škol s tím, že 35 % uvedlo, že jsou již realizovány aktivity na zlepšení)
- Je sledován učební pokrok každého žáka (naplněno dle 55 % zástupců vedení škol s tím, že 35 % uvedlo, že jsou již realizovány aktivity na zlepšení)
- Ředitel je lídrem ve smyslu nositele změny (naplněno dle 54 % zástupců vedení škol s tím, že 36 % uvedlo, že jsou již realizovány aktivity na zlepšení)

Mezi aspekty, které nejsou dle vedení škol zatím plně na jejich školách naplňovány s tím, že jsou již naplánovány a realizovány další aktivity na zlepšení, patří:

- Ve výuce jsou uplatňovány sumativní i formativní formy hodnocení (naplněno dle 28 % zástupců vedení škol s tím, že 47 % uvedlo, že jsou již realizovány aktivity na zlepšení)
- Učitelé nabízejí žákům aktivity podporující objevování, experimentování, kladení otázek, tvořivost, autonomii a iniciativu každého z žáků (naplněno jen u 35 % zástupců vedení škol s tím, že 54 % uvedlo, že jsou již realizovány aktivity na zlepšení)
- Učitelům je poskytována metodická podpora (naplněno jen u 42 % zástupců vedení škol s tím, že 44 % uvedlo, že jsou již realizovány aktivity na zlepšení)
- Učitelé jsou si v každém jednání vědomi toho, že zejména ve vzdělávání chyba neznamena selhání, ale příležitost k učení se (naplněno jen u 42 % zástupců vedení škol s tím, že 44 % uvedlo, že jsou již realizovány aktivity na zlepšení)

Hodnocení ze strany pedagogických pracovníků, kteří se nepodílejí na vedení školy, je rovněž obdobné jako při šetření před dvěma roky a rozdíly jsou jen minimální. Stále také platí, že hodnocení pedagogů, kteří se nepodílejí na vedení školy, je všeobecně kritičtější než hodnocení ze strany vedení škol. Největší rozdíl v hodnocení je u naplňování aspektu „Ředitel je lídrem ve smyslu nositele změny“ (rozdíl 12 p. b.), Vedení školy věnuje péči o dlouhodobé směřování – úsilí o to, aby škola dělala správné věci (rozdíl 9 p. b.) a „Učitelům je poskytována metodická podpora“ (rozdíl 8 p. b.). Oproti předchozímu šetření lze ale zaznamenat částečný pokles v rozdílu mezi hodnocením pedagogů a zástupců vedení škol u těchto tří aspektů.

Konkrétní individuální komentáře poukazovaly stejně jako v rámci šetření před dvěma roky na tyto problematické okruhy:

- Vysoký počet dětí ve třídách (jako nejčastější komentář i u respondentů s negativním hodnocením) s tím, že tento problém neumožňuje individuální přístup k žákům
- Kritika pojetí inkluze s poukazem na to, že příliš heterogenní kolektiv narušuje pořádek ve třídě a na úkor jednotlivce (integrovaného dítěte) tak mohou ztrácet ostatní žáci

Nějaký z projektů nebo aktivit zaměřených na zlepšení jednotlivých aspektů ve vzdělávání znalo přibližně mezi 70 až 80 % respondentů z řad vedení škol a pedagogických pracovníků v závislosti na jednotlivých projektech/aspektech. Nejvíce znali respondenti projekty zaměřené na sdílení zkušeností mezi pedagogy (zná 81 %) a metodickou podporu pro učitele (zná 78 %).

Naopak nejméně (pod 60 %) respondentů zná nějaké projekty nebo aktivity zaměřené na:

- sledování učebního pokroku každého žáka (zná 55 %)
- uplatňování sumativních i formativních forem hodnocení (zná 48 %)
- podporu vnímání toho, že učitelé jsou si v každém jednání vědomi toho, že zejména ve vzdělávání chyba neznamena selhání, ale příležitost k učení se (zná 54 %)

Oproti šetření realizovaným před dvěma roky se podíl respondentů mající znalost nějakého projektu nebo aktivity mírně zvýšil u následujících oblastí: uplatňování sumativních a formativních forem hodnocení, ředitel jako lídr změn, chyba jako příležitost k učení, péče o dlouhodobé směřování školy. K mírnému poklesu znalosti naopak došlo u projektů nebo aktivit zaměřených na oblast přizpůsobování výuky individuálním potřebám, úspěšné vzdělávání v heterogenním kolektivu. K poklesu tedy došlo u oblastí, na které respondenti v komentářích poukazovali jako na problematické.

Povědomí o strategickém plánování

Povědomí o strategickém plánování bylo zjišťováno u zástupců MŠ a ZŠ, SŠ a obcí jakožto zřizovatelů škol. Šetření se zaměřilo na stejné otázky jako šetření pro zprávu za rok 2017. Opakování šetření tak umožnilo vyhodnocení případných změn a srovnání se stavem před dvěma roky.

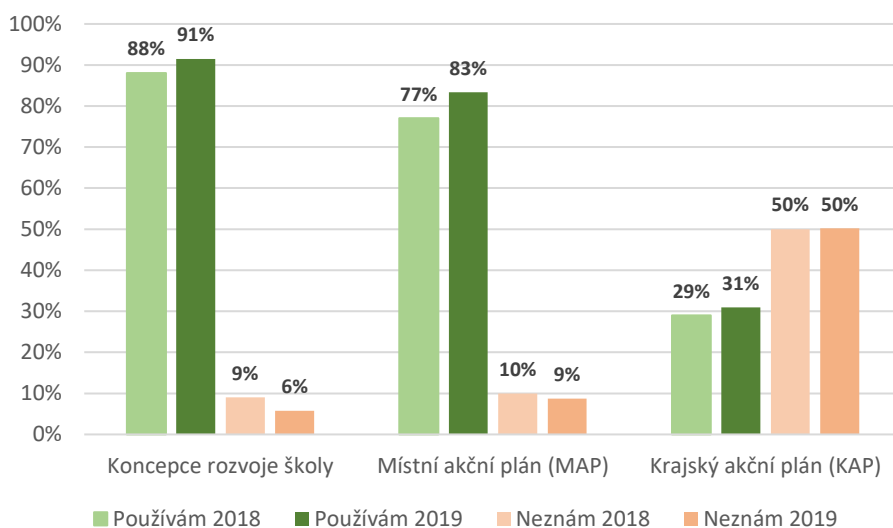
Mateřské a základní školy

Povědomí o strategickém plánování v podobě Koncepce rozvoje školy, Místního akčního plánu (MAP) a Krajského akčního plánu (KAP) je srovnatelná s výstupy šetření před dvěma roky s tím, že je možné pozorovat mírné zlepšení v povědomí, a to zejména u MAP.

Na tvorbě koncepce rozvoje školy participovalo nebo ji alespoň využívá při své činnosti 91 % zástupců vedení mateřských a základních škol. Oproti šetření před dvěma roky tak došlo k nárůstu o 3 p. b., tedy rozsahu intervalu spolehlivosti výstupů. Došlo k mírnému poklesu zástupců vedení škol, kteří se vyjádřili, že obsah koncepce rozvoje školy vůbec neznají (z 9 na 6 %).

Podíl zástupců vedení škol, kteří neznají MAP, zůstal shodný na úrovni kolem 10 %. O 6 p. b. ale vzrostl podíl zástupců vedení škol, kteří se přímo podíleli na tvorbě nebo využívají MAP. Úroveň znalosti KAP u zástupců vedení mateřských a základních škol zůstal obdobný jako před dvěma roky (KAP nezná 50 %).

Graf 2: Povědomí o úrovních strategického plánování (podíl zástupců vedení MŠ a ZŠ)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 1169)

Pozn.: Šetření v roce 2018 proběhlo v lednu roku 2018 a šetření 2019 proběhlo v listopadu roku 2019.

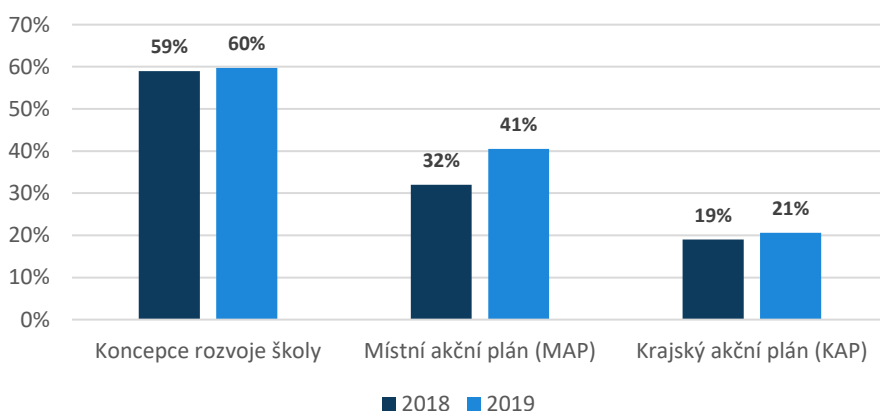
Označení „Používám“ v grafu zahrnuje odpovědi: Zajišťuji tvorbu (části) strategie, Participoval jsem na tvorbě strategie (např. účast na pracovní skupině) nebo Neparticipoval jsem na přípravě, ale využívám výstupy strategie.

Označení „Neznám“ v grafu zahrnuje odpovědi: Víím, že se takové strategie zpracovává, ale přesný obsah neznám nebo O strategii nevím.

U pedagogů mateřských a základních škol nepodílejících se na vedení školy zůstalo povědomí o Koncepci rozvoje školy na úrovni před dvěma roky (koncepti nezná 40 % pedagogů). Dokonce došlo k nárůstu o 3 p. b. u podílu pedagogů, kteří o strategii vůbec nevědí.

Pozitivní posun ale nastal u povědomí o MAP. Před dvěma roky znalo MAP pouze 32 % pedagogů mateřských a základních škol nepodílejících se na vedení školy. Nyní MAP zná 41 % pedagogů. Navíc poklesl podíl pedagogů, kteří o MAP vůbec nevěděli (ze 42 na 34 %).

Graf 3: Znalost obsahu strategických dokumentů ze strany pedagogů MŠ a ZŠ (podíl pedagogů nepodílejících se na vedení školy)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 839)

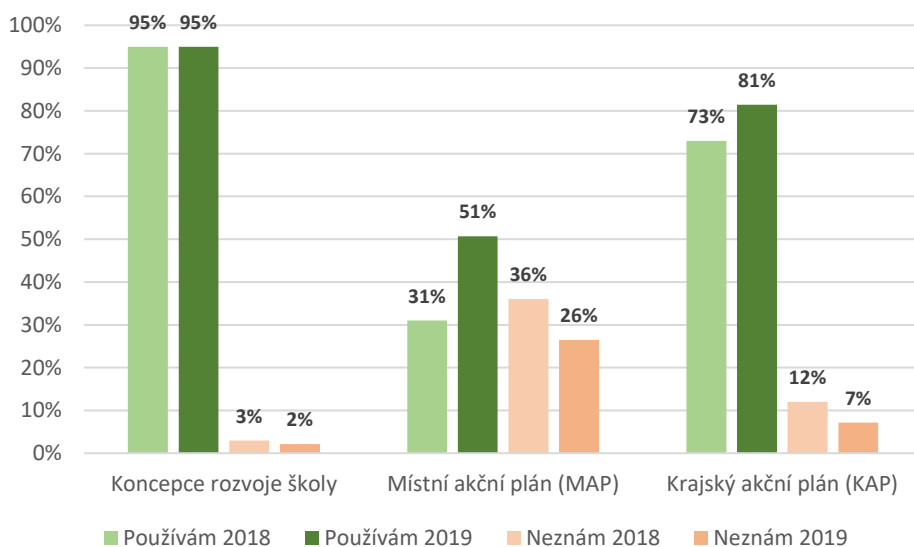
Pozn.: Šetření v roce 2018 proběhlo v lednu roku 2018 a šetření 2019 proběhlo v listopadu roku 2019.

Střední školy

Na tvorbě koncepce rozvoje školy participovalo nebo ji alespoň využívá při své činnosti 95 % zástupců vedení střední škol. Tedy stejně jako před dvěma roky.

Podíl zástupců vedení středních škol, kteří se přímo podíleli na tvorbě nebo využívají MAP, vzrostl z úrovně 31 % na 51 %. Vzrostl také podíl zástupců vedení středních škol, kteří neznají obsah MAP, a to ze 36 na 26 %. Úroveň znalosti KAP se také zlepšila tím, že o 8 p. b. vzrostl podíl zástupců vedení středních škol, kteří se na tvorbě KAP přímo podílejí nebo ho využívají při své práci. O 5 p. b. pak poklesl podíl těch zástupců vedení středních škol, kteří obsah KAP neznají.

Graf 4: Povědomí o úrovních strategického plánování (podíl zástupců vedení SŠ)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 140)

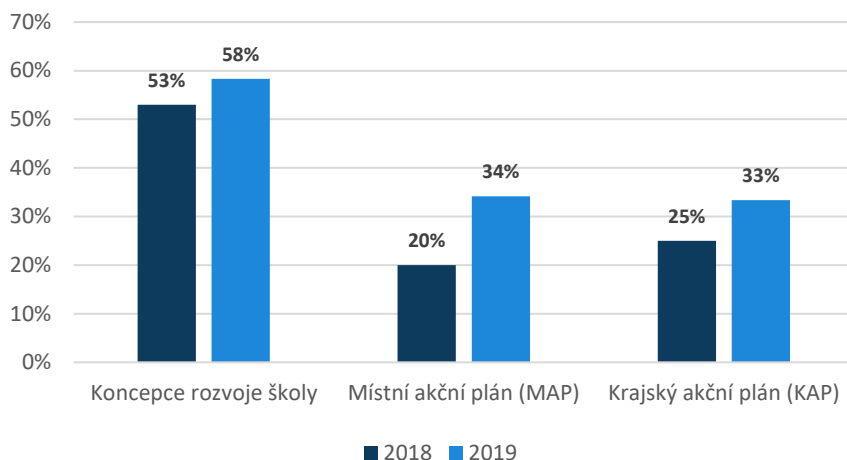
Pozn.: Šetření v roce 2018 proběhlo v lednu roku 2018 a šetření 2019 proběhlo v listopadu roku 2019.

Označení „Používám“ v grafu zahrnuje odpovědi: Zajišťuji tvorbu (části) strategie, Participoval jsem na tvorbě strategie (např. účast na pracovní skupině) nebo Neparticipoval jsem na přípravě, ale využívám výstupy strategie.

Označení „Neznám“ v grafu zahrnuje odpovědi: Víím, že se takové strategie zpracovává, ale přesný obsah neznám nebo O strategii nevím.

U pedagogů středních škol nepodílejících se na vedení školy došlo oproti stavu před dvěma lety ke zvýšení povědomí o strategických dokumentech. Znalost obsahu Koncepce rozvoje školy se zvýšila z 53 na 58 % pedagogů, znalost MAP z 20 na 34 % a KAP z 25 na 33 %.

Graf 5: Znalost obsahu strategických dokumentů ze strany pedagogů SŠ (podíl pedagogů nepodílejících se na vedení školy)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 120)

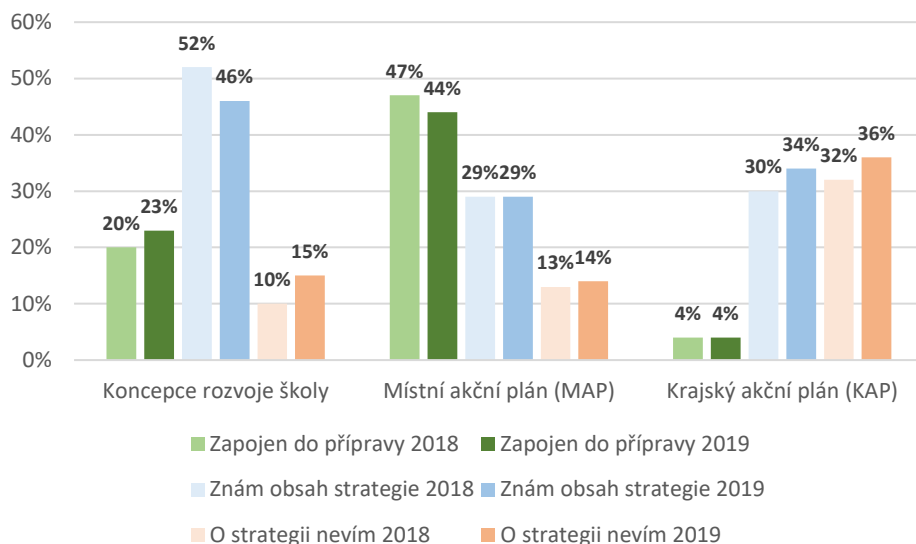
Pozn.: Šetření v roce 2018 proběhlo v lednu roku 2018 a šetření 2019 proběhlo v listopadu roku 2019.

Zřizovatelé škol (obce)

Povědomí o tvorbě strategických dokumentů ze strany zřizovatelů je srovnatelné se stavem před dvěma roky s tím, že v některých parametrech došlo k mírnému zhoršení. Rozdíly oproti předchozímu stavu jsou ale stále na hranici rozsahu intervalu spolehlivosti zjištění.

Za zarážející je přesto možné označit, že kolem 15 % zástupců zřizovatelů neví o existenci Koncepce rozvoje škol nebo MAP. O KAP neví dokonce 36 % zástupců zřizovatelů.

Graf 6: Znalost obsahu strategických dokumentů ze strany zřizovatelů MŠ a ZŠ (podíl zřizovatelů škol)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 101)

Pozn.: Šetření v roce 2018 proběhlo v lednu roku 2018 a šetření 2019 proběhlo v listopadu roku 2019.

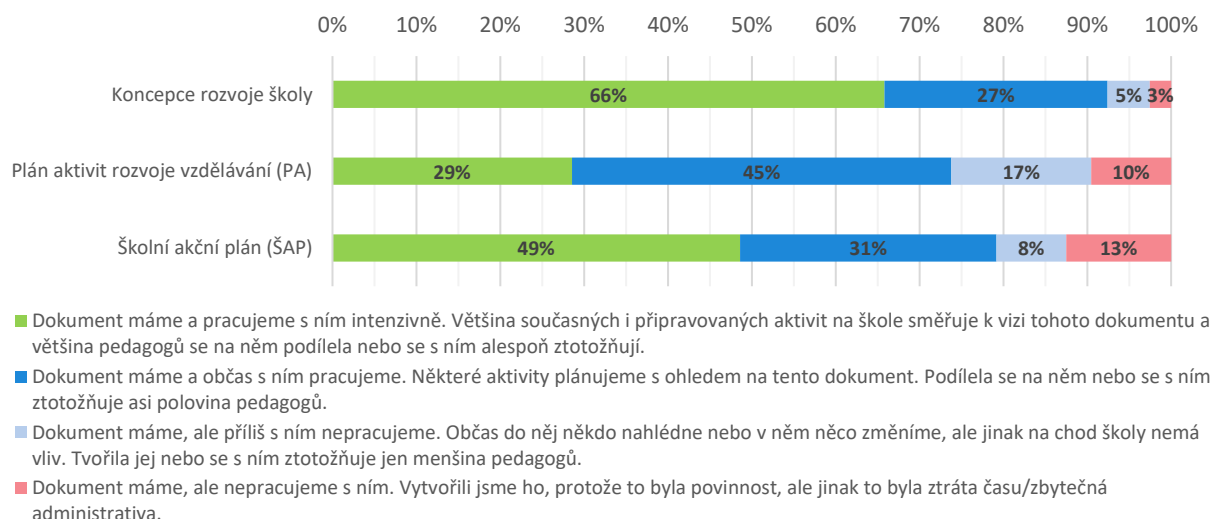
Reálné využívání strategického plánování na středních školách

Aktuální šetření bylo na základě požadavku zadavatele rozšířeno o podrobnější zjišťování, jakým způsobem pracují a využívají střední školy Konceptci rozvoje školy, Plán aktivit nebo Školní akční plán. Otázky na práci se strategickými dokumenty byly směřovány na ředitele středních škol.

Dle vyjádření ředitelů zapojených do šetření (celkem 82) mají na škole zpracovanou Konceptci rozvoje školy na 79 školách (96 %), Plán aktivit (PA) na 42 školách (51 %) a Školní akční plán (ŠAP) na 72 školách (88 %). Vzhledem k tomu, že školy volily mezi zpracováním PA nebo ŠAP, je poněkud zarážející, že některé školy, dle vyjádření ředitelů, zpracovávaly PA i ŠAP. Některé školy ale mohly v první fázi zpracovat PA a následně pak ŠAP.

Dvě třetiny ředitelů středních škol uvádí, že s Konceptcí rozvoje školy pracují intenzivně. Se ŠAP pak pracují intenzivně na polovině škol. Nejméně využívaným dokumentem je dle vyjádření ředitelů PA, se kterým nepracuje 27 % škol. ŠAP nevyužívá ke své činnosti 19 % škol a Konceptci rozvoje školy 8 %.

Graf 7: Do jaké míry pracujete s následujícími strategickými plány? (vyjádření ředitelů SŠ ze škol, na kterých příslušnou strategii zpracovávali)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 82 ředitelů SŠ; Konceptce rozvoje školy N = 79; Plán aktivit rozvoje vzdělávání N = 42; Školní akční plán N = 72)

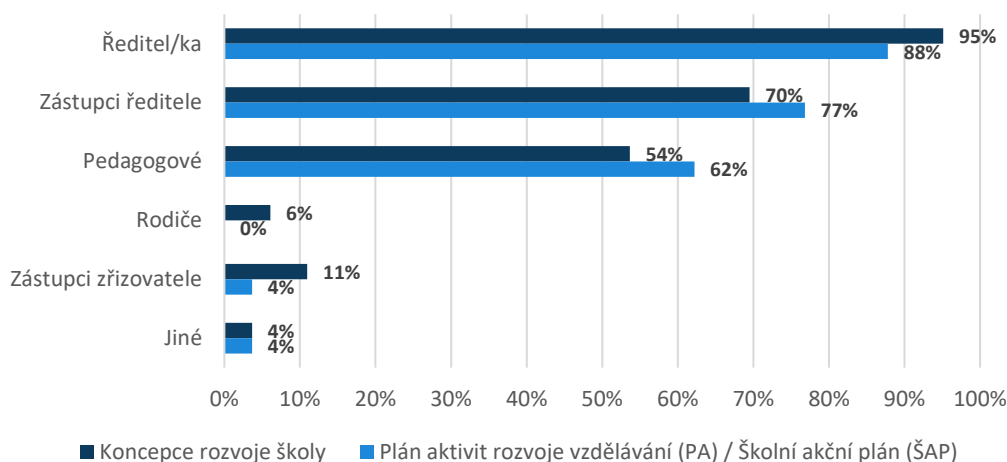
Na tvorbě Konceptce rozvoje školy se podíleli zejména ředitelé (95 %²) a dále pak zástupci ředitele (70 %) a pedagogové (54 %). Zřizovatelé se na Konceptci rozvoje školy podíleli jen v 11 % případů a rodiče byli zapojeni jen u 6 % škol.

Na zpracování ŠAP nebo PA³ se zástupci ředitelů i pedagogové podíleli ve vyšší míře než u Konceptce rozvoje školy, a to zástupci ředitelů u 77 % škol a pedagogové na 62 % škol.

² U zbývajících 5 % ředitelů lze, i na základě komentářů, předpokládat, že na zpracování se podílelo předchozí vedení školy.

³ Školy se mohly rozhodnout pro zpracování jednoho z těchto strategických dokumentů.

Graf 8: Kdo se na škole aktivně podílel na tvorbě uvedených dokumentů? (vyjádření ředitelů SŠ ze škol, na kterých příslušnou strategii zpracovávali)



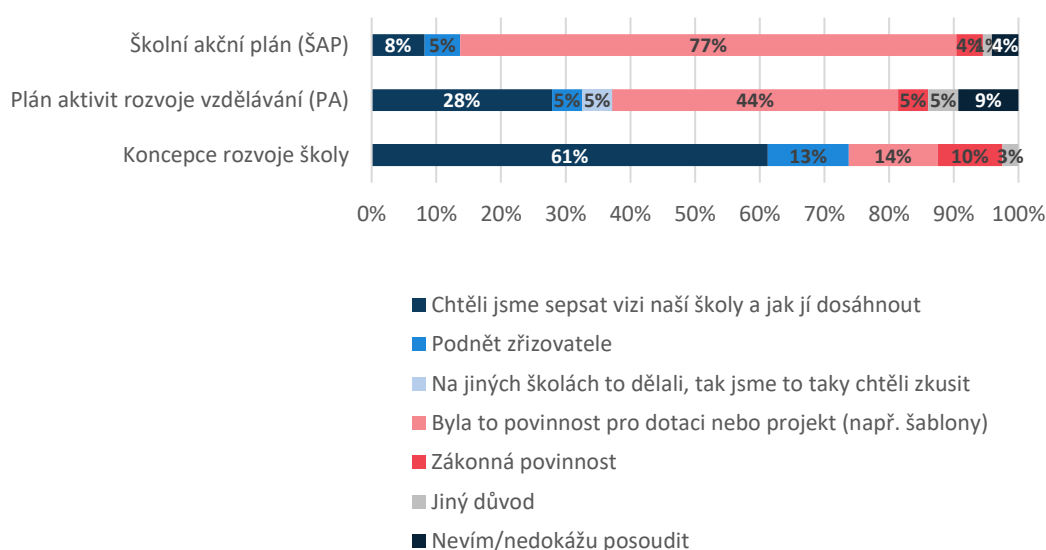
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 82)

Vyjádření ředitelů středních škol ukazuje, že v případě Konceptce rozvoje školy převažuje motivace ve vytvoření vize školy (61 %). Jako zákonnou povinnost nebo povinnost pro získání dotace tvorbu konceptce vnímá 24 % ředitelů. Realizaci na podnět zřizovatele uvedlo 13 % ředitelů.

Jako pouze formální povinnost bylo ze strany ředitelů bráno zejména zpracování PA a ŠAP. U ŠAP 77 % ředitelů označilo za důvod zpracování povinnost pro získání dotace a pouze 8 % zpracování vlastní vize. PA 44 % ředitelů označilo jako povinnost pro získání dotace a 5 % jako zákonnou povinnost. Pouze 28 % ředitelů tak u PA označilo za důvod zpracování sepsání vlastní vize.

Zpětně je ale třeba poukázat na to, že 80 % ředitelů uvádí, že s ŠAP dále pracují a využívají ho při své činnosti. U PA je to 74 %. (viz výše)

Graf 9: Co bylo hlavním důvodem vytvoření následujícího strategického dokumentu na vaší škole? (vyjádření ředitelů SŠ ze škol, na kterých příslušnou strategii zpracovávali)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 82), PA zpracovávali na 42 oslovených školách a ŠAP na 72 školách.

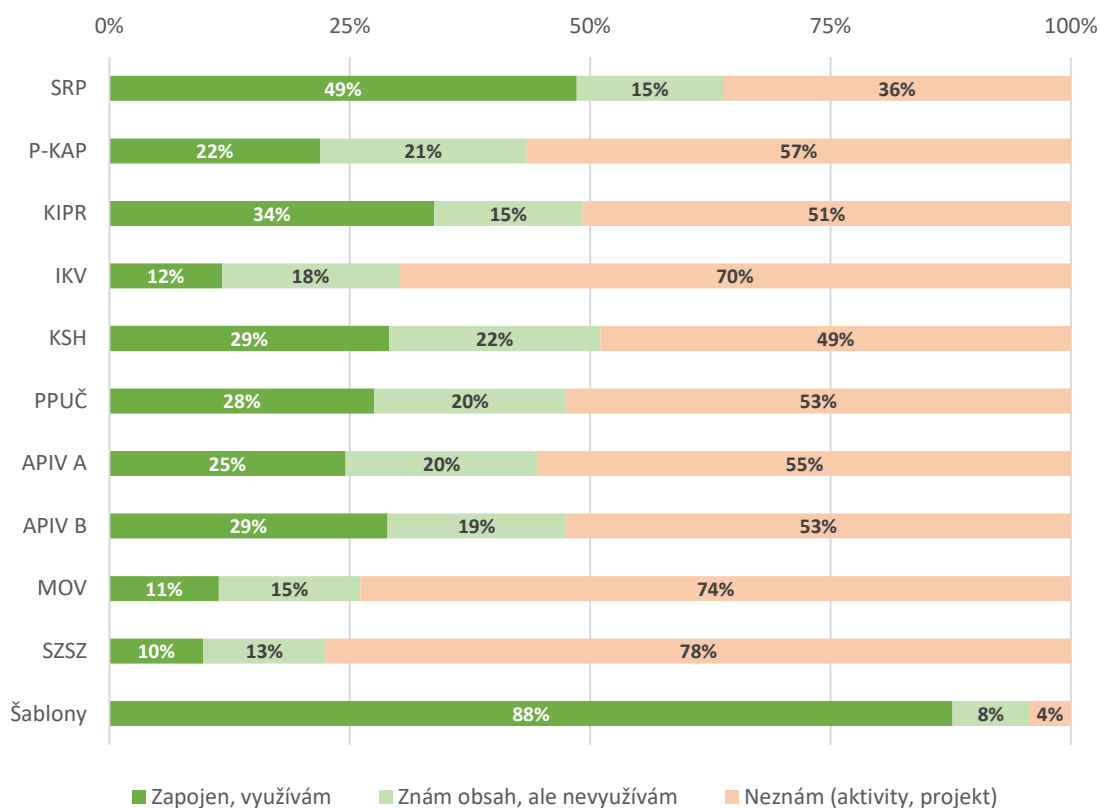
Povědomí o projektech v oblasti školství

Povědomí o projektech v oblasti školství s vazbou na akci KLIMA bylo zjišťováno u zástupců MŠ a ZŠ, SŠ a obcí jakožto zřizovatelů škol. Šetření se zaměřilo na stejné otázky jako šetření pro zprávu za rok 2017. Opakování šetření tak umožnilo vyhodnocení případných změn a srovnání se stavem před dvěma roky.

Mateřské a základní školy – vedení škol

Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany vedení MŠ a ZŠ kopíruje situaci před dvěma roky s tím, že se zvýšilo povědomí o realizaci projektu SRP. Mezi zástupci vedení mateřských a základních škol je 88 % zapojeno nebo využívá projekty šablon a 49 % výstupy projektu SRP. Nejmenší znalost mají členové vedení MŠ a ZŠ o projektech IKV⁴, MOV⁵ a SZSZ⁶, která jsou však zaměřeny na specifické cílové skupiny, oblasti nebo školy (sociálně vyloučené lokality, střední odborné školy) a nižší míru povědomí o nich nelze tedy hodnotit negativně. Ostatní systémové projekty nezná kolem 50 % zástupců vedení škol.

Graf 10: Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany vedení MŠ a ZŠ (podíl ředitelů a zástupců MŠ a ZŠ)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 1196)

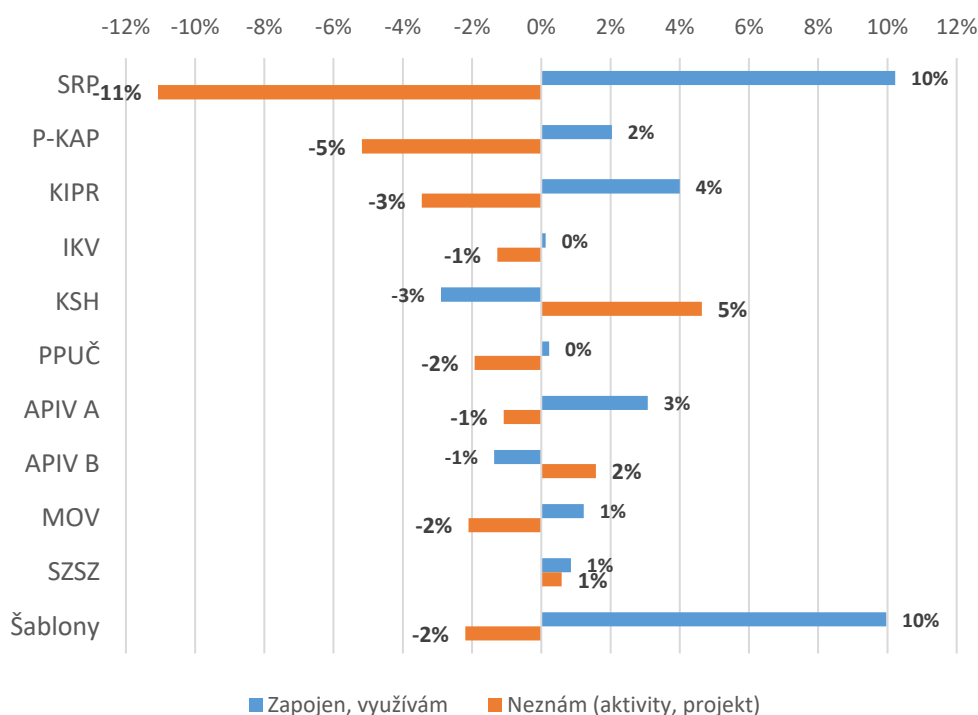
⁴ Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami.

⁵ Projekt Modernizace odborného vzdělávání (MOV) rozvíjí kvalitu odborného vzdělávání a podporuje uplatnitelnost absolventů na trhu práce. Projekt cílí na SŠ.

⁶ Systémové zajištění sociálního začleňování osob ohrožených nebo postižených sociálním vyloučením ve 110 obcích, městech nebo mikroregionech České republiky.

Oproti situaci před dvěma roky došlo ke zvýšení povědomí o realizaci projektu SRP (o 10 p. b.) a snížil se podíl zástupců vedení MŠ a ZŠ, kteří neznají projekt nebo aktivity projektu P-KAP (o 5 p. b.). Naopak se částečně zvýšil podíl (o 5 p. b.) zástupců vedení škol, kteří neznají projekt KSH. U projektu KSH můžeme na základě zkušenosti s hodnocením tohoto projektu odhadovat, že zástupci škol si výstupy projektu spojují spíše s ČŠI a nikoli konkrétním projektem KSH.

Graf 11: Změna v povědomí o projektech v oblasti školství ze strany vedení MŠ a ZŠ mezi šetřením v lednu 2018 a listopadu 2019 (podíl ředitelů a zástupců MŠ a ZŠ)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 1196)

Pozn.: Šetření v roce 2018 proběhlo v lednu roku 2018 a šetření 2019 proběhlo v listopadu roku 2019.

V komentářích pak ředitelé škol (i středních) poukazovali na vysoký počet systémových projektů s tím, že už to není možné vnímat a sledovat. „Množství projektů a jejich zkratk již samo brání jejich vnímání.“ Jeden z ředitelů pak v tomto smyslu navrhoval, zda by „nestačil pro školství 1 komplexní strategický materiál s jasně a stručně definovanými cíli. Na období „několika let“.

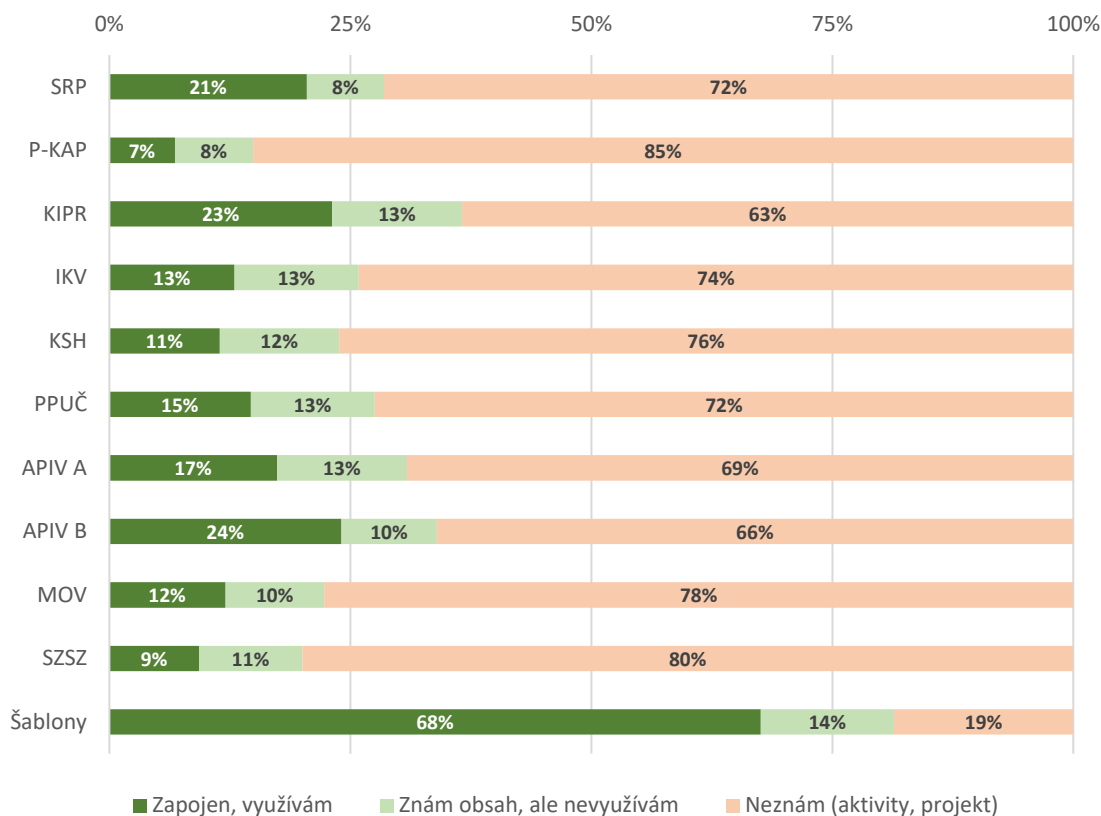
Mateřské a základní školy – pedagogové nepodílejí se na vedení školy

Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany pedagogů, kteří se nepodílejí na vedení školy, je výrazně nižší než u zástupců vedení MŠ a ZŠ. Oproti stavu před dvěma roky je ale možné zaznamenat pozitivní trend.

Obdobně jako u vedení škol znají pedagogové nejvíce projekty šablon. Výstupy projektů šablon využívá nebo bylo přímo zapojeno do realizace 68 % pedagogů, kteří se nepodílejí na vedení škol. Pedagogové nejvíce využívají výstupy projektů APIV-B (24 % pedagogů), KIPR (23 % pedagogů) a projekt SRP (21 % pedagogů).

Většinu projektů nebo jejich aktivity nezná třetina až čtvrtina pedagogů. O realizaci sledovaných projektů pak vůbec neví přibližně kolem 50 % pedagogů.

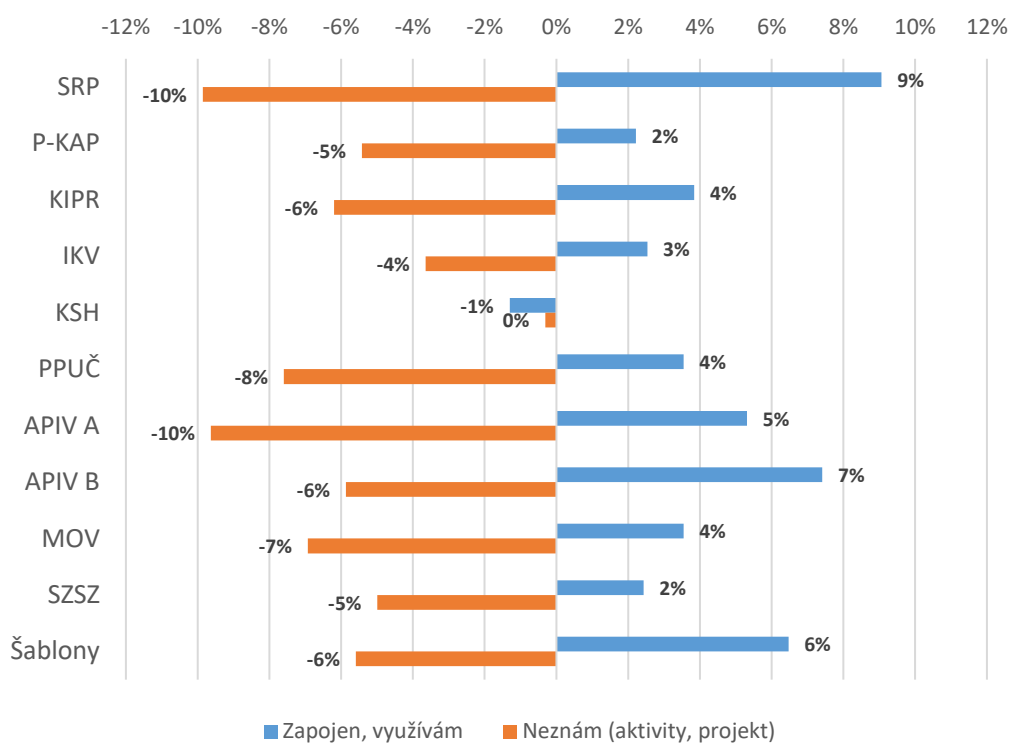
Graf 12: Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany pedagogů MŠ a ZŠ nepodílejících se na vedení školy (podíl pedagogů MŠ a ZŠ)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 839)

Oproti šetření před dvěma roky došlo k pozitivnímu posunu v povědomí o realizaci projektů ze strany pedagogů MŠ a ZŠ, kteří se nepodílejí na vedení školy. U všech projektů, kromě KSH, došlo ke snížení podílu pedagogů, kteří o projektu vůbec nevědí nebo neznají jeho náplň, a zároveň k nárůstu podílu pedagogů, kteří se na realizaci projektů přímo podílejí nebo využívají jeho výstupy.

Graf 13: Změna v povědomí o projektech v oblasti školství pedagogů MŠ a ZŠ nepodílejících se na vedení školy mezi šetřením v lednu 2018 a listopadu 2019 (podíl pedagogů MŠ a ZŠ)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 839)

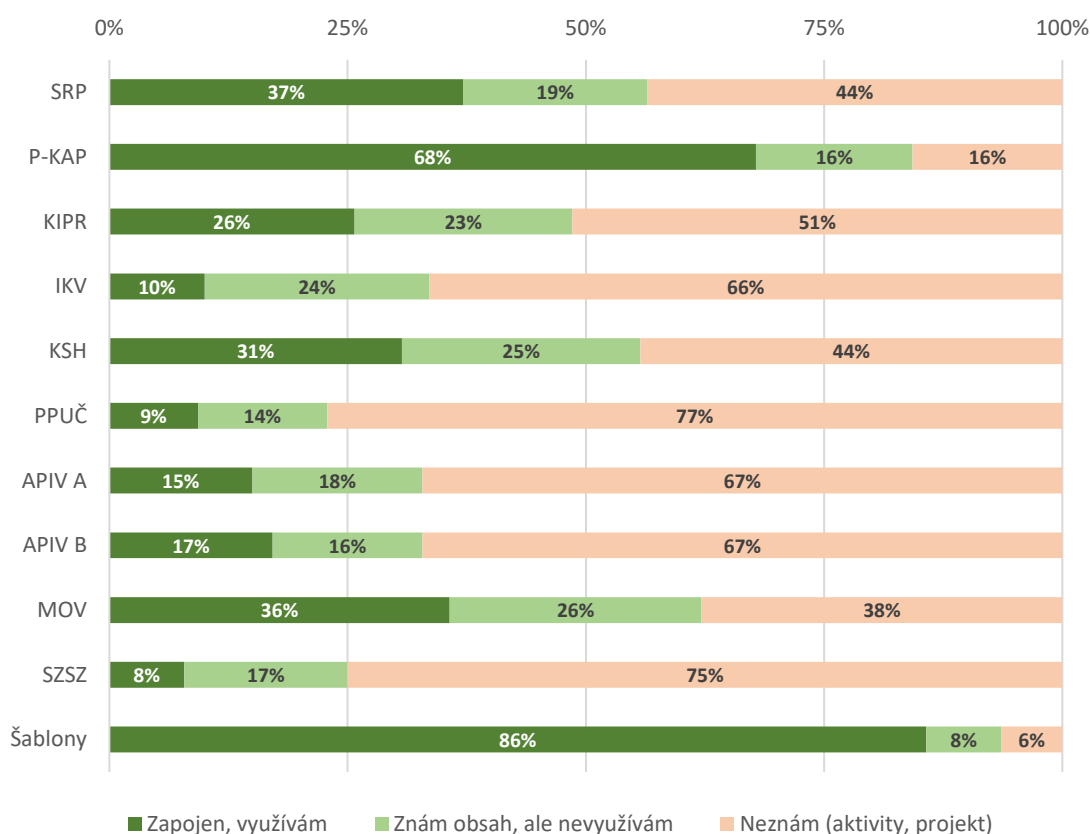
Pozn.: Šetření v roce 2018 proběhlo v lednu roku 2018 a šetření 2019 proběhlo v listopadu roku 2019.

Respondenti z řad pedagogů MŠ si v komentářích stěžovali, že „veškeré projekty jsou zaměřené pouze na ZŠ, MŠ jsou na chvostu a opomíjené, musí si se vším poradit, nebere se ohled“.

Střední školy – vedení škol

Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany vedení středních škol kopíruje situaci před dvěma roky s tím, že u řady projektů došlo ke zvýšení povědomí o jejich realizaci. Mezi zástupci vedení středních škol je 86 % zapojeno nebo využívá projekty šablon a 68 % výstupy projektu P-KAP. Zástupci vedení SŠ jsou následně nejvíce zapojeni do realizace nebo využívají výstupy projektů SRP (37 %), MOV (36 %) a KSH (31 %). Nejnížší znalost a využití deklarovali zástupci vedení středních škol u projektů PPUČ, který je zacílen na základní školy, a projektu SZSZ, který se zaměřuje na konkrétní situaci ve vybraných 110 obcích.

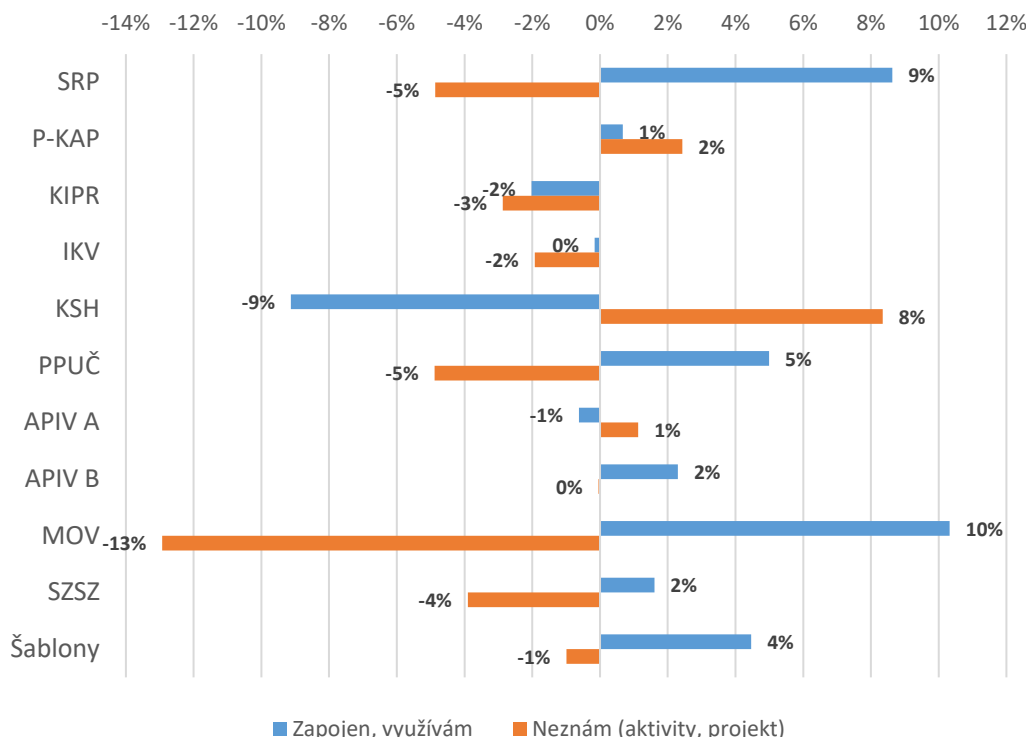
Graf 14: Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany vedení SŠ (podíl ředitelů a zástupců SŠ)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 140)

Oproti situaci před dvěma roky došlo ke zvýšení povědomí o realizaci zejména projektu MOV (o 10 p. b.) a SRP (o 9 p. b.) a projektu PPUČ (o 5 p. b.). Naopak se zvýšil podíl zástupců vedení škol, kteří neznají projekt KSH (o 9 p. b.). U projektu KSH můžeme, podobně jako u MŠ a ZŠ, na základě zkušenosti s hodnocením tohoto projektu odhadovat, že zástupci škol si výstupy projektu spojují spíše s ČŠI a nikoli konkrétním projektem KSH.

Graf 15: Změna v povědomí o projektech v oblasti školství ze strany vedení SŠ mezi šetřením v lednu 2018 a listopadu 2019 (podíl ředitelů a zástupců SŠ)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 140)

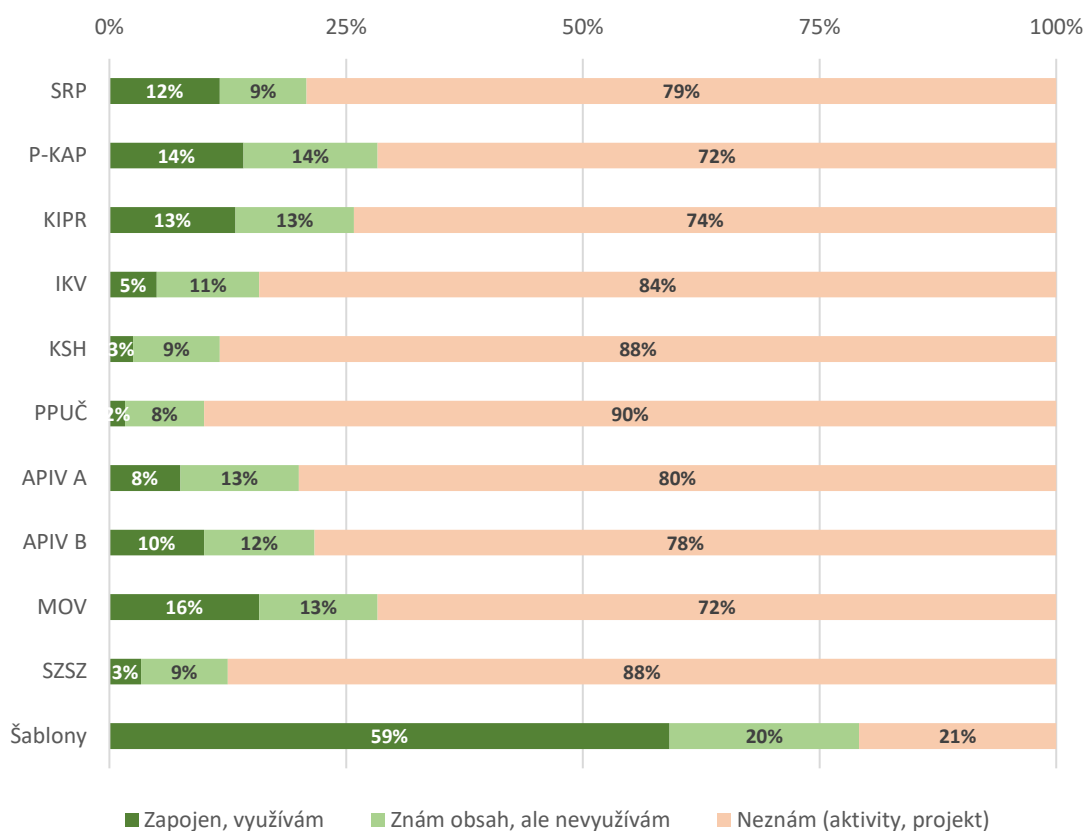
Pozn.: Šetření v roce 2018 proběhlo v lednu roku 2018 a šetření 2019 proběhlo v listopadu roku 2019.

Střední školy – pedagogové nepodílející se na vedení školy

Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany pedagogů, kteří se nepodílejí na vedení školy, je výrazně nižší než u zástupců vedení středních škol. Oproti stavu před dvěma roky je možné zaznamenat jak pozitivní, tak negativní trendy.

Pedagogové, kteří se nepodílejí na vedení školy, znají zejména projekty šablon. Výstupy projektů šablon využívá nebo bylo přímo zapojeno do realizace 59 % pedagogů, kteří se nepodílejí na vedení škol. U dalších projektů realizovaných mimo školu je znalost velmi nízká. Projekty nebo jejich obsah nezná více než tři čtvrtiny pedagogů a celkově je povědomí o projektech u pedagogů středních škol nižší než u pedagogů mateřských a základních škol.

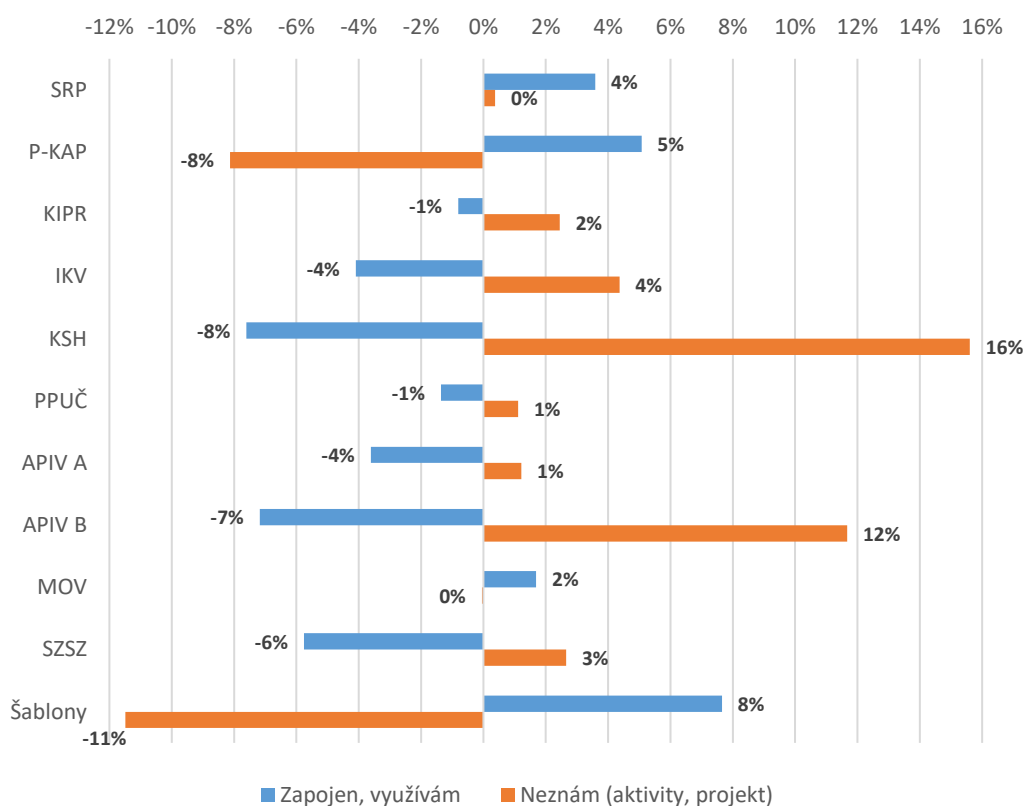
Graf 16: Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany pedagogů SŠ nepodílejících se na vedení školy (podíl pedagogů SŠ)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 120)

Oproti šetření před dvěma roky došlo k negativnímu posunu v povědomí o realizaci projektů ze strany pedagogů SŠ u projektu KSH a APIV-B. Ke zvýšení povědomí došlo u projektů šablon, které je dáno zapojením pedagogů do realizovaných projektů. Změny u ostatních projektů jsou už spíše v rámci intervalu spolehlivosti zjištěných hodnot.

Graf 17: Změna v povědomí o projektech v oblasti školství pedagogů SŠ nepodílejících se na vedení školy mezi šetřením v lednu 2018 a listopadu 2019 (podíl pedagogů SŠ)



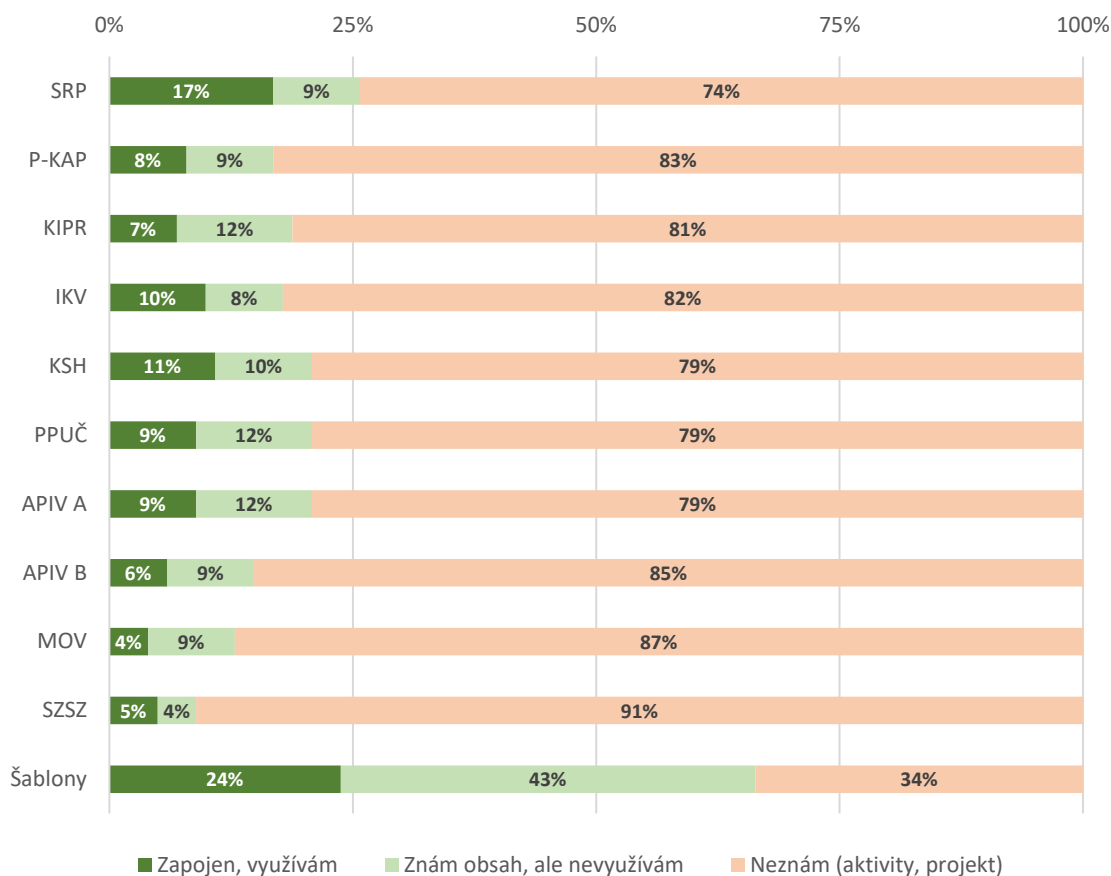
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 120)

Pozn.: Šetření v roce 2018 proběhlo v lednu roku 2018 a šetření 2019 proběhlo v listopadu roku 2019.

Zřizovatelé mateřských a základních škol (obce)

Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany zástupců zřizovatelů škol (obcí) zůstává, přes pozitivní vývoj, velmi nízký. Jednotlivé sledované projekty nezná kolem 80 % zástupců zřizovatelů mateřských a základních škol. U projektů šablon je neznalost na nižší úrovni. Konkrétní zaměření projektů nezná 34 % zástupců zřizovatelů škol. Přičemž 16 % dokonce ani neví, že jsou takové projekty realizovány. Z tohoto hlediska bychom mohli vyjádřit hodnocení, že třetina zřizovatelů neví, co jejich školy dělají, a 16 % pak postrádá základní obecný přehled o oblasti školství. Zarážející je i velmi nízká znalost projektu P-KAP a SRP ze strany zřizovatelů. O realizaci projektu SRP vůbec neví 40 % zřizovatelů MŠ a ZŠ.

Graf 18: Povědomí o projektech v oblasti školství ze strany zřizovatelů škol (podíl zástupců zřizovatelů)

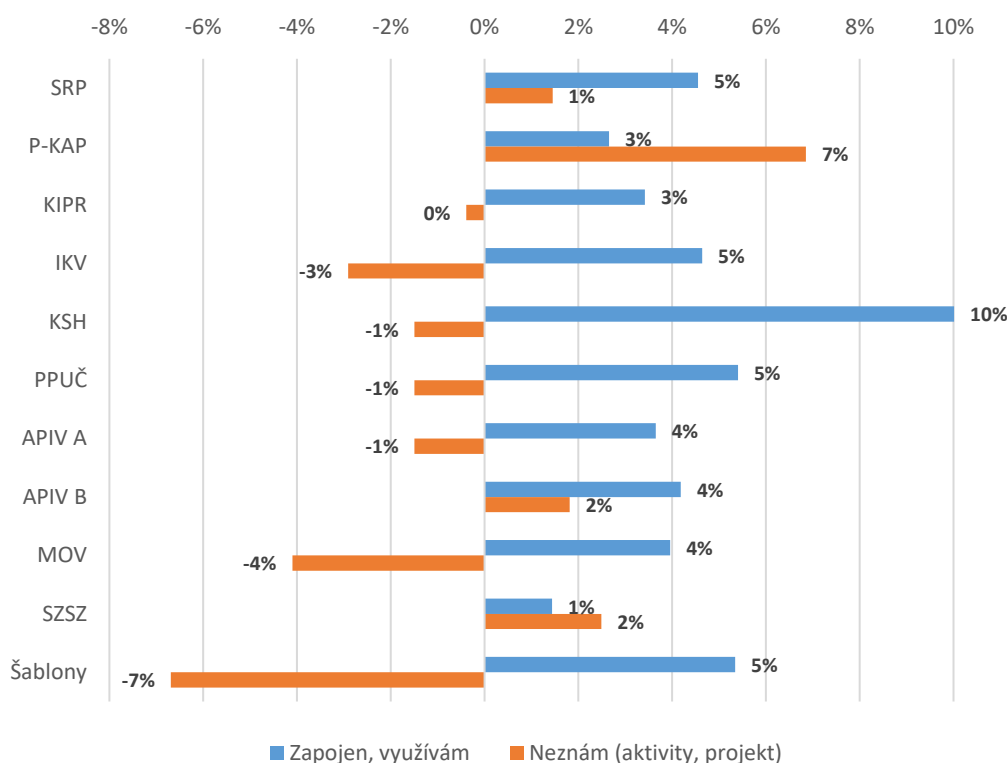


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 101)

S ohledem na nízké povědomí o projektech v oblasti školství ze strany zřizovatelů lze ale poukázat na pozitivní trend oproti stavu před dvěma roky. Oproti šetření před dvěma roky došlo ke zvýšení zapojení nebo využívání výstupů u všech sledovaných projektů. Zejména pak u projektu KSH, u kterého došlo k navýšení o 10 %. U projektu KSH je tak možné zaznamenat opačný trend oproti školám, u kterých docházelo k poklesu povědomí o tomto projektu.

Přes mírné zvýšení zapojených zřizovatelů do projektu P-KAP u tohoto projektu došlo výraznému zvýšení podílu zřizovatelů, kteří o projektu vůbec nevědí (ze 33 % na 49 %).

Graf 19: Změna v povědomí o projektech v oblasti školství ze strany zřizovatelů škol mezi šetřením v lednu 2018 a listopadu 2019 (podíl zástupců zřizovatelů)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 101)

Pozn.: Šetření v roce 2018 proběhlo v lednu roku 2018 a šetření 2019 proběhlo v listopadu roku 2019.

Zdroje informací

Zdroje informací v oblasti školství s vazbou na akci KLIMA a projekty v oblasti školství byly zjišťovány u zástupců MŠ a ZŠ, SŠ a obcí jakožto zřizovatelů škol. Šetření se zaměřilo na stejné otázky jako šetření pro zprávu za rok 2017. Opakování šetření tak umožnilo vyhodnocení případných změn a srovnání se stavem před dvěma roky.

Mateřské a základní školy

Zdroje informací o strategickém plánování a systémových projektech zůstávají pro vedení a pedagogy MŠ a ZŠ obdobné jako před dvěma roky. Ke zvýšení došlo pouze u podílu pedagogů, kteří informace získávají přímo v rámci svého zapojení do projektu (nyní 22 %, dříve 16 %). Důvodem bude vyšší míra zapojení pedagogů do realizovaných projektů, zejména šablon (viz i výše).

Zdroje informací o strategickém plánování a systémových projektech se mezi vedením školy a pedagogy MŠ a ZŠ liší v několika aspektech. Členové vedení škol jako hlavní zdroj informací využívají širší škálu zdrojů a více čerpají zejména z formálních zdrojů realizovaných projektů. Zejména semináře (72 %) a dále pak metodické materiály projektů (56 %), webové stránky institucí (54 %) a přímého zapojení do projektů (49 %), případně přímá metodická podpora a konzultace (41 %), účast v pracovních skupinách (36 %) a konference (29 %).

Naopak pedagogové nepodílejí se na vedení školy spíše využívají informace od vedení školy (75 %) a kolegů (73 %).

Na základě komentářů ředitelů škol (i středních) poukazují na problém velkého množství informací a její roztržitosti. Jeden z komentářů to shrnul následovně: *„Chybí mi centrální web, na kterém by byly pohromadě potřebné informace. A ne aby byl ředitel školy denně detektiv a hledal kde co a jaký projekt by byl dobrý... Na to v závalu byrokracie a povinností, které stále narůstají, nemá prostě volnou kapacitu“.*

Střední školy

U středních škol je situace obdobná jako u základních škol. Členové vedení škol nejčastěji jako zdroj informací využívají formální zdroje spojené s realizovanými projekty. Naopak pedagogové nepodílejí se na vedení školy spíše využívají informace od vedení školy a kolegů.

Vedení SŠ o něco více než vedení MŠ a ZŠ (cca o 10 p. b.) využívá jako zdroj informací webové stránky institucí (65 %), metodické materiály (63 %) a informace na základě přímého zapojení do projektů (57 %). Naopak méně než vedení MŠ a ZŠ využívá vedení SŠ informace od kolegů pedagogů (43 oproti 61 %) a semináře (58 oproti 72 %).

Pedagogové SŠ pak oproti pedagogům na MŠ a ZŠ relativně méně využívají (cca o 10 p. b.) jako zdroj informací právě webové stránky institucí (22 %), metodické materiály (28 %) a informace od kolegů (63 %). Nejdůležitějším zdrojem informací jsou pro pedagogy informace od vedení školy (76 %).

Zřizovatelé škol (obce)

U zřizovatelů škol je dominantním zdrojem informací samotné vedení školy (pro 75 % zřizovatelů). Ostatní zdroje informací dosahují maximálně třetinového významu (webové stránky institucí, účast v pracovních skupinách, informace na základě vlastního zapojení do projektů, semináře).

EO A.9 Jakým přínosem byla realizačním týmům projektu Metodika pro vnitřní evaluaci projektů?

Účelem této evaluační otázky je dle zadávací dokumentace zjistit, do jaké míry příjemci využili nástroj sebehodnocení pro zlepšení implementace svého projektu, tj. jaký způsobem pro ně byla metodika přínosná.

Na základě domluvy se zadavatelem bylo šetření u projektových týmů projektu SRP a P-KAP realizováno formou skupinového rozhovoru. Cílem využití metody skupinového rozhovoru místo dotazníkového šetření bylo rozšířit zjištění z dříve realizovaného dotazníkového šetření o kvalitativní pohled relevantních zástupců projektového týmu na otázku zpracování povinných sebehodnotících zpráv.

V rámci EO A.9 bylo provedeno šetření u následujících řešených projektů v evaluačním okruhu A:

- IPs SRP (skupinový rozhovor se členy projektového týmu)
- IPs P-KAP (skupinový rozhovor se členy projektového týmu)
- IPo MAP II (dotazníkové šetření – oslovení projektových manažerů)
- IPo KAP (dotazníkové šetření – oslovení projektových manažerů)

Tabulka 2: Struktura respondentů dotazníkových šetření

Respondent	Oslovení	Počet respondentů, kteří se zapojili do šetření	Podíl na celkovém počtu oslovených
MAP II	Oslovení všichni projektoví manažeři MAP II (celkem 82 manažerů)	21	26 %
KAP	Oslovení všichni projektoví manažeři KAP (celkem 14 manažerů)	12	86 %

Zdroj: Vlastní dotazníková šetření

Přínosy sebehodnocení (MAP II)

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno všech 82 manažerů MAP II. Do šetření se zapojilo 21 manažerů (26 %). Otázky dotazníkového šetření byly shodné s šetřením, v rámci kterého byly před dvěma roky (leden 2018) osloveni projektoví manažeři MAP I. Výstupy obou šetření je tak možné vzájemně porovnat. Podrobné výstupy šetření a srovnání s předchozím šetřením je obsahem Technické zprávy, příloha 1b této zprávy.

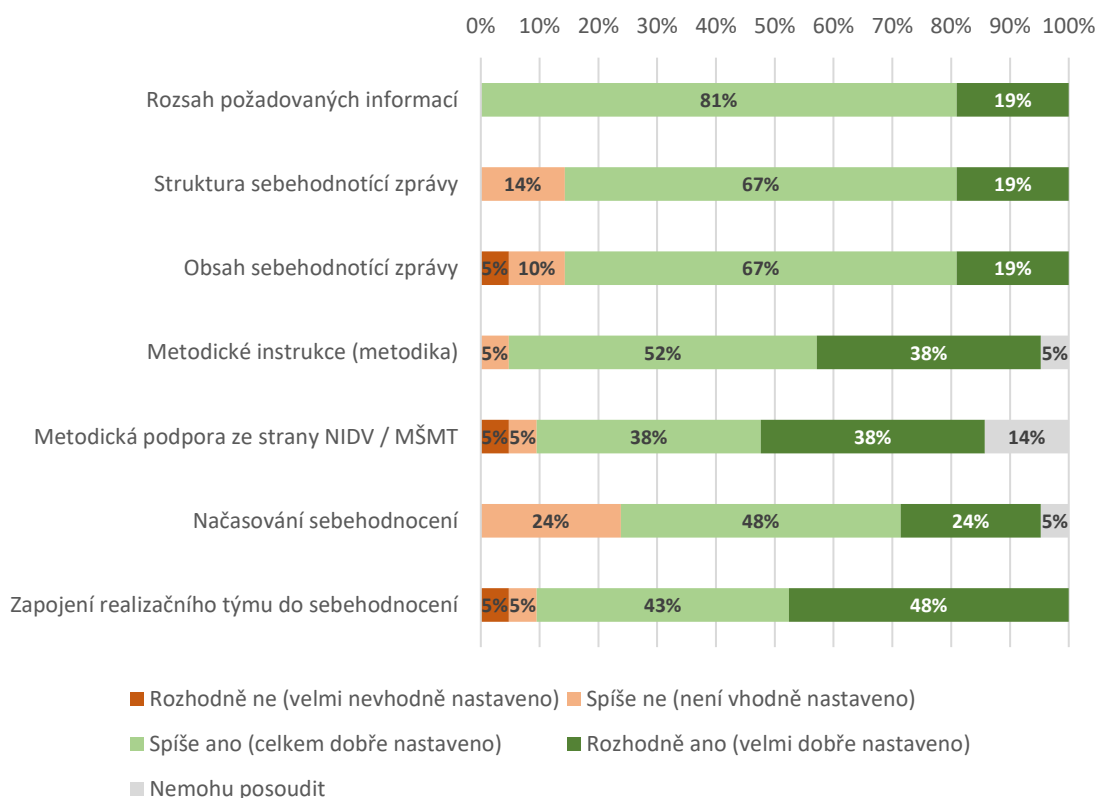
Sebehodnocení projektu

Do tvorby Průběžné sebehodnotící zprávy, která je za MAP II povinně zpracovávána, se shodně jako u MAP I zapojili zejména projektoví manažeři MAP (u 95 % MAP), členové odborného týmu (u 81 % MAP) a členové administrativního týmu (u 71 % MAP). U MAP II pak došlo k pozitivnímu vyššímu zapojení i členů pracovních skupin (u 48 % MAP II oproti 35 % MAP I).

Nastavení formy a způsobu zpracování sebehodnotící zprávy manažeri MAP II hodnotí celkově pozitivněji ve srovnání s manažery MAP I. Důvodem může být i skutečnost, že do MAP II se zapojila jen území, která měla s MAP I pozitivní zkušenost. Pozitivní je i změna v hodnocení metodické podpory.

Rozsah požadovaných informací pro sebehodnotící zprávu projektoví manažeri MAP II hodnotí jako odpovídající. Samotnou strukturu pak za spíše nevhodně nastavenou označilo 14 manažerů MAP II. K pozitivnímu vývoji v hodnocení došlo zejména u metodické podpory ze strany NIDV/MŠMT, kterou negativně hodnotilo 36 % manažerů MAP I. Nyní podporu z NIDV⁷/MŠMT hodnotilo negativně už jen 10 % manažerů MAP II. Ke zhoršení hodnocení došlo u načasování zpracování sebehodnocení (negativně hodnotí 24 % manažerů MAP II, dřív 17 % manažerů MAP I). Na základě komentářů můžeme odvodit, že manažeri poukazují zejména na nedostatečnou návaznost hodnocení na konkrétní realizované projektové aktivity.

Graf 20: Považujete způsob nastavení sebehodnocení za vhodný vzhledem k jeho cílům? (manažeri MAP II)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 21)

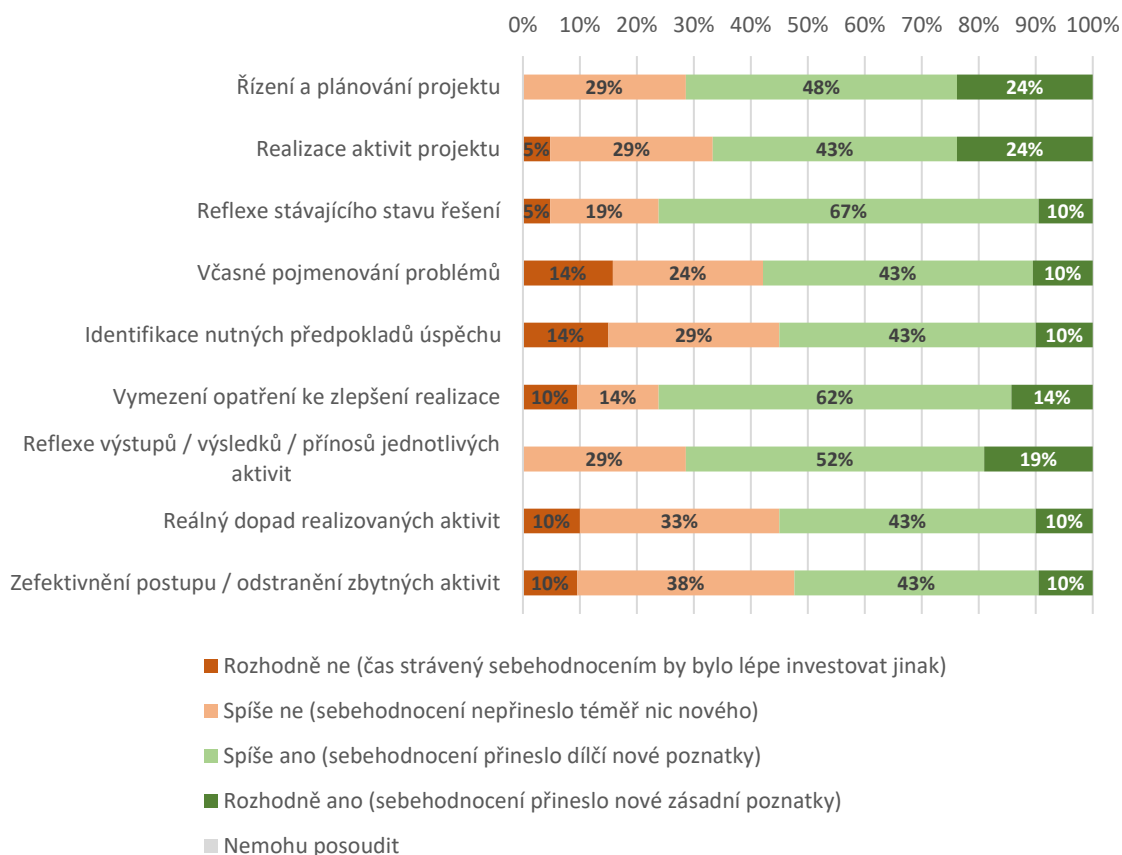
Přes 70 % manažerů MAP II, kteří se zapojili do šetření, označilo sebehodnocení přínosem z hlediska:

- reflexe stávajícího stavu řešení a výstupů / výsledků / přínosů jednotlivých aktivit
- vymezení opatření ke zlepšení realizace
- řízení a plánování projektu

⁷ K 1. 1. 2020 došlo ke sloučení NIDV a NÚV do jedné instituce Národní pedagogický institut ČR (NPI ČR). Pro období, ke kterému se šetření vztahuje, obě instituce ještě působily odděleně.

Nižší přínos sebehodnocení naopak projektoví manažeři MAP II vidí z hlediska včasného pojmenování problémů, identifikaci nutných předpokladů úspěchu, reálný dopad realizovaných aktivit a zefektivnění postupu / odstranění zbytných aktivit. Tyto přínosy mělo sebehodnocení podle 52 % manažerů MAP II.

Graf 21: Bylo samotné sebehodnocení přínosem z následujících hledisek? (manažeři MAP II)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 21)

V rámci komentářů manažeři MAP II poukazovali na to, že ke zvýšení přínosu sebehodnocení by přispělo:

- včasnější uspořádání webináře k tématu⁸
- sebehodnocení navázat přímo po realizaci akce
- aby ŘO/odborný garant s připomínkami skutečně pracoval a MAP II poskytl na základě sebehodnocení zpětnou vazbu („Informace pro ŘO jsou součástí osnovy pro vnitřní evaluaci - rádi bychom, aby s připomínkami ŘO pracoval.“)

Někteří manažeři MAP II poukazují na to, že větším přínosem je hodnocení ve vazbě na realizaci konkrétních aktivit. Zpracování dodatečné souhrnné a poměrně obecné zprávy pak považují za nadbytečné. Jeden z manažerů MAP II se vyjádřil, že „vzhledem k průběžnému monitoringu realizace

⁸ Dle doplňujících informací od zástupců projektu SRP nebyly webináře k podaktivitě 3.2 Zpracování sebehodnotících zpráv, ze strany SRP vůbec realizovány. SRP dodatečně zařadil, na základě poptávky od MAP, webináře k aktivitě 3.1 Monitoring a evaluace MAP. U manažerů MAP v některých aspektech může docházet k záměně obou těchto aktivit.

projektu není samotné zpracování sebehodnotících zpráv zásadním přínosem. Výše uvedené přínosy jsou reflektovány průběžně v rámci jednání RT, PS a ŘV, Sebehodnotící zpráva je tedy souhrnem za dané období a nestává se, aby v rámci její tvorby vyplynula nová zjištění, která by zásadně ovlivnila realizaci projektu. Soudíme, že aktuální nastavení sebehodnocení je odpovídající způsobu realizace projektů MAP II.“

V reakci na požadavek manažerů MAP, aby s výstupy sebehodnocení ŘO skutečně pracoval, je třeba doplnit, že ŘO s výstupy reálně pracuje a využívá je. Na základě výstupů sebehodnotících zpráv ŘO zpracoval souhrnné *Hodnocení Místních akčních plánů rozvoje vzdělávání* a *Vyhodnocení závěrečných evaluačních zpráv Místních akčních plánů rozvoje vzdělávání*. Zjištění ze sebehodnotících zpráv MAP jsou pravidelně sdílána a prezentována skrze PS Vzdělávání, Národní síť MAS a prostřednictvím kulatých stolů se zástupci MAP. Zjištění byla rovněž využita pro nastavení postupů MAP II.

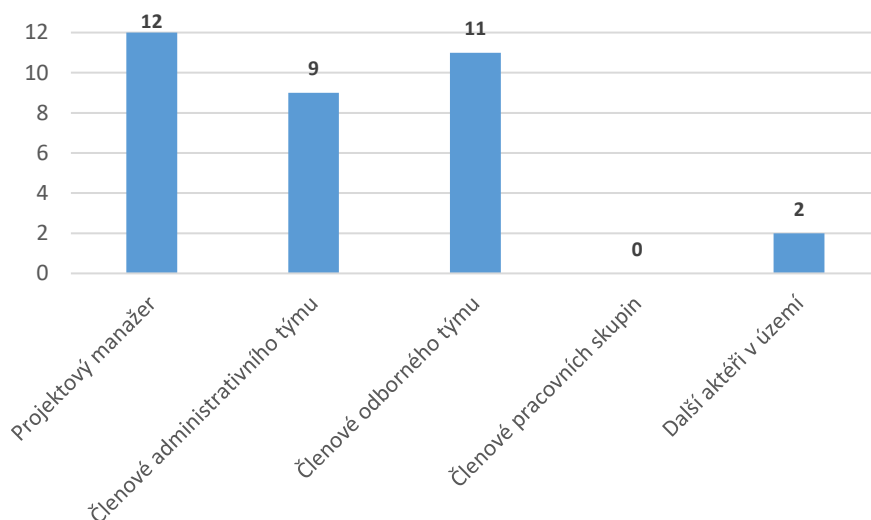
Přínosy sebehodnocení (KAP)

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno všech 14 manažerů KAP. Do šetření se zapojilo 12 manažerů. Zbylí dva manažeři se nezapojili ani po dodatečném oslovení a urgenci k zapojení. V případě projektů KAP se jedná o první hodnocení zaměřené na téma přínosu zpracování sebehodnotících zpráv.

Sebehodnocení projektu

Do tvorby Průběžné sebehodnotící zprávy, která je za KAP povinně zpracovávána, se ve všech KAP kromě jednoho zapojil projektový manažer i členové odborného týmu. U 9 z 12 KAP, které se zapojily do šetření, se na tvorbě sebehodnotící zprávy podíleli také členové administrativního týmu. U dvou KAP se zapojili další aktéři v území. U žádného KAP nebyli do tvorby sebehodnotící zprávy zapojeni členové pracovních skupin.

Graf 22: Kdo se na realizaci sebehodnocení KAP podílel? (odpovědi manažerů KAP, počet)

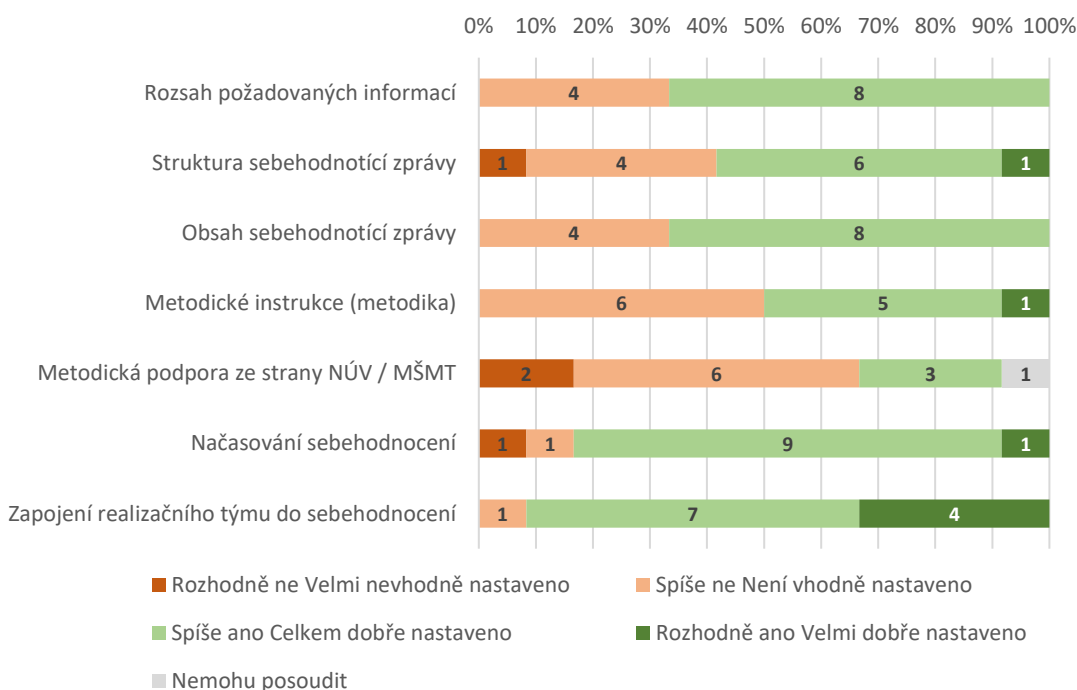


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 12)

Kromě jednoho hodnotili všichni manažeři KAP pozitivně zapojení realizačního týmu. Jen dva manažeři KAP nepovažují za vhodné načasování realizace sebehodnocení. V poměru 2/3 k 1/3 jsou manažeři KAP rozdělení ohledně vhodnosti nastavení rozsahu, struktury a obsahu sebehodnotící zprávy. Na dvě poloviny jsou pak manažeři rozdělení v hodnocení metodických instrukcí.

Negativně je většinou manažerů KAP hodnocena metodická podpora ze strany NÚV⁹ / MŠMT. V komentářích manažeři KAP doporučují nastavit jasnější pravidla, uvedení jasných intervalů a lepší formulaci otázek, než je tomu nyní. Pro zlepšení v metodické oblasti bylo také doporučeno udělat workshop. Na problém s dostupností metodické podpory ze strany NÚV / MŠMT poukazuje i tento komentář: „Metodická podpora je vždy až v momentu, kdy potřebujeme začít s realizací někdy i později. Nemůžeme si dopředu s předstihem nachystat podklady.“ Podstatné je tedy vhodné načasování metodické podpory.

Graf 23: Považujete způsob nastavení sebehodnocení za vhodný vzhledem k jeho cílům? (odpovědi manažerů KAP, počet)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 12)

Z pohledu manažerů KAP, ve srovnání s manažery MAP II, přináší zpracování sebehodnotící zprávy menší přínos. Přibližně polovina manažerů v sebehodnocení nevidí přínos. Za největší přínos manažeři KAP (7 ze 12) označili reflexi stávajícího stavu. V komentářích pak někteří manažeři KAP uváděli jako přínos například:

- rekapitulaci činnosti
- zamyšlení nad efektivnějším pokračováním projektu
- zhodnocení práce realizačního týmu projektu

⁹ K 1. 1. 2020 došlo ke sloučení NIDV a NÚV do jedné instituce Národní pedagogický institut ČR (NPI ČR). Pro období, ke kterému se šetření vztahuje, obě instituce ještě působily odděleně.

Jeden pozitivně laděný komentář shrnul následující přínosy realizace sebehodnocení: „1) *Reflexe přípravy KAP LK I. vedla k efektivnějšímu plánování přípravy KAP LK II.* 2) *Reflexe činností členů RT KAP vedla k efektivnějšímu zapojení jednotlivých členů* 3) *Reflexe stávajícího nastavení spolupráce mezi aktéry v území vedla ke zlepšení postupů navazování spolupráce* 4) *V rámci sebehodnocení si členové RT KAP lépe uvědomili rozsah aktivit projektu a jejich přínos v území, proto seberealizaci hodnotíme kladně :-)*“

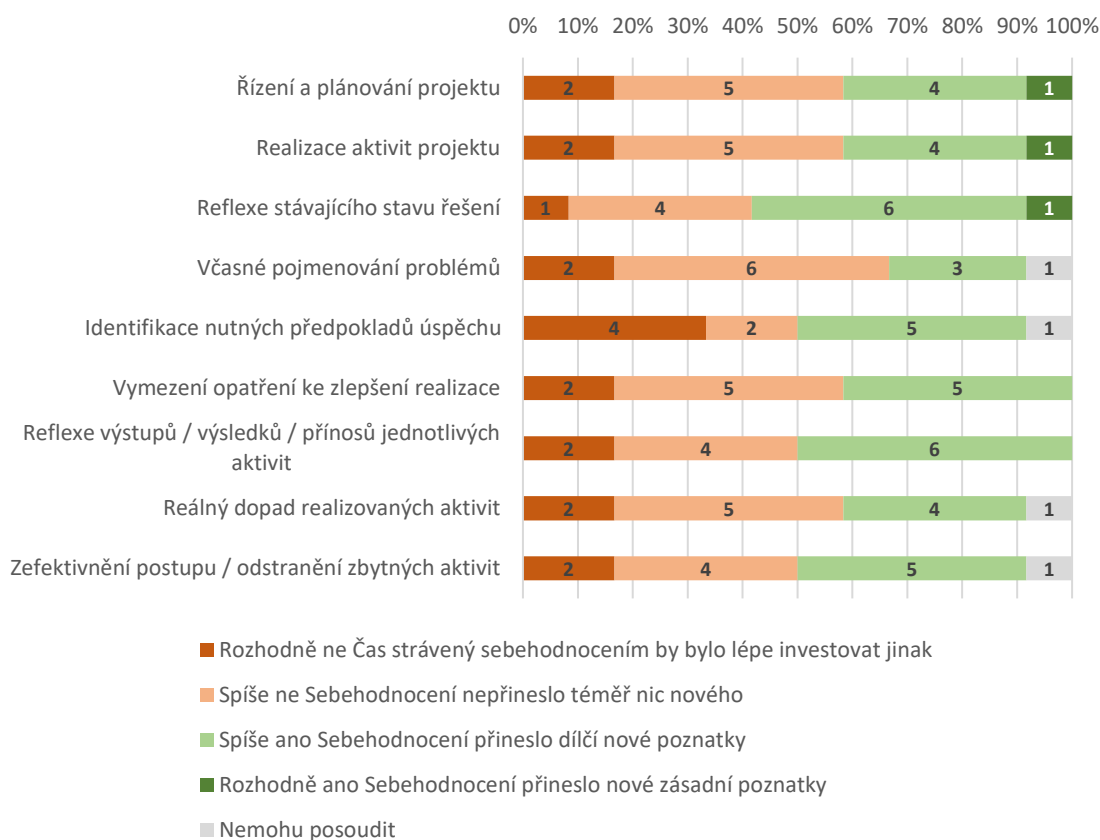
Manažeři KAP ale spíše nesouhlasí s tím, že by sebehodnocení přineslo identifikaci nutných předpokladů úspěchu nebo včasné pojmenování stavu řešení. Navrhují proto tyto úpravy:

- Lepší nastavení termínů a možnost delší přípravy
- Více zacílit na skutečné potřeby jednotlivých krajů
- Vyjádření ŘO k obsahu sebehodnocení

V souvislosti se sebehodnocením byly dále uvedeny tyto dva vysvětlující komentáře, upozorňující na nedostatečnou zpětnou vazbu nebo na existenci průběžného sebehodnocení uvnitř projektu:

- „*Neobdrželi jsme zpětnou vazbu k předaným podkladům, tj. stále nevíme, zda je sebehodnotící zpráva v pořádku*“
- „*Sebehodnocení je prováděno průběžně a téměř každodenně spolu s realizací projektu, poradami týmu a tvorbou zpráv pro realizaci*“

Graf 24: Bylo samotné sebehodnocení přínosem z následujících hledisek? (odpovědi manažerů KAP, počet)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 12)

Na základě zjištění evaluátor dospěl k závěru, že (manažery) KAP můžeme rozdělit do následujících tří skupin:

- KAP, které do sebehodnocení investovaly a považují ho za přínosnou sebereflexi
- KAP, které do sebehodnocení neinvestovaly a povinná aktivita pak pro ně není velkým přínosem, ale spíše jen administrativní povinností
- KAP, které dávají na průběžné hodnocení sami velký důraz a sami ho průběžně provádějí a povinná aktivita pak pro ně není velkým přínosem (nepřináší jim nic nového)

Přínosy sebehodnocení (projekty P-KAP a SRP)

Na základě požadavku zadavatele byly, po zkušenosti z předchozího dotazníkového šetření, namísto dotazníkového šetření uskutečněny polostrukturované hloubkové skupinové rozhovory s projektovými týmy projektu SRP a P-KAP (rozhovory trvaly více jak hodinu). Do rozhovorů byli zapojeni relevantní zástupci projektových týmů odpovědní za zpracování a koordinaci přípravy zprávy. Záměrem uskutečnění polostrukturovaných hloubkových rozhovorů, namísto opakování dotazníkového šetření, bylo zajištění detailnějších poznatků, které rozšíří a dále prohloubí zjištění z předchozího dotazníkového šetření (realizované v lednu 2018).

Sebehodnocení projektu

Sebehodnotící zprávy zpracovávají IPs povinně za předchozí rok realizace. Pro zpracování využívají strukturu definovanou v příslušném metodickém pokynu.

Z hlediska přípravy potvrdily skupinové rozhovory zjištění z předchozího dotazníkového šetření (uskutečněno v lednu 2018). Na přípravě zprávy se podílí výhradně užší projektový tým. Ke zpracování jsou v podstatě využívány již dostupné informace, které již byly obsahem některých z předchozích zpráv:

- Zpráv o realizaci (ZoR)
- Situačních zpráv na poradu vedení MŠMT
- Status reportu pro Řídící výbor projektu (ŘV)

V tomto směru zástupci projektových týmů SRP a P-KAP zdůrazňovali, že zpracování zprávy pro ně **nepřináší žádné nové poznatky**, „jelikož většina informací uvedených v sebehodnotící zprávě odráží skutečnosti, které jsou projektovému týmu známy“. Z tohoto důvodu se pak příjemci vyjadřují, že „příprava zprávy je jen formalita a administrativní povinnost“. „Dáváme do ní to, co už víme, resp. informace, které se už promítly v jiných zprávách.“ Např. v „ZoR také popisujeme stav a rizika“ nebo to, „zda jsme provedli nějaké změny (ve výstupech, zapojených osob), je už dávno předmětem schválení v rámci dílčích změn projektu“.

Jako zásadní, kromě duplicity s výše uvedenými zprávami, bylo zdůraznění, že **realizace projektů probíhá v rámci metodiky PRINCE2**. PRINCE2 sám o sobě poskytuje „řadu kontrolních bodů“ s tím, že postupy dle PRINCE2 zahrnují kromě jiného: Registry, Produktový rozpad, Řízení rizik. V této souvislosti projektoví manažeři poukázali na to, že „problémem jsou dva paralelní postupy řízení projektu: podle pokynů ŘO a podle principů PRINCE2“.

Hlavním problémem vyšší přidané hodnoty zpracování povinných sebehodnotících zpráv je pak to, že nejsou časově navázány na konkrétní dílčí výstupy, ale shrnují postup za celý rok. Manažeři projektů SRP a P-KAP pak v této souvislosti zdůraznili, že **„pokud bychom to zjistili až při psaní povinné sebehodnotící zprávy, tak by to bylo pozdě“**.

Projektovým týmům není zřejmý důvod zpracování zprávy a komu má zpráva sloužit. Uváděli, že „napsat se to dá, ale komu to slouží? Týmu to nedá žádnou novou informaci“. „Zásadní je, že ani nevíme, pro koho ta zpráva je. Komu má sloužit? Poslání zprávy není zřejmé. Je pro ŘO nebo pro nás“. **„Zpráva není pro nás, není to sebehodnocení. Jen modifikace informací obsažených už v jiných zprávách“**. V této souvislosti zástupci obou projektových týmů shodně zdůrazňovali, že jim k odevzdaným zprávám chybí zpětná vazba. „Vypadá to, že to nikdo ani nečte“. „Nemá to odezvu“. „Nemáme zpětnou vazbu ani k ZoR, ani k měsíčním reportům“.

Uvedené výroky odráží reálné vnímání ze strany realizátorů, které jako takové (jako vnímání stavu) nelze zpochybňovat. Zásadní je toto vyjádření chápat ve vztahu o obsahu zprávy, resp. informacím ve zprávě obsažených. Tj. tato vyjádření se vztahují k věcnému postupu realizace a směřování projektů. Není tím myšlena formální (a věcná) kontrola dokumentu z hlediska splnění pokynů pro zpracování zprávy, ale to, co se se zprávou (resp. s informacemi v ní obsažených) reálně děje po jejím schválení.

Vyjádření ze strany příjemců tak poukazuje na to, že zasedání ŘV, které se koná ke každé ZoR, na které je daná ZoR projednávána a schvalována, není to, na co by příjemci poukazovali a po čem volají. Ani zpětnou vazbu poskytovanou ze strany ŘO, který ZoR připomínkuje a schvaluje. Důvodem je to, že zpětná vazba od ŘV i ŘO je zaměřena spíše na procesní otázky spojené s realizací projektu, tedy „na dodržování formálních pravidel poskytovatele dotace a neobsahuje podněty ve vztahu k relevanci, účelnosti a přínosům projektu k naplnění očekávání zadavatele (ve smyslu zlepšení v určité oblasti školství)“.

S výstupy zpráv se ale dle vyjádření ŘO dále na úrovni MŠMT pracuje a informace v nich jsou následně využívány. Z tohoto hlediska by pak bylo možné označit za deficitní rozsah informací, které se v tomto smyslu následně k příjemcům dostanou.

Doporučení ze strany projektových týmů k sebeevaluaci by bylo možné shrnout následovně:

- Zamezit duplicitám s dalšími zprávami a v rámci samotné sebehodnotící zprávy
- Nesnažit se zpracováním povinné sebeevaluační zprávy řešit to, co je již pokryto v rámci řízení dle principů PRINCE2
- Hodnotit je třeba hned a ve vazbě na realizaci konkrétních aktivit. Sebehodnocení navázat na realizaci konkrétních projektových dílčích aktivit a dílčích výstupů, resp. na konkrétní projektové milníky
- Za pozitivní by považovali „možnost říci si, co potřebujeme od ŘO“. Měl by to ale být vzájemný dialog a nikoli obrana ze strany ŘO
- Ze strany ŘO (MŠMT) poskytnout skutečnou zpětnou vazbu projektovým týmům k postupu realizace projektu
- Akcentovat budoucnost, nyní konkrétně přípravu budoucího programového období, aby se zkušenosti využily v dalších OP

- Namísto zpracování sebehodnocení ze strany projektů, ve které se propisují již jinde popsané informace, by bylo relevantní, **aby hodnocení pravidelně zpracovával ŘV** projektu, a poskytoval tak relevantní zpětnou vazbu („to by pomohlo a mohlo přinést podněty, co zlepšit“)

Z výše uvedeného vyplývá, že stávající způsob zpracování povinné sebehodnotící zprávy není přínosný a bylo by vhodné ho v základu změnit, tj. zcela upustit od stávajících povinných sebehodnotících zpráv a celkově změnit přístup k sebehodnocení. Na základě výše uvedených zjištění lze ze strany evaluátora doporučit dva možné přístupy k řešení sebehodnocení u IPs:

Varianta A: Důraz by měl být položen na hodnocení ve vazbě na realizaci konkrétních projektových aktivit. Základem sebehodnocení by měla být realizace interních evaluačních aktivit (hodnocení přínosů realizovaných aktivit). Sebehodnocení by mělo být zaměřeno na věcné vyhodnocení přínosů (účelnost a účinnost) realizovaných aktivit a nikoli na řízení projektu, které je předmětem projektového řízení v rámci PRINCE2 a ZoR a dalších zpráv o realizaci projektu. Sebehodnocení by mělo být navázáno a realizováno v závislosti na konkrétní milníky projektu nebo jednotlivých KA (např. konec KAP I a zahájení přípravy KAP II; ukončení vlny školení/podpory apod.). Stanovení projektových milníků a zaměření sebeevaluačních zpráv pro již běžící projekty by bylo možné upravit na základě dohody mezi ŘO a příslušným projektem. K sebehodnocení je pak také třeba poskytnout zpětnou vazbu ze strany ŘO (MŠMT) – základem musí být vzájemně otevřená diskuse, co zlepšit a kam projekt dále posunout. Sebehodnocení je třeba vnímat skutečně jako evaluační aktivitu a nikoli jako projektovou kontrolu.

Varianta B: Průběžné hodnocení poskytovat ze strany ŘV na základě informací, které jsou již k dispozici v předkládaných zprávách (status reporty, situační zprávy, ZoR). V případě potřeby by si ŘV vyžádal dodatečné informace. Hodnocení by se zaměřilo jak na oblast řízení, postupu realizace (naplňování harmonogramu) tak věcné směřování a výstupy projektu. Hodnocení by bylo vhodné projektovému týmu předkládat 2x za rok (tj. v půlročních intervalech).

Varianta C: Kombinace výše uvedených řešení, varianty A a B. ŘV by pak zpracovávaly pravidelné hodnocení v půlročních intervalech. Projektové týmy by zpracovávaly evaluační sebehodnotící zprávy zpracovávané ve vazbě na konkrétní projektové milníky.

Závěry a doporučení

A.6 Do jaké míry mají cílové skupiny povědomí o existenci a celkové koncepci projektů IPs P-KAP a IPs SRP, IPk MAP a IPk KAP a celého komplexního koncepčního řešení akce KLIMA?

Povědomí o akci KLIMA

Hlavní (pozitivní) zjištění

- jednotlivé sledované aspekty spojené s cíli akce KLIMA jsou naplňovány plně nebo částečně podle 86 až 93 % členů vedení školy v závislosti na sledovaném aspektu
- oproti předchozímu šetření lze zaznamenat zlepšení hodnocení ze strany pedagogů a částečný pokles v rozdílu mezi hodnocením pedagogů a zástupců vedení škol u následujících aspektů:
 - Ředitel je lídrem ve smyslu nositele změny
 - Učitelům je poskytována metodická podpora
 - Vedení školy věnuje péči o dlouhodobé směřování
- nějaký projekt nebo aktivitu zaměřenou na zlepšení jednotlivých aspektů ve vzdělávání znalo přibližně kolem 70 až 80 % respondentů z řad vedení škol a pedagogických pracovníků

Negativní zjištění (příležitosti pro zlepšení)

- celkové povědomí o existenci strategického přístupu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jehož cílem je změna kultury vzdělávání (akce KLIMA) se u zástupců vedení škol a pedagogických pracovníků oproti stavu před dvěma roky nezměnilo
- mezi aspekty, které nejsou dle vedení škol zatím plně naplňovány, patří:
 - Ve výuce jsou uplatňovány sumativní i formativní formy hodnocení
 - Učitelé nabízejí žákům aktivity podporující objevování, experimentování, kladení otázek, tvořivost, autonomii a iniciativu každého z žáků
 - Učitelům je poskytována metodická podpora
 - Učitelé jsou si v každém jednání vědomi toho, že zejména ve vzdělávání chyba neznamená selhání, ale příležitost k učení se
- podle vyjádření pedagogů: vysoký počet dětí ve třídách neumožňuje individuální přístup k žákům
- v komentářích, stejně jako při minulém šetření, zaznívají negativní komentáře k pojetí inkluze
- došlo k poklesu znalosti o projektech nebo aktivitách zaměřených na oblast přizpůsobování výuky individuálním potřebám, úspěšné vzdělávání v heterogenním kolektivu

Povědomí o strategickém plánování

Hlavní (pozitivní) zjištění

- ze strany zástupců vedení a pedagogů MŠ a ZŠ i SŠ došlo k mírnému (u SŠ k výraznějšímu) zlepšení v povědomí o MAP
- mírně poklesl podíl zástupců vedení SŠ, kteří neznají obsah KAP
- u pedagogů SŠ došlo ke zvýšení povědomí o strategických dokumentech

Negativní zjištění (příležitosti pro zlepšení)

- u pedagogů MŠ a ZŠ zůstalo poměrně nízké povědomí o Konceptu rozvoje školy (na úrovni 60 %)
- povědomí o tvorbě strategických dokumentů ze strany zřizovatelů zůstalo na nízké úrovni (15 % zástupců zřizovatelů neví o existenci Konceptu rozvoje škol nebo MAP. O KAP neví 36 %)

Reálné využívání strategického plánování na středních školách

Hlavní (pozitivní) zjištění

- dvě třetiny ředitelů středních škol intenzivně pracuje s Konceptem rozvoje SŠ
- se Školním akčním plánem (ŠAP) se pracuje intenzivně na polovině SŠ
- 80 % ředitelů s ŠAP dále pracují a využívají ho při své činnosti (z toho intenzivně 50 % ředitelů SŠ). S PA dále pracuje a využívá ho 74 % ředitelů SŠ
- v případě Konceptu rozvoje školy převažuje motivace ve vytvoření vize školy (61 %)

Negativní zjištění (příležitosti pro zlepšení)

- zpracování PA a ŠAP bylo ze strany ředitelů bráno zejména jako pouze formální povinnost (ale následně ho využívá mnohem vyšší podíl ředitelů, viz výše)
- s Plánem aktivit (PA) nepracuje 27 % škol z těch, které ho vytvořily

Povědomí o projektech v oblasti školství

Hlavní (pozitivní) zjištění

- oproti situaci před dvěma roky došlo ke zvýšení povědomí o realizaci projektu SRP
- je možné zaznamenat pozitivní trend v úrovni povědomí o projektech v oblasti školství ze strany pedagogů MŠ a ZŠ
- Pedagogové nejvíce využívají výstupy projektů APIV-B (24 % pedagogů), KIPR (23 % pedagogů) a projekt SRP (21 % pedagogů)
- 68 % vedení středních škol je zapojeno nebo využívá výstupy projektu P-KAP
- v povědomí o projektech v oblasti školství ze strany zřizovatelů lze sledovat pozitivní trend oproti stavu před dvěma roky (ale povědomí stále zůstává nízké, viz dále)

Negativní zjištění (příležitosti pro zlepšení)

- povědomí o projektech v oblasti školství ze strany vedení MŠ a ZŠ zůstalo beze změny oproti situaci před dvěma roky (kromě projektu SRP)
- ředitelé škol poukazovali na vysoký počet systémových projektů s tím, že je velmi obtížné je sledovat a vnímat
- o realizaci sledovaných projektů pak vůbec neví přibližně kolem 50 % pedagogů MŠ a ZŠ
- povědomí o projektech u pedagogů SŠ je ještě nižší než u pedagogů MŠ a ZŠ
- povědomí o projektech v oblasti školství je ze strany zástupců zřizovatelů škol (obce) stále velmi nízký. Sledované projekty nezná kolem 80 % zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ
- 16 % zástupců zřizovatelů škol (obce) vůbec neví o tom, že jsou realizovány projekty šablon
- o realizaci projektu SRP neví 40 % zřizovatelů MŠ a ZŠ

A.9 Jakým přínosem byla realizačním týmům projektu Metodika pro vnitřní evaluaci projektů?

Přínosy sebehodnocení (MAP II)

Hlavní (pozitivní) zjištění

- nastavení požadavků na zpracování sebehodnotící zprávy manažeri MAP II hodnotí celkově pozitivněji ve srovnání s manažery MAP I
- pozitivní trend má hodnocení metodické podpory NIDV/MŠMT
- přínosy sebehodnocení vidí 50 až 70 % manažerů MAP II v závislosti na konkrétním přínosu

Negativní zjištění (příležitosti pro zlepšení)

- manažeri poukazují na nedostatečnou návaznost hodnocení na konkrétní dílčí výstupy projektu
- manažerům MAP II chybí zpětná vazba od ŘO

Přínosy sebehodnocení (KAP)

Hlavní (pozitivní) zjištění

- všichni manažeri KAP pozitivně hodnotili zapojení realizačního týmu
- 2/3 manažerů KAP pozitivně hodnotí nastavení rozsahu, struktury a obsahu sebehodnotící zprávy

Negativní zjištění (příležitosti pro zlepšení)

- negativně je většinou manažerů KAP hodnocená metodická podpora ze strany NÚV / MŠMT
- přibližně polovina manažerů KAP v sebehodnocení přínos nevidí
- u žádného KAP nebyli do tvorby sebehodnotící zprávy zapojeni členové pracovních skupin

Přínosy sebehodnocení (projekty SRP a P-KAP)

Hlavní (pozitivní) zjištění

- realizace projektů probíhá a je řízena v rámci metodiky PRINCE2
- projektové týmy mají zájem na zpětné vazbě od ŘO, ŘV, sekce IV MŠMT
- projektové týmy kladou důraz na interní evaluaci realizovaných aktivit

Negativní zjištění (příležitosti pro zlepšení)

- s ohledem na obsah zprávy se na její přípravě podílí výhradně jen užší projektový tým
- zpracování zprávy není časově navázáno na konkrétní dílčí výstupy projektu
- zpracování zprávy nepřináší podle vyjádření členů realizačního týmu žádné nové poznatky pro projektový tým
- zpráva částečně duplikuje postupy zavedené v rámci projektového řízení dle metodiky PRINCE2
- zpráva je (z výrazné části) jen modifikace informací obsažených už v jiných zprávách
- projektovým týmům není zřejmý důvod zpracování zprávy a komu má zpráva sloužit
- k odevzdaným zprávám nedostává projektový tým od ŘO nebo ŘV zpětnou vazbu z hlediska věcné náplně směřování projektu (tj. kam by měl věcně projekt směřovat)

Návrh konkrétních opatření ve vazbě na zjištění:

Č.	Název doporučení	Text doporučení	Popis rizik a dopadů v případě nezpracování doporučení	Závěr, ze kterého vychází	Nositel doporučení	Odkaz na kapitulu závěru
1	Zajistit informování o výstupech a realizaci IPs na jednom místě (zaštitit informování ze strany MŠMT)	Zajistit informování o výstupech a realizaci IPs na jednom místě, tj. zaštitit ho ze stany MŠMT. Informování o výstupech projektů by mělo být uchopeno věcně, tedy na základě věcných témat (např. čtenářská gramotnost).	Nízké uplatnění výstupů realizovaných systémových projektů.	Ředitelé škol opakovaně poukazují na roztržitost velkého počtu IPs a dostupnosti informací o nich. Toto zjištění koresponduje se zjištěním z evaluace projektu KSH, ve které bylo poukázáno na to, že MŠMT nezaštiťuje prezentaci a PR výstupů projektů IPs. Toto zjištění se již v evaluacích opakovaně potvrzuje jako deficit systému pro zajištění efektivního využití výstupů realizovaných projektů. MŠMT by mělo převzít odpovědnost za šíření a prezentaci výstupů IPs a nenechávat publicitu a diseminaci výstupů jen na samotných projektech.	MŠMT sekce 2 ve spolupráce se sekcí 4	Řešení EO A.6 (zjištění bylo rovněž v rámci evaluace projektu KSH)
2	Zajistit zpětnou vazbu k sebehodnocení MAP, KAP a IPs	ŘO (případně relevantní garanti z projektů SRP a P-KAP) by měl poskytovat zpětnou vazbu k sebehodnotícím zprávám.	Nízká motivace k participaci na sebehodnocení. Nenaplnění potenciálu pro zlepšení na úrovni MAP II, KAP, IPs.	Manažeři MAP II, KAP a IPs opakovaně poukazují na to, že k sebehodnotícím zprávám nedostávají zpětnou vazbu. ŘO sice výstupy ze sebehodnotících zpráv využívá, ale na úrovni MAP/KAP o tomto panuje nízká míra informovanosti.	MŠMT - ŘO (případně relevantní garanti z projektů SRP a P-KAP)	Řešení EO A.9 (MAP II, KAP, IPs)
3	Změnit systém sebehodnocení u IPs	Změnit systém sebehodnocení u IPs a přejít na jeden ze tří	Nízká motivace k participaci na sebehodnocení.	Sebehodnocení tak, jak je nyní nastaveno je do určité míry duplicitní k postupům	MŠMT sekce 2	Řešení EO A.9 (IPs)

		navržených přístupů (viz text zprávy). Vzhledem k tomu, že změna stávajícího postupu pro projekty v realizaci by si vyžádala komplikovanou úpravu podmínek, lze doporučit úpravu realizovat až pro příští programové období. Ve stávajícím období pak případně zahrnout některé z doporučovaných prvků tak, aby byla změna celkově efektivní.	Podpora zbytečné administrativní zátěže. Nedostatečné zajištění sebeevaluace přináší riziko realizace neúčelných a neefektivních aktivit.	projektového řízení v rámci PRINCE2 a ZoR. Dále šetření ukázalo, že by bylo vhodné zvýšit zpětnou vazbu a celkovou komunikaci s příjemci ohledně věcného směřování projektů, a to například za spolupráce a účasti ŘV. Sebehodnocení by se tak mělo zaměřit výhradně na evaluační aktivity zaměřené na věcnou stránku projektu. Hodnocení postupu realizace ve smyslu dodržování formálních pravidel poskytovatele dotace, by pak mělo být zajištěno prostřednictvím ZoR a projektovým řízením (PRINCE2).	(doporučení zejména pro příští programové období)	
4	Zaměřit se na zvýšení povědomí o strategických přístupech a projektech ve školství u zřizovatelů škol (obcí)	Zaměřit se na zvýšení povědomí o strategických přístupech a projektech ve školství u zřizovatelů škol (obcí).	Zřizovatelé s nízkým povědomím o oblasti školství nemohou řádně vykonávat svou roli.	Povědomí zřizovatelů MŠ a ZŠ o strategických přístupech a projektech ve školství je na velmi nízké úrovni.	Všichni aktéři (MŠMT, SRP, P-KAP)	Řešení EO A.6 (zřizovatelé škol)

Zhodnocení zapracování doporučení z předchozí zprávy

Č.	Název doporučení	Text doporučení	Závěr, ze kterého vychází	Nositel doporučení	Zhodnocení zapracování doporučení nositelem doporučení
1	Zohlednění zjištění na úrovni jednotlivých krajů k posílení a optimalizaci fungování partnerství	Informace získané z šetření by měly být ze strany Řídícího výboru projektů (MŠMT) a projektového týmu P-KAP využity k optimalizaci a nápravě fungování partnerství v případě negativních postojů ze strany partnerů. Zaměřit se na kraje, které v některých z hodnocených aspektů vykazují horší výsledky v porovnání s ostatními kraji. Primárně řešit situaci v Moravskoslezském kraji, a to zejména na straně metodické podpory ze strany P-KAP, ale také na straně KAP. Lze např. doporučit realizaci facilitačních setkání k řešení situace (identifikace úzkých míst a hledání řešení na jejich odstranění).	V několika málo krajích se v některých aspektech ukazuje méně pozitivní až mírně negativní hodnocení ze strany partnerů Konkrétně zejména: - celkově téměř ve všech parametrech slabé hodnocení v rámci KAP v Moravskoslezském kraji - nižší míra zapojení a vnímaná relevance zapojení ze strany partnerů do KAP ve Středočeském a Ústeckém kraji (mírně horší hodnocení v porovnání s ostatními kraji, nejde přímo o negativní zjištění) - Partneři v KAP Královéhradeckého kraje poukázali na nižší možnost sdílení informací mezi partnery (mírně horší hodnocení v porovnání s ostatními kraji, nejde přímo o negativní zjištění) -	P-KAP, jednotlivé KAP (MŠMT – koordinace a „kontrola“ realizace opatření)	Projektový tým věnuje zvýšenou pozornost Moravskoslezskému kraji. Negativní zpětná vazba bude primárně řešena s garantem pro MSK s cílem získání zpětné vazby a detailních informací, které se vztahují k důvodům, které vedou k negativnímu hodnocení spolupráce. Následně po vyhodnocení zpětnovazebních informací proběhnou cílená jednání s příslušnými zástupci v kraji s cílem zefektivnit spolupráci, a to zejména s ohledem na sladění priorit kraje a aktivit projektu tak, aby následná spolupráce v období KAP II byla efektivnější a přínosnější pro zástupce z krajů. Následujícím krokem bude rovněž posílení metodické podpory v Moravskoslezském kraji, který bude obsahově v souladu s aktivitou 2 projektu P-KAP a s ohledem na priority kraje, které budou zajištěny na základě získané zpětné vazby od odborného garanta i zástupců kraje s cílem vysvětlení přínosů efektivní spolupráce a realizace spolupráce pro kraj. Hlavní manažer projektu komunikuje pravidelně s RT KAP v kraji a řeší průběžně tuto situaci.

Č.	Název doporučení	Text doporučení	Závěr, ze kterého vychází	Nositel doporučení	Zhodnocení zapracování doporučení nositelem doporučení
2	Adekvátní podpora ze strany odborných garantů pro KAP	Je nezbytné zajištění adekvátní podpory ze strany odborných garantů na krajích pro KAP. Provést revizi činnosti odborných garantů na jednotlivých krajích. V krajích, ve kterých podpora ze strany garantů nevykazuje adekvátní výsledky, provést nápravná opatření.	Ve třech krajích nejsou spokojeni s podporou ze strany odborného garanta a v jenom z krajů ji hodnotí přímo jako nepřínosnou	P-KAP	Vzhledem k tomu, že projektový tým P-KAP nemá informace o tom, o které tři konkrétní kraje se jedná, nemůže vzniklou situaci řešit a učinit tak potřebné kroky k podpoře odborného garanta KAP.
3	Adekvátní podpora ze strany garantů intervencí pro KAP	Je nezbytné zajištění adekvátní podpory ze strany garantů intervencí pro KAP. Provést revizi činnosti garantů intervencí. Garanti by měly pro kraje přinášet konkrétní informace. Pro manažery KAP je zásadní dostávat aktuální informace (včetně informování o akcích projektu P-KAP, organizované pro střední školy v jednotlivých oblastech intervence). Garanti by se měli aktivně účastnit setkání s jednotlivými KAP. Lze doporučit zavedení zpětné vazby od KAP v rámci P-KAP,	Nejvíce negativních ohlasů (5-6 krajů) bylo na metodickou podporu pro oblasti intervencí rozvoje škol jako center celoživotního učení, podpory polytechnického vzdělávání a rozvoje kariérového poradenství. Téměř polovina manažerů KAP z těch, kteří podporu využili, nebyla spokojena s metodickou podporou pro nepovinné oblasti intervencí	P-KAP	Metodická podpora a její forma byla řešena konkrétně s výše uvedenými guaranty intervencí tak, aby poskytovali kvalitnější metodickou podporu dle požadavků KAP. Jednotlivá opatření k nápravě se primárně vztahují k nastavení efektivnějšího sdílení informací o aktivitách v regionech mezi odbornými guaranty KAP a guaranty intervence. Garanti intervencí se aktivně účastní setkání odborných platform/mini-týmů v krajích. Na základě požadavků v krajích bude zvýšena přímá podpora ze strany garanta intervence

Č.	Název doporučení	Text doporučení	Závěr, ze kterého vychází	Nositel doporučení	Zhodnocení zapracování doporučení nositelem
		na kterou bude možné rychle reagovat v rámci metodické podpory v rámci jednotlivých oblastí intervence. Tj. aby byl P-KAP bezprostředně informován, že na úrovni KAP některé informace chybí a mohla být neprodleně přijata nápravná opatření.			
4	Zaměřit se na skutečně nosné aktivity v rámci KAP	Zaměřit se na skutečně nosné aktivity v rámci KAP a vyvarovat se formalismů a „práci pro papíry“ Aktivity musí dávat smysl a přinášet skutečné efekty. U každé požadované aktivity by mělo být zřejmé, jaký je její účel a k čemu budou výstupy sloužit a přispívat. Lze doporučit provedení revize aktivit a odstranění zbytných (formálních a administrativních) činností a požadavků na KAP, bez další přidané hodnoty. K tomu nejlépe využít zpětné vazby přímo od KAP (formou šetření nebo kulatého stolu) – identifikace „zbytných	Pouze 6 manažerů KAP označilo KAP jako vhodný nástroj pro efektivní vynakládání zdrojů a zkvalitnění vzdělávání v kraji Manažeři KAP poukazovali na zbytečný formalismus	MŠMT ve spolupráci s P-KAP (za celkové metodické nastavení má odpovědnost MŠMT)	P-KAP: Realizační tým projektu P-KAP se drží platně závazných pravidel definovaných v Pravidlech pro žadatele a příjemce, charty projektu a žádosti o projektu a s tím i spojených požadavků na administrativní dokumenty nutné k výkaznictví jednotlivých aktivit/výstupů projektu a indikátorů.

Č.	Název doporučení	Text doporučení	Závěr, ze kterého vychází	Nositel doporučení	Zhodnocení zapracování doporučení nositelem doporučení
		formalismů“ a možností jejich odstranění.			
5	Zvýšit rozsah PA využívající individuální podporu.	Nabídnout a zajistit individuální podporu pro více realizátorů PA	Celkem 18 % škol realizujících ŠAP a 47 % škol realizujících PA nevyužilo individuální konzultace na školách s tím, že realizátoři PA celkově hodnotí podporu méně pozitivně než realizátoři ŠAP.	P-KAP	Odborný garant KAP poskytuje metodickou podporu jak školám, které tvoří PA, tak i ŠAP ve srovnatelné kvalitě. Většina škol však preferovala úplný školní akční plán rozvoje vzdělávání (ŠAP) před dílčím (PA), což lze vnímat za kvalitativně komplexnější dokument pro rozvoj školy (ŠAP zahrnuje všechny oblasti povinných intervencí). Je na rozhodnutí školy, jestli tvoří PA nebo ŠAP. Nižší využití metodické podpory formou individuálních konzultací, které jsou realizovány primárně na základě poptávky škol, lze vnímat rovněž tak, že školy tvořící pouze PA nejsou tolik motivovány či ochotné investovat čas, jak tomu je v případě škol tvořících úplný školní akční plán ŠAP.
6	Semináře pro ŠAP/PA naplnit konkrétním obsahem	Semináře naplnit konkrétním obsahem a vyvarovat se obecností. Pro zlepšení seminářů využít zpětné vazby ze seminářů v rámci interní evaluace.	Některé semináře k jednotlivým intervencím byly hodnoceny jako příliš obecné (realizátoři ŠAP a PA postrádali konkrétní informace a příklady)	P-KAP	Při přípravě seminářů je brán zřetel na cílovou skupinu, která se seminářů účastní, a rovněž bylo dáno více prostoru pro diskusi a řešení konkrétních dotazů. Cílové skupině jsou pravidelně nabízeny rovněž možnosti individuálních konzultací a přímé podpory a jsou seznámeni s dalšími nástroji podpory (metodika, videometodika apod.).
7	Zaměřit se na skutečně nosné aktivity v rámci ŠAP/PA	Aktivity musí dávat smysl a přinášet skutečné efekty. U každé požadované aktivity by mělo být zřejmé, jaký je její účel a k čemu budou výstupy sloužit a přispívat.	Tvorbu ŠAP považuje téměř polovina zástupců škol za zbytečně složitou a třetina za duplicitní aktivitu k dalšímu plánování na škole	MŠMT ve spolupráci s P-KAP (za celkové metodické nastavení má	Vzhledem k velkému zájmu škol o tvorbu ŠAP v prvním období místo plánovaných 140 ŠAP se zapojilo celkem 701 škol, což je považováno za úspěch.

Č.	Název doporučení	Text doporučení	Závěr, ze kterého vychází	Nositel doporučení	Zhodnocení zapracování doporučení nositelem
		Lze doporučit vyhodnocení konkrétních úzkých míst v rámci ŠAP, tj. povinností, které školám „nedávají smysl“ (využít zpětné vazby od samotných škol, která může být shromážděna v rámci seminářů a individuálních konzultací na školách). Tyto následně pro 2. vlnu ŠAP upravit nebo školám lépe vysvětlit, aby se s nimi dokázaly ztotožnit.		odpovědnost MŠMT)	
8	Náprava funkčnosti některých Center podpory	Náprava funkčnosti Center podpory v krajích, ve kterých ve kterých vykazují nižších výkonů, tak, aby dokázaly zajistit adekvátní podporu v území.	Čtvrtina manažerů hodnotí přínos Center podpory v kraji negativně. Negativní hodnocení Center podpory převažovalo od respondentů z Karlovarského, Jihomoravského a Středočeského kraje.	SRP	S ohledem na doporučení byly na centrech podpory Karlovy Vary, Brno a Střední Čechy provedeny personální změny na pozicích, které přímo komunikují s aktéry v území. S cílem zvýšit kvalitu podpory příjemců IPO MAP II a s ohledem na počet MAP II v kraji byla dále nad rámec doporučení posílena role Konzultanta MAP II o další osobu na centru podpory Ostrava. Zároveň byla navázána intenzivní a průběžná komunikace s NS MAS.
9	Zajistit vyšší informovanost o možnosti využití individuální podpory pro realizátory MAP	Zajistit vyšší informovanost o možnosti využití metodické podpory ze strany SRP a zvýšit využití individuální podpory pro realizátory MAP.	Individuální konzultace nevyužilo 40 % manažerů MAP. Někteří manažeři MAP o možnostech podpory ze strany SRP vůbec neměli informace.	SRP	Pro účely propagace jsou na každé akci pořádané projektem SRP účastníci slovně informováni o tom, že podpora je poskytována z projektu SRP, centra podpory jsou označena propagační cedulí, jsou využívány roll-upy a další prvky publicity. Ke

Č.	Název doporučení	Text doporučení	Závěr, ze kterého vychází	Nositel doporučení	Zhodnocení zapracování doporučení nositelem doporučení
					službám pro příjemce IPo MAP publikoval projekt 9 textů v médiích. Podpora MAP ze strany projektu SRP zahrnuje vedle individuálních konzultací také konzultace hromadné, informační setkání pro příjemce IPo MAP, místní konference, webináře pro příjemce IPo MAP a spolupráci se zástupci center podpory projektu SRP v rámci řídicích výborů MAP. Spolupráce s projektem SRP v rámci řídicích výborů MAP je dle postupů MAP povinná. Od začátku projektu se pracovníci centra podpory SRP zúčastnili více než 300 jednání ŘV MAP, kde lze předpokládat též přítomnost manažerů IPo MAP. Ostatní formy podpory jsou nabízeny na dobrovolné bázi a jsou určeny spíše odborným pracovníkům MAP. Podle údajů z rezervačního systému se některé z výše uvedených akcí projektu SRP zúčastnili zástupci 93% příjemců MAP I a 96% příjemců MAP II (porovnáno s oficiálními přehledy příjemců výzev MAP zveřejněných na webových stránkách www.dotace.eu). Z 14 příjemců, kteří se akcí SRP neúčastní, je 10 měst nebo městských částí, pouze minimum MAS. Lze předpokládat, že tito příjemci čerpají metodickou podporu jinde.
10	Zajistit vyšší povědomí o možnostech podpory z projektu SRP	Zvýšit povědomí o možnostech podpory z projektu SRP pro žadatele projektů šablon. Celkově tak zvýšit využití metodické	Řada projektových manažerů v komentářích uváděla, že nevěděli na koho se obrátit pro individuální konzultaci, nebo že nebylo na koho se obrátit. Některé komentáře poukázaly na	SRP	Pro účely propagace jsou na každé akci pořádané projektem SRP účastníci slovně informováni o tom, že podpora je poskytována z projektu SRP, centra podpory jsou označena propagační cedulí, jsou využívány roll-upy a další prvky publicity. K

Č.	Název doporučení	Text doporučení	Závěr, ze kterého vychází	Nositel doporučení	Zhodnocení zpracování doporučení nositelem doporučení
	pro žadatele projektů šablon	podpory SRP ze strany žadatelů projektů šablon. Koordinovat podporu s MAS.	to, že o možnosti podpory ze strany SRP vůbec nevěděli.		poradenství v oblasti šablon bylo v projektu publikováno 8 textů v médiích.

Zhodnocení zapracování relevantních doporučení z 1. PZ zprávy

Č.	Název doporučení	Text doporučení	Závěr, ze kterého vychází	Nositel doporučení	Zhodnocení zapracování doporučení evaluátorem
2	Zvážit možnosti maximální koncentrace poskytování informací pro konkrétní cílové skupiny	Dle možností maximálně koncentrovat způsob poskytování informací na školy.	Řada pedagogů/členů vedení škol se vyjadřovala, že informací je příliš velké množství a jsou poskytovány z různých zdrojů. Pedagogové nestačí vše sledovat.	MŠMT	Na základě aktuálních zjištění je možné konstatovat, že realizovaná opatření v podobě: <i>„Byla provedena revize komunikační strategie projektu ve vztahu k cílovým skupinám a nastaven jednotný systém předávání informací. Revize obsahovala aktualizaci kategorií sdělení, komunikačních kanálů a rolí a zodpovědností za naplňování komunikační strategie centry podpory a PR týmem projektu“.</i> nebyla dostatečná a situace zůstává stále neuspokojivá.
3	Informování realizátorů o smyslu zpráv z vnitřní evaluace a jejich využití v rámci komunikace s manažery projektů (projektovými týmy)	Poskytnout zpětnou vazbu manažerům na základě realizovaného sebehodnocení.	Manažeři (zejména MAP) v komentářích poukazovali, že by uvítali, aby se s výstupy sebehodnocení dále pracovalo i na půdě MŠMT a sami žádali o reflexi ze strany ŘO.	MŠMT	Na základě aktuálních zjištění je možné konstatovat, že realizovaná opatření v podobě: <i>„Byla provedena revize komunikační strategie projektu ve vztahu k cílovým skupinám a nastaven jednotný systém předávání informací. Revize obsahovala aktualizaci kategorií sdělení, komunikačních kanálů a rolí a zodpovědností za naplňování komunikační strategie centry podpory a PR týmem projektu.“</i> nebyla dostatečná a situace zůstává stále neuspokojivá.

Seznam použitých zdrojů a literatury

Seznam použitých zdrojů

- Postupy a metodické dokumenty k MAP a KAP
- Metodické listy a metodiky projektů SRP a P-KAP
- Monitorovací zprávy vč. příloh (ZoR), informace z MS2014+ k věcnému a finančnímu plnění
- Schválené KAP a MAP
- Výzvy a jejich přílohy
- Webové stránky projektů
- Výstupy dotazníkových šetření

Přílohy

Příloha 1a: Technická zpráva (Výstupy šetření EO A.6)

Příloha 1b: Technická zpráva (Výstupy šetření EO A.9_MAP)

Příloha 1c: Technická zpráva (Výstupy šetření k doplňujícímu šetření MAP a KAP)

Příloha 2: Scénáře dotazníkových šetření

Příloha 2a: Datasets dotazníkových šetření - interní materiál

Příloha 2b: Scénáře a záznamy rozhovorů – interní materiál

Příloha 3: Dokument obsahující hlavní závěry prezentované formě (Dashboard)