



Evaluace systémového projektu „SYPO“

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Průběžná zpráva 1

Listopad 2020
Finální verze



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání





Obsah

1	Manažerské shrnutí	4
2	Zjištění – odpovědi na evaluační otázky.....	7
2.1	Evaluační otázka 1.1 Odpovídá realizace klíčových aktivit a výstupů naplánovanému harmonogramu a aktuálním potřebám realizace projektu?.....	7
2.2	Evaluační otázka 1.2 Do jaké míry je dosahováno cíle a dílčích cílů projektu SYPO a změn stávajícího stavu, které byly v jeho důsledku očekávány?	9
2.3	Evaluační otázky 1.3 a 1.5 Existují rizika, která ohrožují realizaci projektu a dosažení vytyčených cílů? Co v průběhu projektu považuje realizační tým za největší bariéry úspěšné realizace?	14
2.4	Evaluační otázka 1.4 Odpovídá průběh činností v KA3 Evaluace dobré evaluační praxi?...	14
2.5	Evaluační otázka 2 Do jaké míry považují stěžejní aktéři (významné) výstupy/aktivity projektu za přínosné/dobře využitelné a proč?	15
2.6	Evaluační otázka 3 Do jaké míry funguje/se osvědčil systém metodických kabinetů?.....	27
2.7	Evaluační otázka 4: Do jaké míry zná veřejnost projekt?	35
2.8	Evaluační otázka 5: Jak probíhá spolupráce a jakých společných výsledků bylo dosaženo?	37
2.9	Evaluační otázka 6: Jaké byly nezamýšlené dopady projektu SYPO?	38
3	Závěry a doporučení.....	41
3.1	Závěry	41
3.2	Doporučení.....	45
4	Seznam použitých zdrojů a literatury.....	48
5	Přílohy.....	49
5.1	Příloha I: Technická zpráva s detailním popisem šetření	49
5.1.1	Metody použité pro účely zpracování této zprávy	49
5.1.2	Realizace klíčových aktivit.....	54
5.1.3	Expertní panel pro zhodnocení KA Evaluace.....	59





5.1.4	Fokusní skupina Krajské metodické kabinety	63
5.1.5	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety.....	64
5.1.6	Fokusní skupina Management	64
5.1.7	Fokusní skupina Webináře.....	65
5.1.8	Fokusní skupina Začínající učitel.....	66
5.1.9	Spolupráce projektu SYPO s dalšími IPs	68
6	Seznam zkratk.....	72
7	Seznam tabulek	73
8	Seznam grafů.....	74



1 Manažerské shrnutí

Tento dokument představuje 1. Průběžnou zprávu „Evaluace systémového projektu SYPO“ (dále též Evaluace). Projekt SYPO je individuální projekt systémový, který je realizován v rámci PO3 OP VVV „Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání“. Hlavním cílem projektu je zajištění uceleného systému profesní podpory učitelů a ředitelů, který bude přispívat ke zvyšování jejich profesního rozvoje a tím ke zkvalitňování vzdělávacího systému. Projekt SYPO je zhruba v polovině své realizace, když je realizován od 1. 1. 2018 a plánované ukončení projektu je 31. 10. 2022.

Šetření pro účely zpracování této zprávy byla realizována v průběhu března až června 2020. Mezi využití metody patří desk research dostupných informací, metaevaluace, individuální rozhovory se zástupci projektu, hlavními zdroji informací jsou pak šetření, které byla realizována mezi účastníky aktivit projektu – dotazníková šetření, fokusní skupiny a telefonické rozhovory. Hlavní závěry jsou vytvořeny na základě triangulace použitých metod.

Na základě provedené analýzy a provedených šetření lze konstatovat, že **většina KA je realizována dle plánovaného harmonogramu a odpovídá aktuálním potřebám**, pro zajištění aktuálnosti projektu a jeho aktivit slouží především interní evaluace, které jsou realizovány s ohledem na aktuální stav projektu a potřeby jednotlivých klíčových aktivit. S ohledem na fázi realizace projektu nelze nyní očekávat kompletní naplnění změn stávajícího stavu, které byly v důsledku projektu očekávány. Na základě provedených šetření pro účely této zprávy lze však konstatovat, že **polovina dílčích cílů projektu již byla naplněna nebo je naplňována a většina zbývajících cílů je naplňována alespoň částečně** což znamená, že byly zahájeny aktivity, které mají k cílům přispět. Dva dílčí cíle navázané na KA Kvalita (Vytvořit a pilotně ověřit systém řízení kvality DVPP garantovaného MŠMT a Proškolení odborný personál zajišťující hodnocení kvality DVPP) nejsou naplňovány, jelikož tato KA byla zahájena od 1. 1. 2020 a z důvodu legislativních změn dochází ke změnám v jejím nastavení. Tato KA aktivita bude hodnocena v 2. Průběžné zprávě.

Jedním z hlavních cílů projektu je vytvoření systému metodických kabinetů na národní, krajské a oblastní úrovni. V projektu již došlo k vytvoření sítě tří pilotních kabinetů (Český jazyk a literatura, Matematika a její aplikace a Informatika a ICT). **Došlo k personálnímu zajištění všech tří národních i 42 krajských metodických kabinetů.** Metodické kabinety na oblastní úrovni byly však zatím pouze fakticky zřízeny (z toho důvodu byla šetření v rámci oblastních kabinetů zaměřena pouze na procesní a organizační nastavení kabinetů a na očekávání od účasti v metodických kabinetech) a dochází k síťování dalších pedagogických pracovníků, které je z pohledu některých účastníků částečně problematické a bude třeba jej více podpořit ze strany projektu SYPO. Mimoto činnost oblastních metodických kabinetů byla přerušena mimořádnými opatřeními a další činnost oblastních metodických kabinetů se předpokládá od měsíce září 2020. Převážně se bude jednat o přímou podporu pedagogických pracovníků prostřednictvím projektových aktivit. **Zapojeným pracovníkům již byla v rámci projektu a metodických kabinetů poskytována vlastní podpora (např. formou prezenčních seminářů, e-learningu, workshopů nebo webinářů) a účastníci jsou obecně spokojeni jak s formou a fungováním metodických kabinetů, tak i s jednotlivými formami podpory.** Někteří členové metodických kabinetů především z krajské úrovně by uvítali, kdyby byla zajištěna těsnější spolupráce mezi národní a krajskou úrovní.

V projektu **byla na úrovni jednotlivých krajů vybudována síť krajských ICT metodiků (KIM).** O podporu v oblasti ICT je ze stran škol velká poptávka. Z tohoto důvodu dochází k neustálému rozšiřování kolektivu a v nejvytíženějších oblastech byli doplněni další KIM, aby byl projekt schopný poskytnout dostatečnou podporu jednak on-line, a pokud je problém závažnější, tak také přímo ve školách.



Z provedených šetření vyplývá, že **díky této podpoře se naprosté většině škol podařilo vyřešit jejich problémy v oblasti ICT.**

Další oblastí, které se projekt věnuje, je nastavení systému podpory profesního rozvoje pro vedoucí pracovníky škol. V projektu byla zavedena Stálá konference ředitelů, která je platformou/grémiem nastavujícím podporu pro vedení škol. Dále byly zahájeny práce na tvorbě Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol, který by měl být modelem komplexního, kontinuálního a modulárního systému podpory vedení škol. **Zástupci vedení škol zapojení do projektu považují vytvoření Modelu za přínosné a užitečné.** Model by měl být pilotován na začátku roku 2021. **V projektu mezitím probíhá pilotáž vlastní podpory vedení škol, v rámci které byly uspořádány oblastní konference, workshopy a na ně navazující skupinové a individuální konzultace. Účastníci těchto aktivit jsou spokojeni téměř ve všech ohledech a oceňují především možnost sdílet zkušenosti s dalšími účastníky a možnost individuální podpory v případě problémů.**

Projekt SYPO má za cíl podpořit práci se začínajícími učiteli, která je aktuálně nesystematická a záleží na každé škole, jaký systém podpory pro začínající učitele nastaví. Byl vytvořen a je pilotován Model systému podpory začínajících učitelů, který obsahuje návody a doporučení, jak postupovat při adaptaci začínajícího učitele a který na školách zapojených do pilotáže pracuje s tzv. triádou (uvádějící učitel, začínající učitel a zástupce vedení školy). **Záměrem je nastavení spolupráce této triády na škole s cílem podpory začínajících učitelů.** V rámci projektu je realizována také vlastní podpora pro všechny zástupce triády, podpora se skládá z prezenčních seminářů, e-learningů a praktických workshopů. **Účastníci aktivit zaměřených na začínající učitele jsou s uvedenými aktivitami spokojeni, jelikož přináší jim všem členům triády jasný plán se stanovenými kroky, propracovanou metodiku, jak postupovat ve vzájemné spolupráci a podpoře začínajícího učitele.**

V rámci projektu jsou realizovány kurzy pro interní členy projektu (např. pro krajské ICT metodiky, pro členy metodických kabinetů atp.). **Kurzy pro členy metodických kabinetů byly účastníky hodnoceny pozitivně a na základě toho byly poskytnuty k dispozici i odborné veřejnosti (učitelům), čímž se podařilo proškolit více než 1000 účastníků nad plánovaný rámec projektu** (plánováno bylo proškolit 240 účastníků). Zástupci projektu vytvářejí webináře zaměřené na oborové didaktiky, které jsou dostupné pro registrované účastníky a následně jsou s časovým odstupem zveřejňovány na YouTube kanálu projektu SYPO. Díky zkušenosti s tímto druhem školení byli realizátoři schopni rychle zareagovat na neočekávanou situaci spojenou s pandemií COVID-19, kvůli které došlo k úplnému zavření škol a bylo nutné přejít na vzdálenou formu výuky. Zástupci projektu začali vytvářet a zveřejňovat webináře zaměřené na zavádění a využívání on-line výuky. **Účastníci fokusních skupin uvedli, že po vyhlášení celostátní karantény získaly webináře na důležitosti a byly významnou oporou pro učitele v této době, zároveň přispěly k propagaci projektu SYPO.**

K propagaci a zvyšování povědomí o projektu dále přispívá tvorba a distribuce newsletteru projektu, který je přímo zasílán na zhruba 14 000 kontaktů a dále je dostupný na webových stránkách a Facebooku projektu. Na Facebookovém profilu jsou pravidelně zveřejňovány informace týkající se již realizovaných i plánovaných aktivit projektu a odkazy na příspěvky na webu a YouTube kanálu, na kterém jsou zveřejňovány i webináře projektu. Znalost projektu je patrná z realizovaného dotazníkového šetření, kdy z náhodně vybraného reprezentativního vzorku škol a jejich pedagogických pracovníků zná projekt SYPO více než polovina respondentů.

Projekt SYPO spolupracuje v rámci své činnosti také s dalšími IPs, a to nejčastěji formou odborných panelů, kdy se zástupci projektu SYPO účastní odborných panelů ostatních projektů a zástupci těchto projektů jsou zváni na odborné panely projektu SYPO. Dále dochází k pravidelné spolupráci projektů prostřednictvím setkávání projektových manažerů v rámci organizace NPI ČR a s některými projekty spolupracuje SYPO také na krajské úrovni, na individuální úrovni nebo vzájemně spolupracují na tvorbě





materiálů a výstupů a jejich sdílení. Na druhou stranu spolupráce s ostatními projekty je kromě těchto výrazně pozitivních prvků doprovázena i riziky a bariérami uvedenými v následujícím odstavci.

Mezi identifikovaná rizika projektu lze zařadit problematické nebo nedostatečné zapojení účastníků do některých aktivit projektu především v KA Kabinety (oblastní metodické kabinety) a KA Začínající učitel (vlastní podpora). **Hlavní bariérou úspěšné realizace, které s těmito riziky souvisí, je pak dlouhodobá „přehušťenost“ školského terénu různými projekty ESF**, což ve svém důsledku může pro projekt SYPO vyústit např. v nedostatek odborníků, duplicitní realizaci některých aktivit projektem SYPO a jinými projekty atp.



2 Zjištění – odpovědi na evaluační otázky

Do evaluace projektu SYPO bylo v rámci První průběžné zprávy zahrnuto zpracování všech evaluačních otázek a podotázek hodnotících realizaci: klíčových aktivit a výstupů projektu, očekávání a plnění cílů projektu, rizik i bariér realizace projektu, a to včetně detailnějšího hodnocení stěžejních aktivit projektu jako jsou metodické kabinety, management, podpora, začínající učitel a evaluace. Rovněž byla hodnocena spolupráce projektu s ostatními projekty, znalost projektu veřejností a nezamýšlené dopady projektu. Z hlediska metod byly použity evaluační metody, jejichž aplikace je podrobněji popsána v příloze I v kapitole Metody použité pro účely zpracování této zprávy, kromě využití a zpracování sekundárních zdrojů dat a informací, proběhl i přímý sběr dat v rámci dotazníkového šetření (CAWI), individuálních rozhovorů, fokusních skupin a telefonické došetření. Odpovědi na jednotlivé evaluační otázky je možné najít níže.

2.1 Evaluační otázka 1.1 Odpovídá realizace klíčových aktivit a výstupů naplánovanému harmonogramu a aktuálním potřebám realizace projektu?

Odpověď na tuto Evaluační otázku byla zpracována na základě metod: desk research (Zpráva o realizaci a jejich přílohy, Průběžná sebehodnotící zpráva a další), metaevaluace, analýzy sekundárních dat z IS MS2014+ (hodnoty monitorovacích indikátorů, finanční pokrok projektu). Získané informace byly následně prohlubovány a ověřovány v rámci individuálních rozhovorů s týmovými manažery klíčových aktivit. Konkrétní provedení jednotlivých metod je uvedeno v Příloze I, kapitole Metody použité pro účely zpracování této zprávy.

Na základě provedené analýzy a provedených šetření lze konstatovat, že **většina KA je realizována dle plánovaného harmonogramu a odpovídá aktuálním potřebám**. Pro zajištění aktuálnosti jsou realizovány interní evaluační aktivity, do kterých jsou zahrnuti zástupci dalších KA, aby byly tyto KA realizovány v souladu s potřebami cílových skupin a účastníků projektu. V případě potřeby změn zástupci projektu reagují na danou situaci prostřednictvím žádostí o změnu, aby aktivity odpovídaly nastavení projektu. Projekt doposud nevykázal žádné dosažené hodnoty v monitorovacích indikátorech, ke kterým se zavázal. V této fázi projektu nebylo očekáváno vykázání dosažených hodnot, cílové hodnoty projektu by měly být naplněny na konci projektu (31. 10. 2022). Z finančního hlediska došlo k naplnění průběžného finančního milníku k 31. 12. 2019 stanoveného v Rozhodnutí o poskytnutí dotace, byla vyúčtována vyšší částka nákladů k proplacení, než stanovený milník, z hlediska čerpání prostředků se daří projekt realizovat dle stanovených očekávání.

Jednotlivé KA jsou realizovány následujícím způsobem:

- **KA Řízení** – Realizace KA odpovídá jejímu plánovanému nastavení. Projekt je nastaven a řízen dle metodiky PRINCE 2. Projekt má nastavené šablony pro řízení projektu. Každé 3 měsíce jsou předkládány zprávy o realizaci a žádosti o platbu na MŠMT.
- **KA Spolupráce** – Tato KA je realizována bez zásadních změn oproti původnímu plánu a harmonogramu. Hlavními aktivitami v této KA jsou Odborné panely spolupráce, Odborné konference a spolupráce s dalšími IPS.
- **KA Evaluace** - Aktivity v rámci této KA se daří realizovat dle plánovaného harmonogramu a nebyly provedeny žádné zásadní změny oproti původnímu nastavení. KA Evaluace zajišťuje sběr dat a zpětnou vazbu dle potřeb dalších KA (především Začínající učitel, Management a Kabinety), aby byly tyto KA realizovány v souladu s potřebami cílových skupin a účastníků projektu.





- **KA Kabinety** – Dle zástupců KA Kabinety je tato KA realizována podle původních očekávání a nastavení a zatím nedošlo k žádným výrazným negativním změnám oproti tomu, jak byl projekt původně naplánován (došlo k vytvoření sítě 3 pilotních metodických kabinetů, byly vytvořeny Modely systému profesní podpory, byla vytvořena síť ICT metodiků a byla zahájena vlastní podpora škol). Došlo k naplánování rozšíření pilotáže o další 3 metodické kabinety.
- **KA Kvalita** - V KA Kvalita je třeba zásadním způsobem upravit nastavení klíčové aktivity z důvodu změn legislativního rámce DVPP (novela zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících), na základě kterého měla být tato KA realizována a ze kterého bylo vycházeno v době podání žádosti o podporu. KA5 tak nebude možné realizovat dle původně nastavených záměrů a příjemce musí na změny reagovat a vyjednávat možné scénáře realizace KA, aby odpovídala nové a případně i stávající podobě zákona. V době zpracování 1. PZ bylo příjemcem zpracováváno nové nastavení a směřování této KA. Návrh změny byl projednáván se zástupci věcné sekce na MŠMT (sekce II) a s řídicím výborem projektu, po schválení řídicím výborem by měla být předložena ke schválení ŘO OP VVV.
- **KA Management** - V celkovém harmonogramu klíčové aktivity došlo k časovému posunu u aktivity Model systému podpory profesního rozvoje vedení škol, která tak částečně neodpovídá původním plánům. Vzniklé posuny zapříčinily nenadálé události spojené s tvorbou dokumentu Standardu ředitele, na který měl být Model navázán. U Standardu ředitele došlo ke zdržení na straně MŠMT a ČŠI, kteří dokument zpracovávají a kteří měli dokument dokončit v roce 2018, což se nestalo. Vzniklé komplikace byly vyřešeny realizací jiných aktivit a následným zahájením prací na Modelu i bez existence finální verze Standardu a nedošlo tak k neplnění aktivit ze strany KA.
- **KA Podpora** - KA se daří realizovat dle plánovaného harmonogramu a nebyly provedeny žádné zásadní změny oproti původnímu nastavení a harmonogramu. U některých aktivit dochází k vyšší činnosti projektu SYPO, než bylo původně plánováno, když například kurzy pro členy krajských a oblastních metodických kabinetů byly dány k dispozici také široké veřejnosti nebo byly vytvářeny webináře podporující on-line výuku v době koronaviru. Očekává se, že na základě změn v KA Kvalita bude nutné upravit podobu vzdělávání pro tuto KA. Zároveň bude nutné rozšířit aktivity a vzdělávací materiály v souvislosti s podporou 3 nově vznikajících metodických kabinetů.
- **KA Začínající učitel** - V této klíčové aktivitě nedošlo k žádné zásadní změně oproti tomu, jak byla původně aktivita plánována a nastavena. Probíhá pilotáž Modelu systému podpory začínajících učitelů i aktivity zaměřené na vlastní podporu začínajících a uvádějících učitelů a vedení škol.
- **KA Veřejnost** - KA se daří realizovat dle plánovaného harmonogramu a došlo pouze k drobným úpravám. V rámci KA byl vytvořen Strategický plán marketingové komunikace, jsou vytvářeny mediální výstupy a je budováno a spravováno on-line prostředí projektu.

Více podrobnějších informací o průběhu a realizaci jednotlivých KA je možné nalézt v Příloze I v kapitole Realizace klíčových aktivit.



2.2 Evaluační otázka 1.2 Do jaké míry je dosahováno cíle a dílčích cílů projektu SYPO a změn stávajícího stavu, které byly v jeho důsledku očekávány?

Odpověď na tuto Evaluační otázku byla zpracována na základě metod: desk research (Zprávy o realizaci a jejich přílohy, Průběžná sebehodnotící zpráva, evaluace zpracované v rámci KA Evaluace projektu a další) a Teorie změny. Tyto informace následně byly prohlubovány a ověřovány v rámci individuálních rozhovorů s týmovými manažery klíčových aktivit. Konkrétní provedení jednotlivých metod je uvedeno v Příloze I, kapitole Metody použité pro účely zpracování této zprávy.

Na základě operacionalizace cíle projektu a očekávaných změn v jeho důsledku a Teorie změny, které byly provedeny v rámci zpracování Vstupní zprávy této evaluace, lze rozdělit cíl projektu na 16 dílčích cílů projektu, které přispějí k naplnění cíle/k očekávané změně. S ohledem na fázi realizace projektu nelze očekávat kompletní naplnění změn stávajícího stavu, které byly v důsledku projektu očekávány. Na základě provedených šetření pro účely této zprávy však vyplývá, že **8 dílčích cílů již bylo nebo je naplňováno, 6 cílů je naplňováno částečně, což znamená, že byly zahájeny aktivity, které mají k cíli přispět, ale zatím nebyly v praxi použity nebo nelze hodnotit jejich přínos. Dva dílčí cíle nejsou naplňovány, jedná se o cíle navázané na KA Kvalita (Vytvořit a pilotně ověřit systém řízení kvality DVPP garantovaného MŠMT a Proškolení odborný personál zajišťující hodnocení kvality DVPP), kterou je třeba zásadním způsobem upravit z důvodu změn legislativního rámce DVPP, na základě kterého měla být tato KA realizována. V době zpracování 1. PZ bylo příjemcem zpracováváno nové nastavení a směřování této KA. Detailní popis naplňování jednotlivých dílčích cílů je uveden v následující tabulce.**

Tabulka 1 Naplňování dílčích cílů projektu

Dílčí cíle projektu, které přispějí k naplnění cíle / k očekávané změně	Související klíčová aktivita	Naplnění cíle
Zajistit vnitřní i vnější zpětnou vazbu o realizaci aktivit projektu, postojích a názorech aktérů participujících na aktivitách projektu a spolupracujících na projektu, poskytnout podněty k úpravě či revizi jednotlivých procesů a výstupů projektu.	KA Evaluace	Cíl je naplňován. K naplňování tohoto cíle dochází především díky přímé spolupráci a komunikaci KA Evaluace s dalšími KA pro zajištění aktuálnosti a relevantnosti jednotlivých KA. Byly zpracovány podkladové studie a evaluace činnosti KA Kabinety (včetně ICT podpory), KA Začínající učitel, KA Management a KA Podpora.
Analyzovat vzdělávací potřeby vybraných cílových skupin projektu za účelem případné úpravy klíčových aktivit ve prospěch naplnění jejich potřeb.	KA Evaluace	Cíl je naplňován. K naplňování tohoto cíle dochází především díky přímé spolupráci a komunikaci KA Evaluace s dalšími KA pro zajištění aktuálnosti a relevantnosti jednotlivých KA. Byly zpracovány podkladové studie a evaluace činnosti KA Kabinety, KA Začínající učitel a KA Management.
Vybudovat znalostní základnu pro řízení systémových změn a syntetizovat výstupy předcházejících i stávajících projektů prostřednictvím organizace odborných panelů.	KA Spolupráce	Cíl je naplňován.



Dílčí cíle projektu, které přispějí k naplnění cíle / k očekávané změně	Související klíčová aktivita	Naplnění cíle
		Odborné panely SYPO se konají řádně dle předpokladů, projekt SYPO pořádal pět panelů, kterých se účastní také zástupci dalších projektů. Zároveň zástupci projektu SYPO navštěvují odborné panely dalších IP. Z odborných panelů jsou zpracovávány „Konsenzuální výstupy“, které obsahují návrhy a doporučení odborného panelu v dané oblasti. Konsenzuální výstupy se skládají z: Současný stav (problémy), Návrh budoucího stavu (dílčí cíl), Přínos, Opatření (výstup), Aktivita (jak bude dosaženo výstupu) a mají sloužit jako podklad pro řízení vzdělávací politiky v regionálním školství.
Navrhnout a pilotně ověřit model uceleného, průběžného a modulárního systému profesní podpory učitelů prostřednictvím sítě metodických kabinetů.	KA Kabinety	Cíl je částečně naplňován. V rámci národních metodických kabinetů byly vytvářeny Modely systému profesní podpory pro jednotlivé metodické kabinety. V době zpracování zprávy byly Modely finalizovány a oponovány. Modely jsou zároveň pilotně ověřovány vytvořením sítí tří metodických kabinetů. Školám byla poskytována vlastní podpora formou webinářů a workshopů.
Vytvořit organizačně-institucionální, personální a obsahové podmínky pro činnost systému metodických kabinetů.	KA Kabinety	Cíl je částečně naplňován. Byl vytvořen manuál Metodických kabinetů. Došlo k personálnímu zajištění všech tří národních i 42 krajských metodických kabinetů. Probíhá síťování pedagogů do oblastních metodických kabinetů, které bude dle příjemce probíhat pravděpodobně průběžně až do konce realizace projektu. V době zpracování 1. PZ proběhla pouze v některých regionech úvodní setkání oblastních metodických kabinetů.
Pilotně ověřit a implementovat systém metodických kabinetů na národní, krajské a vybrané oblastní úrovni.	KA Kabinety	Cíl je částečně naplňován. Došlo k vytvoření sítě tří pilotních metodických kabinetů na národní, krajské a oblastní úrovni (Český jazyk a literatura, Matematika a její aplikace a Informatika a ICT). Metodické kabinety na oblastní úrovni byly zatím pouze fakticky zřízeny s minimální následující činností, v době zpracování 1. PZ proběhla pouze v některých regionech úvodní setkání. Bylo zahájeno vytvoření dalších 3 metodických kabinetů nad rámec původně plánovaných pilotních metodických kabinetů (Předškolní vzdělávání, Prvostupňové vzdělávání, Přírodovědné vzdělávání).
Vytvořit síť ICT metodiků (jako součást metodického kabinetu Informatika a ICT) na úrovni kraje a ověřit obsah a rozsah podpory digitálního rozvoje škol napříč vzdělávacími oblastmi a při řízení školy.	KA Kabinety	Cíl je naplňován. Na úrovni jednotlivých krajů byla zřízena síť krajských ICT metodiků (KIM). O podporu v oblasti ICT je ze stran škol velká poptávka. Z tohoto důvodu dochází k neustálému rozšiřování



Dílčí cíle projektu, které přispějí k naplnění cíle / k očekávané změně	Související klíčová aktivita	Naplnění cíle
		kolektivu a v nejvytíženějších oblastech byli doplněni další KIM, aby byl projekt schopný poskytnout dostatečnou podporu.
Vytvořit a pilotně ověřit systém řízení kvality DVPP garantovaného MŠMT.	KA Kvalita	Cíl není naplňován. V KA Kvalita je třeba zásadním způsobem upravit nastavení klíčové aktivity z důvodu změn legislativního rámce DVPP (novela zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnicích), na základě kterého měla být tato KA realizována a ze kterého bylo vycházeno v době podání žádosti o podporu. KA5 tak nebude možné realizovat dle původně nastavených záměrů a příjemce musí na změny reagovat a vyjednávat možné scénáře realizace KA, aby odpovídala nové a případně i stávající podobě zákona. V době zpracování 1. PZ bylo příjemcem zpracováváno nové nastavení a směřování této KA. Návrh změny byl projednáván se zástupci věcné sekce na MŠMT (sekce II) a s řídicím výborem projektu, po schválení řídicím výborem a poradou vedení MŠMT by měla být předložena ke schválení ŘO OP VVV
Navrhnout a pilotně ověřit model uceleného, průběžného a modulárního systému podpory vedení škol, zejména v oblasti pedagogického řízení.	KA Management	Cíl je částečně naplňován. Model byl pozdržen, jelikož jeho zpracování bylo navázáno na vytvoření Standardu Ředitele, který dohromady zpracovávalo MŠMT a ČŠI. Zástupci projektu pomáhali s přípravou Standardu a podíleli se na přípravě verze, která byla předložena ke schválení v létě 2019. Následně byl změněn předpoklad v projektu a Standard je pouze doporučující pro vytvářený Model. Práce na Modelu byly opět zahájeny a pilotáž Modelu byla odložena na rok 2021. V projektu probíhala pilotáž vlastní podpory vedení škol (oblastní konference, workshopy, konzultace), aby bylo možné využít již odpilotované formy podpory pro účely Modelu.
Pilotně ověřit a implementovat systém činnosti stálé konference ředitelů.	KA Management	Cíl je naplňován. V přípravné fázi došlo k vytvoření struktury, stanov, jednacího řádu SKŘ. Dále byl stanoven kompetenční profil člena grémia, postup při výběru členů a komise a proveden vlastní výběr členů grémia. SKŘ má 37 členů z více jak sta uchazečů, z nich bylo vybráno 24 ředitelů a tří zástupců odborné veřejnosti, zbývající členové byli nominováni z řad MŠMT a ČŠI. SKŘ mělo za úkol pomáhat s implementací a aktualizací Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol. V prvním roce vývoje Modelu tyto aktivity neprobíhaly, proto se SKŘ zaměřila na spolupráci na dokumentu Standardu ředitele. SKŘ se také podílela na přípravě Strategie vzdělávací politiky do roku 2030+ a na reflexi celkového stavu vzdělávání v České republice.
Proškolení odborný personál metodických kabinetů od krajské po oblastní úroveň.	KA Podpora KA Kabinety	Cíl je naplňován.



Dílčí cíle projektu, které přispějí k naplnění cíle / k očekávané změně	Související klíčová aktivita	Naplnění cíle
		Došlo k proškolení především členů krajských metodických kabinetů, kteří se zúčastnili e-learningu, na něj navazujícího prezenčního semináře. Pro členy krajských i oblastních metodických kabinetů jsou k dispozici webináře, které byly zaměřeny na oborové novinky v jednotlivých předmětech. V dalších fázích projektu se v proškolení odborného personálu metodických kabinetů bude pokračovat a budou zapojeny další formy vzdělávání (např. workshopy).
Proškolení odborný personál zajišťující hodnocení kvality DVPP.	KA Kvalita	Cíl není naplňován. V KA Kvalita je třeba zásadním způsobem upravit nastavení klíčové aktivity z důvodu změn legislativního rámce DVPP (novela zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících), na základě kterého měla být tato KA realizována a ze kterého bylo vycházeno v době podání žádosti o podporu. KA5 tak nebude možné realizovat dle původně nastavených záměrů a příjemce musí na změny reagovat a vyjednávat možné scénáře realizace KA, aby odpovídala nové a případně i stávající podobě zákona. V době zpracování 1. PZ bylo příjemcem zpracováno nové nastavení a směřování této KA. Návrh změny byl projednáván se zástupci věcné sekce na MŠMT (sekce II) a s řídicím výborem projektu, po schválení řídicím výborem by měla být předložena ke schválení ŘO OP VVV.
Proškolení definované cílové skupiny – učitele a ředitele – v dílčích tématech souvisejících s podporou začínajících učitelů a s výstupy sítě metodických kabinetů.	KA Začínající učitel	Cíl je naplňován. V rámci vlastní podpory byly zrealizovány kurzy pro všechny zástupce triády (začínající učitel, uvádějící učitel a vedení školy). Vlastní podpora se skládá ze dvou šestihodinových prezenčních seminářů, dvou osmihodinových e-learningů a praktických čtyřhodinových workshopů, které byly v době koronaviru předloženy na on-line formu.
Navrhnout a pilotně ověřit ucelený, průběžný a modulární systém podpory začínajících učitelů.	KA Začínající učitel	Cíl je naplňován. Pilotáž byla zahájena v průběhu roku 2019 a z důvodu vysoké poptávky po aktivitě došlo k navýšení počtu škol, které měly možnost se pilotáže zúčastnit z 34 na 50. Je připravována druhá vlna pilotáže, která bude zahájena na podzim 2020.
Zajistit informovanost odborné veřejnosti o cílech a výstupech projektu prostřednictvím odborných konferencí.	KA Spolupráce	Cíl je částečně naplňován. Zástupci projektu se podíleli na realizaci konference, která se konala v prosinci 2019 v Praze a byla připravována ze strany NIDV. Tato konference byla zaměřena především na téma Začínajícího učitele, kdy bylo realizováno šest workshopů. Workshopy byly organizované



Dílčí cíle projektu, které přispějí k naplnění cíle / k očekávané změně	Související klíčová aktivita	Naplnění cíle
		projektem SYPO a dva z nich byly zajištěny zahraničními experty na dané téma. Na rok 2021 je plánována organizace v Praze s odborným zaměřením na téma Kabinetů a Managementu.
Vybudovat mezi učiteli a odbornou veřejností pozitivní reakce zejména na efektivní formy profesního rozvoje pedagogických pracovníků, a to nejen na klasické kurzy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, ale také zejména na inovativní formy profesního rozvoje pedagogů, kterými jsou mentoring a následchy mezi učiteli, rozbory forem a metod práce, hospitace, společné plánování a následná reflexe.	Všechny KA	Cíl je částečně naplňován. Projekt SYPO nerealizuje aktivity, které by přímo budovaly pozitivní reakce na efektivní formy profesního rozvoje pedagogických pracovníků, nicméně v rámci realizovaných aktivit vlastní podpory pedagogických a vedoucích pracovníků (např. formou webinářů, prezenčních seminářů, konzultací atp.) projekt přispívá k podpoře využívání inovativních metod rozvoje pedagogických pracovníků. Z provedeného šetření mezi zástupci odborné veřejnosti vyplývá, že pedagogickým pracovníkům je většinou poskytována dostatečná podpora pro jejich odborný rozvoj. V rámci projektu SYPO k tomuto cíli přispívají aktivity realizované v rámci metodických kabinetů, webináře a další.



2.3 Evaluační otázka 1.3 a 1.5 Existují rizika, která ohrožují realizaci projektu a dosažení vytyčených cílů? Co v průběhu projektu považuje realizační tým za největší bariéry úspěšné realizace?

V souladu se Vstupní zprávou je Evaluační otázka 1.3 „Existují rizika, která ohrožují realizaci projektu a dosažení vytyčených cílů?“ sloučena s evaluační otázkou E1.5 „Co v průběhu projektu považuje realizační tým za největší bariéry úspěšné realizace?“ Bariéry lze vnímat jako příčiny rizik a u každého rizika budou samostatně uváděna jeho příčiny/bariéry.

Odpověď na tuto Evaluační otázku byla zpracována na základě informací ze všech metod využitých při zpracování této Evaluace. Více podrobnějších informací k použitým metodám je možno nalézt Příloze I v kapitole Metody použité pro účely zpracování této zprávy.

Zástupci projektu vedou vlastní registr rizik, který eviduje všechna identifikovaná rizika a na základě kterého zástupci projektu na rizika reagují a řídí je. V rámci zpracování této Evaluace **bylo identifikováno 11 rizik, která byla zanesena do registru rizik. Rizika byla z hlediska závažnosti jejich dopadu hodnocena převážně jako středně závažná (9 rizik) a ve dvou případech byla závažnost hodnocena jako nízká. Největší závažnost identifikovaných rizik (skóre 12 z 25) spočívá v problematickém nebo nedostatečném zapojení účastníků do aktivit projektu především v KA Kabinety (oblastní metodické kabinety) a KA Začínající učitel.** Tato rizika byla identifikována také zástupci projektu, kteří s nimi pracují a oslovují školy, pedagogy i další projekty, aby zapojili dostatečné množství účastníků do aktivit.

Mezi hlavní bariéry úspěšné realizace patří dlouhodobá přehruštěnost školského terénu různými projekty ESF, což vede ke vzniku několika rizik (např. nedostatek odborníků, duplicitní aktivity projektu SYPO a jiných projektů atp.) ohrožujících realizaci projektu. Za bariéru je považováno také nastavení pravidel veřejných zakázek v rámci OP VVV, které je nad rámec zákonných povinností a komplikuje nebo zpožďuje realizaci některých aktivit.

Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze II v přiloženém souboru Registr rizik.

2.4 Evaluační otázka 1.4 Odpovídá průběh činností v KA3 Evaluace dobré evaluační praxi?

Odpověď na tuto Evaluační otázku byla zpracována na základě desk research. Tyto informace následně byly prohlubovány a ověřovány v rámci individuálních rozhovorů s týmovými manažery klíčových aktivit. Následně byl sestaven expertní panel, který byl využit pro hodnocení činností realizovaných v rámci KA Evaluace. Konkrétní provedení jednotlivých metod je uvedeno v Příloze I v kapitole Metody použité pro účely zpracování této zprávy.

Výsledná známka pro realizaci KA Evaluace přidělená expertním panelem je 1,5 (hodnocení jako ve škole). **Expertní panel se shodl, že interní evaluace projektu SYPO jsou prováděny v souladu s dobrou evaluační praxí. Evaluace jsou využívány efektivně k věcnému řízení realizace klíčových aktivit.** Evaluace jsou prováděny především formou dotazníkových šetření, a to mezi účastníky aktivit (oslovení celého základního souboru) nebo výběrovým šetřením na vzorku respondentů. Dále jsou prováděna kvalitativní šetření (rozhovory) mezi realizátory projektu. Tyto metody šetření jsou použité metodicky správně, pro zvýšení praktičnosti a validity evaluací se doporučuje v souladu s dobrou evaluační praxí zvýšit důraz na triangulaci evaluačních metod. Expertní panel si je vědom, že aktivity KA Evaluace jsou realizovány pro interní účely a slouží k lepšímu nastavení projektu a nejedná se o dopadové evaluace,



které by měly komplexně hodnotit vliv projektu. Z toho důvodu jsou nastavené **metody a postupy pro účely projektu a KA Evaluce považovány za vhodně nastavené.**

Více podrobnějších informací o konkrétním způsobu provedení metody je možné nalézt v Příloze I v kapitole Expertní panel pro zhodnocení KA Evaluce.

2.5 Evaluační otázka 2 Do jaké míry považují stěžejní aktéři (významné) výstupy/aktivity projektu za přínosné/dobře využitelné a proč?

Odpověď na tuto Evaluační otázku byla zpracována na základě metod desk research a metaevaluce¹. Tyto informace následně byly prohlubovány a ověřovány v rámci individuálních rozhovorů s týmovými manažery klíčových aktivit. Následně byla realizována 4 dotazníková šetření mezi účastníky aktivit v KA Management (šetření mezi účastníky vlastní podpory – 187 odpovědí, tj. návratnost 37 %), KA Podpora (šetření mezi účastníky prezenčního semináře a e-learningu – 156 odpovědí, tj. návratnost 67 % a šetření mezi účastníky webinářů – 182 odpovědí, tj. návratnost 30 %) a KA Začínající učitel (šetření mezi účastníky vlastní podpory a pilotáže Modelu systému podpory začínajících učitelů – 410 odpovědí, tj. návratnost 56 %).

Na dotazníková šetření navazovaly 3 fokusní skupiny (Fokusní skupina pro účastníky KA Management, Fokusní skupina pro účastníky Webinářů v KA Podpora a Fokusní skupina pro účastníky KA Začínající učitel), které sloužily pro ověření a prohloubení výsledků z dotazníků. Konkrétní provedení jednotlivých metod je uvedeno v Příloze I, kapitole Metody použité pro účely zpracování této zprávy.

Odpověď na tuto evaluační otázku je zpracována pro tři šetřené klíčové aktivity KA Management, KA Podpora a KA Začínající učitel. V této zprávě nebyla provedena šetření zaměřená na KA Kvalita, jelikož aktivita byla zahájena dle stanoveného harmonogramu až 1. 1. 2020 a zároveň byly připravovány změny obsahu KA v důsledku chystaných legislativních změn. V době zpracování této 1. PZ bylo příjemcem zpracovávalo nové nastavení a směřování KA Kvalita, které bylo předjednáno se zástupci ŘO, aby následně mohlo dojít ke změně v nastavení KA. Z toho důvodu budou další šetření v té KA provedeny až ve 2. Průběžné zprávě a v Závěrečné zprávě.

KA6 – Management

V rámci této KA probíhá pilotáž forem vlastní podpory, aby bylo možné je následně využít při tvorbě a pilotáži Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol. V projektu již byly realizovány oblastní konference, workshopy, individuální a skupinové konzultace. Do plánované vlastní podpory spadá dále benchlearning a on-line podpora. Dle Týmové manažerky této KA jsou konference, workshopy a konzultace pravidelně naplňovány a zájem o ně díky kvalitě aktivit stále roste.

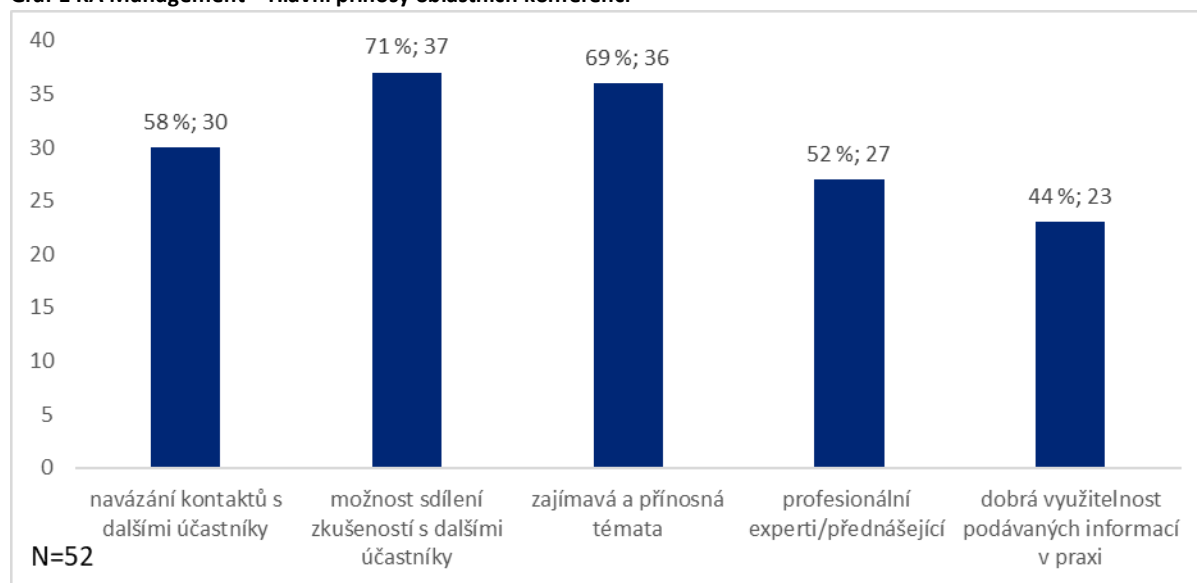
Z dotazníkového šetření mezi účastníky aktivit realizovaných v rámci KA6 Management (oblastní konference, workshopy, skupinové a individuální konzultace), který vyplnilo celkem 187 respondentů, vyplývá, že tyto aktivity jsou obecně hodnoceny jako přínosné. Většina tj. 154 respondentů (82 % odpovědí) alespoň občas v praxi využívá získané zkušenosti z aktivit, které SYPO nabízí. Účastníci nejčastěji (19 ze 46 respondentů) využívají zkušenosti v oblasti řízení lidí a komunikace

¹ Metaevaluce nebyla provedena pro KA Začínající učitel, jelikož v době zpracování této zprávy nebyly k dispozici materiály vhodné pro využití této metody.

s nimi, práce s technologiemi (např. cloudová řešení uplatňuje 7 ze 46 respondentů), time managementu a plánování (6 respondentů). Důležitou součástí projektu je pro respondenty také navázání nových kontaktů a sdílení zkušeností/znalostí s ostatními účastníky. Přírůstek projektu potvrzuje skutečnost, že naprostá většina respondentů již doporučila (93 %, tj. 174 respondentů) a v případě, že projekt respondenti zatím nedoporučili, má v plánu jej doporučit svým kolegům zhruba polovina těchto respondentů (54 %, tj. 7 respondentů).

Účastníci oblastních konferencí jsou s touto aktivitou spokojeni téměř ve všech ohledech. Spokojenost panuje především s organizací konferencí (95 %, tj. 60 respondentů) a jejich věcným zaměřením (93 %, tj. 59 respondentů). Pozitivně jsou hodnoceni také lektori/přednášející na konferencích (89 %, tj. 56 respondentů). Respondenti považují oblastní konference za přínosné (82 %, tj. 52 respondentů). Hlavními přínosy, které aktivita přináší, jsou především možnost sdílení zkušeností s dalšími aktéry (71 %, tj. 37 respondentů) a zajímavá a přínosná témata konferencí, která se většinou dají uplatnit v praxi (69 %, tj. 36 respondentů).

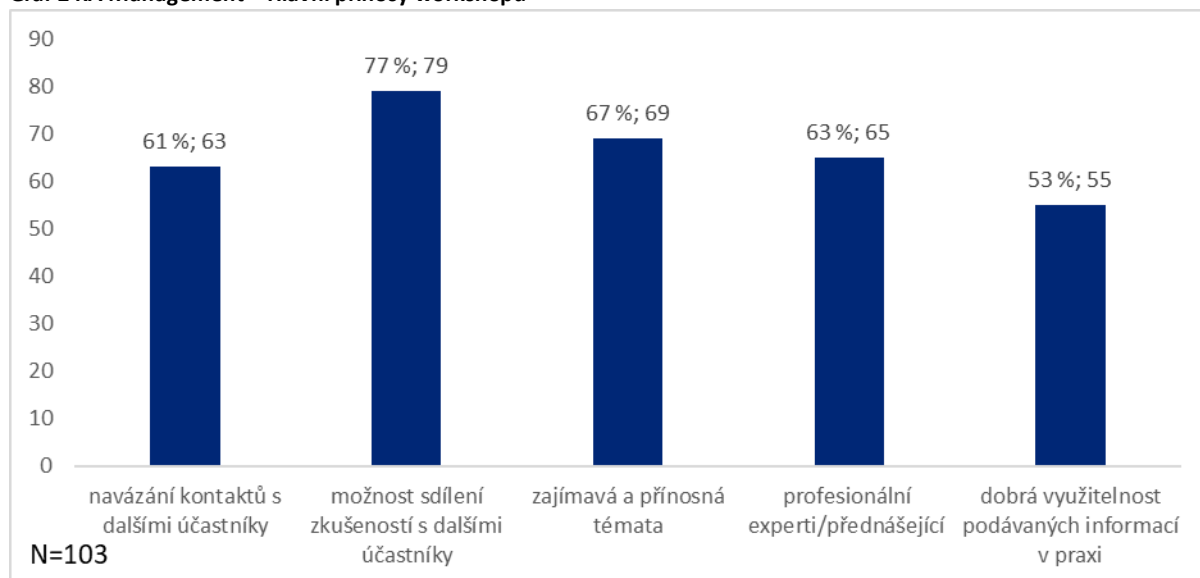
Graf 1 KA Management – Hlavní přínosy oblastních konferencí



Bylo možné zvolit více odpovědí.

Respondenti, kteří se zapojili do workshopů, jsou obecně s touto aktivitou spokojeni. Spokojenost byla vyjádřena především s jejich organizací (95 %, tj. 124 respondentů), s lektory/experty workshopů (88 %, tj. 115 respondentů) a s věcným zaměřením workshopů (86 %, tj. 112 respondentů). Respondenti jsou převážně spokojeni také se sdílením zkušeností mezi účastníky (82 %, tj. 107 respondentů) a s přínosem workshopů (80 %, tj. 104 respondentů). Workshopy naplnily očekávání, která od nich respondenti měli (78 %, tj. 102 respondentů). Hlavní přínosy workshopů spočívají v možnosti sdílet zkušenosti s dalšími účastníky (77 %, tj. 79 respondentů), a zajímavá a přínosná témata (67 %, tj. 69 respondentů).

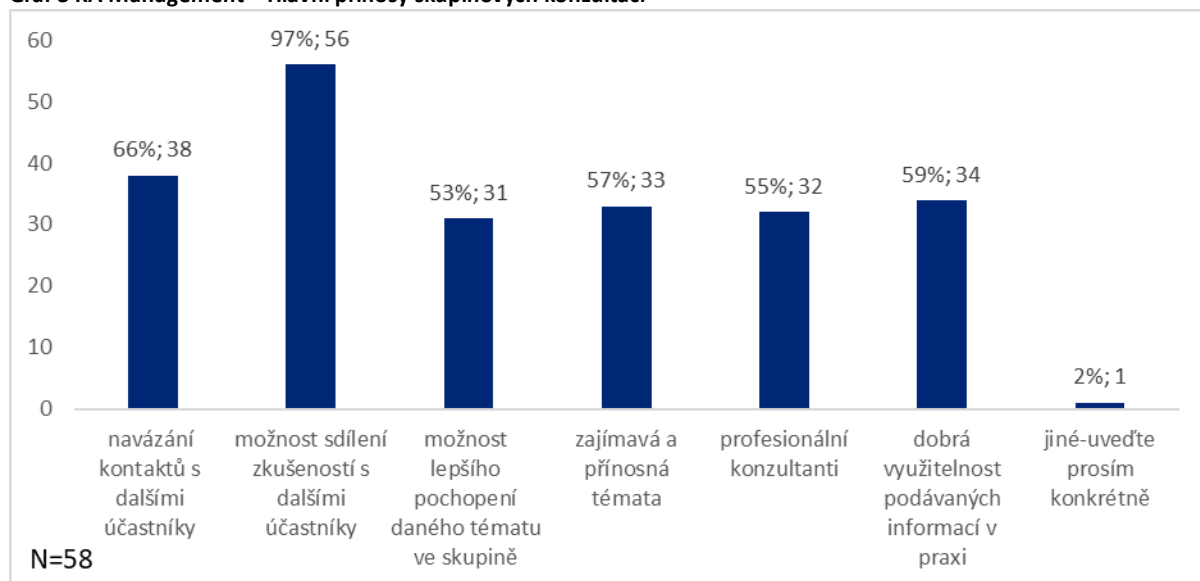
Graf 2 KA Management – Hlavní přínosy workshopů



Bylo možné zvolit více odpovědí.

Účastníci skupinových konzultací jsou s touto aktivitou spokojeni téměř bezvýhradně ve všech jejích aspektech a považují tuto aktivitu za přínosnou. Respondenti jsou spokojeni s organizací (98 %, tj. 61 respondentů), konzultanty (98 %, tj. 61 respondentů), věcným zaměřením (95 %, tj. 59 respondentů) a i s naplněním očekávání/představ o skupinové konzultaci (90 %, tj. 56 respondentů). Sdílení zkušeností je považováno za hlavní přínos skupinových konzultací (97 %, tj. 56 respondentů).

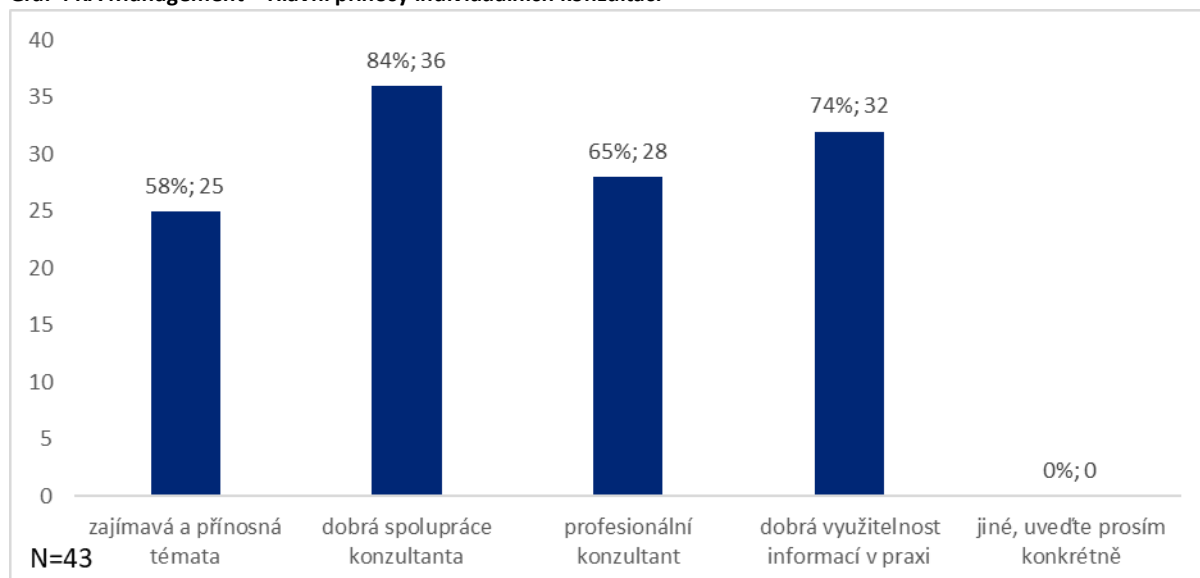
Graf 3 KA Management – Hlavní přínosy skupinových konzultací



Bylo možné zvolit více odpovědí.

S aktivitou individuálních konzultací jsou respondenti spokojeni ve všech ohledech a považují ji za přínosnou. Spokojenost panuje především s organizací konzultací (96 %, tj. 43 respondentů) a s konzultanty (96 %, tj. 43 respondentů). Přínosnost této aktivity respondenti vidí v dobré spolupráci konzultanta (84 %, tj. 36 respondentů) a dobré využitelnosti získaných informací v praxi (74 %, tj. 32 respondentů).

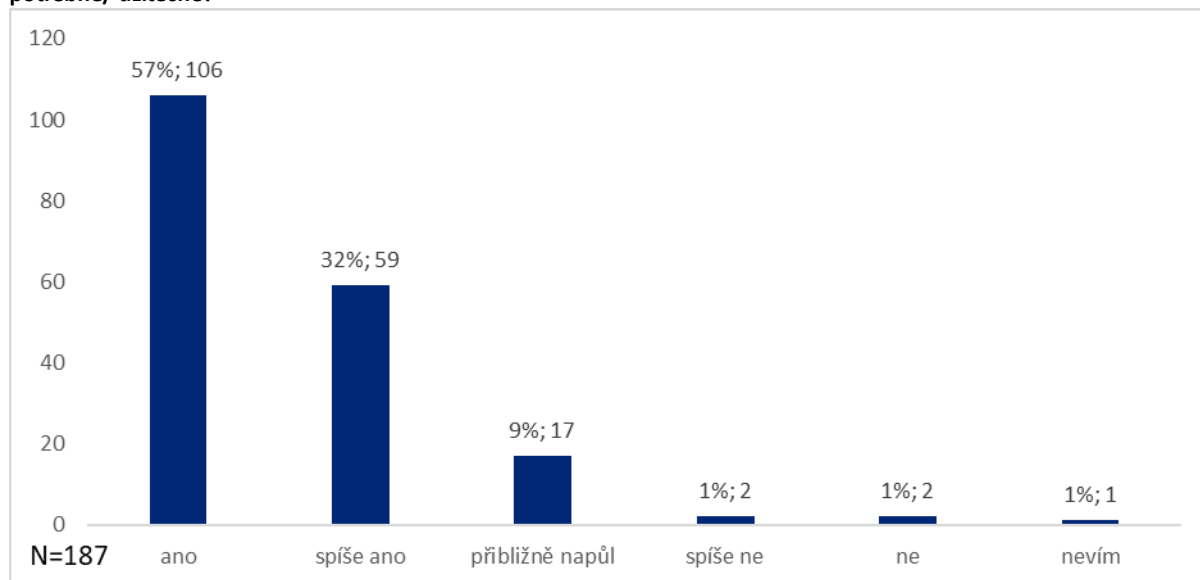
Graf 4 KA Management – Hlavní přínosy individuálních konzultací



Bylo možné zvolit více odpovědí.

Respondenti považují vytvoření Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol za přínosné (89 %, tj. 165 respondentů) pro školské prostředí. Za hlavní přínos modelu je považován vznik uceleného systému podpory pro vedení školy (76 %, tj. 125 respondentů). Model bude užitečný také v tom, že přinese praktické návody a doporučení, jak postupovat při rozvoji vedení školy (73 %, tj. 120 respondentů).

Graf 5 KA Management – Považujete vytvoření Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol a jeho částí za potřebné/ užitečné?



V rámci projektu SYPO (KA Evaluce) byla provedena interní evaluace oblastních konferencí a workshopů realizovaných v KA Management. Hodnocení obou těchto aktivit bylo převážně pozitivní a výsledky interní evaluace se do značné míry shodují s výsledky dotazníkového šetření realizovaného v rámci této zprávy. U oblastních konferencí je převážně pozitivně hodnoceno organizační zajištění, technické zajištění i tematické zaměření, konference naplnily očekávání účastníků a byly považovány za přínosné především v oblasti podpory osobnostního a profesního rozvoje. Z interního hodnocení

workshopů vyplývá, že spokojenost s organizačním zajištěním workshopů. Evaluace individuálních a skupinových konzultací by měly probíhat dle plánu projektu v roce 2020.

Projekt SYPO dle účastníků fokusní skupiny poskytuje komplexní podporu vedení škol a pokrývá široký okruh témat, ze kterých lze vybrat zajímavá témata pro každého v různých fázích kariéry. Pozitivně je hodnoceno, že projekt provádí pilotáže inovativních metod a pracovních postupů ve výuce/ve vedení škol. Výsledkem pak je soubor konkrétních doporučení pro pedagogy/vedoucí pracovníky pro aktivní využití těchto metod a pracovních postupů v praxi. Dále je pozitivně hodnocena především spolupráce ředitelů škol a předávání si zkušeností mezi řediteli navzájem v rámci všech aktivit.

Účastníci fokusní skupiny oceňují, že projekt pomáhá ředitelům v konkrétních situacích v oblasti manažerského řízení školy, kde potřebují najít nějaké řešení problému, a to pomocí hledání řešení individuálně s lektorem/mentorem, nebo prací ve skupině několika ředitelů, kde jde o konzultaci s lektorem/mentorem. Jako přínosné byly vyhodnoceny také workshopy pro vedoucí pracovníky s vhodně zvolenými tématy a řečníky. Pozitivně jsou hodnoceny individuální konzultace pro ředitele, kdy ředitelé velmi oceňují a vítají individuální přístup. V některých případech přijel konzultant přímo do konkrétní školy a prodiskutoval potřeby daného ředitele, z čehož následně vznikly materiály pro použití v praxi.

V kontextu možných podnětů ke zlepšení klíčové aktivity management navrhli účastníci fokusní skupiny například vytvoření komplexního manuálu pro ředitele, který by pokrýval širokou škálu jejich potřeb rozvoje (např. manažerský rozvoj, rozvoj v oblasti pedagogického vedení pracovníků škol atp.), jelikož v současné době žádné takové řešení neexistuje a ředitelé by měli zájem rozvíjet se v co nejvíce oblastech (viz. Předchozí část věty). Ředitelé by uvítali podporu v tom, jak vést pedagogy (např. mentoring, koučing, supervize atp.).

Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze I v kapitolách **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** a Fokusní skupina Management.

KA 7 – Podpora

Aktivity v této KA jsou dle jejího týmového manažera vytvářeny ve spolupráci zejména s KA Kabinety. V rámci Podpory jsou vytvářeny vzdělávací programy pro pracovníky projektu SYPO, ale především pro pedagogické pracovníky. Vzdělávací programy vytvořené KA Podpora mají několik podob. Jsou jimi webináře (těch je nejvíce), prezenční kurzy a e-learningy. Webináře zaměřené na oborové novinky byly původně určeny pouze členům metodických kabinetů, dle Týmového manažera KA však měly větší potenciál, a tak byly nabídnuty k dispozici také odborné veřejnosti, díky čemuž bylo proškoleno 5x více účastníků, než bylo očekáváno. Dle týmového manažera má projekt SYPO značné zkušenosti s tvorbou webinářů, což je hodnoceno pozitivně ze strany dalších subjektů (např. jiné projekty OP VVV, účastníci webinářů atp.).

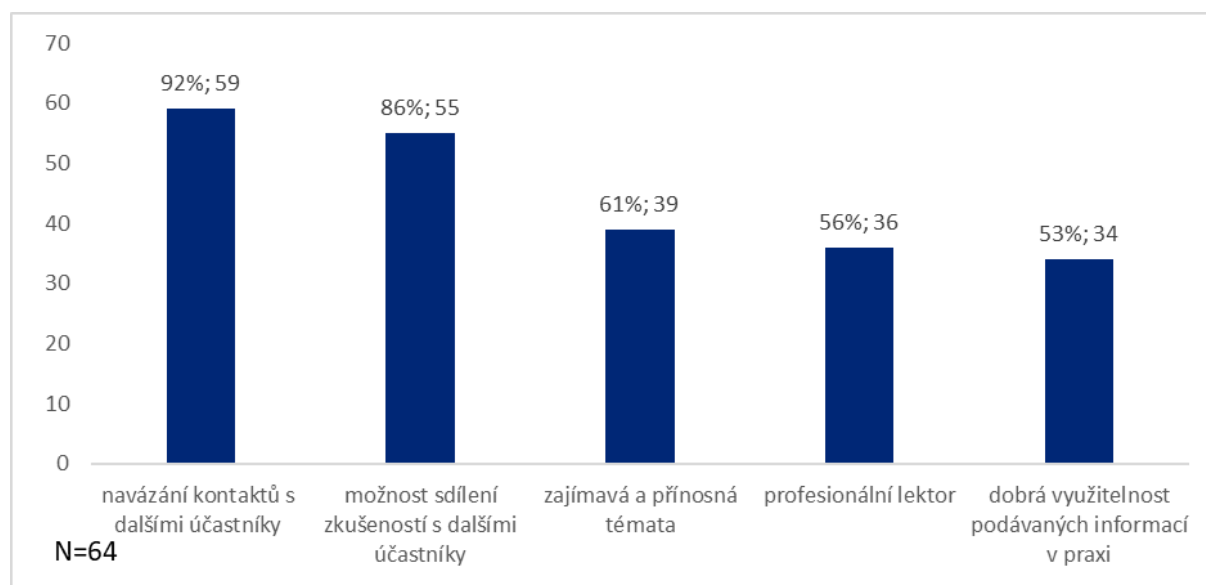
Pro zhodnocení aktivit v KA7 Podpora mezi účastníky aktivit byla realizována dvě dotazníková šetření. První bylo zaměřeno na prezenční semináře a e-learning. Celkem se tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 156 respondentů. Z šetření vyplývá, že tyto aktivity jsou všeobecně hodnoceny respondenty jako přínosné. Účastníci z aktivit nejčastěji využívají zkušenosti v oblasti digitálních technologií (např. On-line výuka, práce s Ozobotem, Google aplikacemi, Geogebrou a Microsoft aplikacemi) (tj. 11 z 21 respondentů), konkrétní metodické příklady a pomůcky v matematice (tj. 5 z 21 respondentů). Důležitou součástí projektu je pro respondenty také navázání nových kontaktů (92 %, tj. 59 respondentů), sdílení zkušeností/znalostí s ostatními účastníky (86 %, tj. 55 respondentů) a objevování zajímavých a přínosných zkušeností (61 %, tj. 39 respondentů). Druhé šetření bylo zaměřeno na



hodnocení 1. vlny webinářů v oblasti oborových novinek. Celkem se tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 182 respondentů. Šetření bylo rozděleno dle oblastí, na které byly webináře zaměřeny: Český jazyk a literatura (tj. 32 respondentů), Matematika a její aplikace (tj. 119 respondentů) a Informatika a ICT (tj. 104 respondentů). Z šetření vyplývá, že jsou webináře ve všech třech oborech všeobecně hodnoceny jako přínosné. Účastníci z aktivit nejčastěji využívají zkušenosti s hrami v hodinách matematiky (tj. 20 ze 63 respondentů), prací s Geogebrou (tj. 7 ze 63 respondentů), Českým jazykovým korpusem (tj. 4 ze 63 respondentů), debatou o digitální stopě (tj. 5 ze 63 respondentů), Ozoboty (tj. 2 ze 63 respondentů) a Bootstrap (tj. 2 ze 63 respondentů). Přínosnost aktivit projektu potvrzuje skutečnost, že naprostá většina respondentů již doporučila nebo má v plánu projekt SYPO a jeho části doporučit svým kolegům (97 %, tj. 176 respondentů).

S prezenčními semináři jsou respondenti spokojeni po všech stránkách a považují je za přínosné. Účastníci jsou spokojeni především s organizací (94 %, tj. 81 respondentů), lektory (86 %, tj. 73 respondentů) a věcným zaměřením prezenčních seminářů (86 %, tj. 74 respondentů). Jako největší přínosy aktivity respondenti označují navázání kontaktů (92 %, tj. 59 respondentů) a následnou možnost sdílení zkušeností s dalšími účastníky (86 %, tj. 55 respondentů). Dále respondenti oceňují témata seminářů (61 %, tj. 39 respondentů) a profesionální přístup lektorů (56 %, tj. 36 respondentů). Potvrzením přínosnosti prezenčních seminářů je, že většina respondentů získané znalosti využívá v praxi (75 %, tj. 156 respondentů).

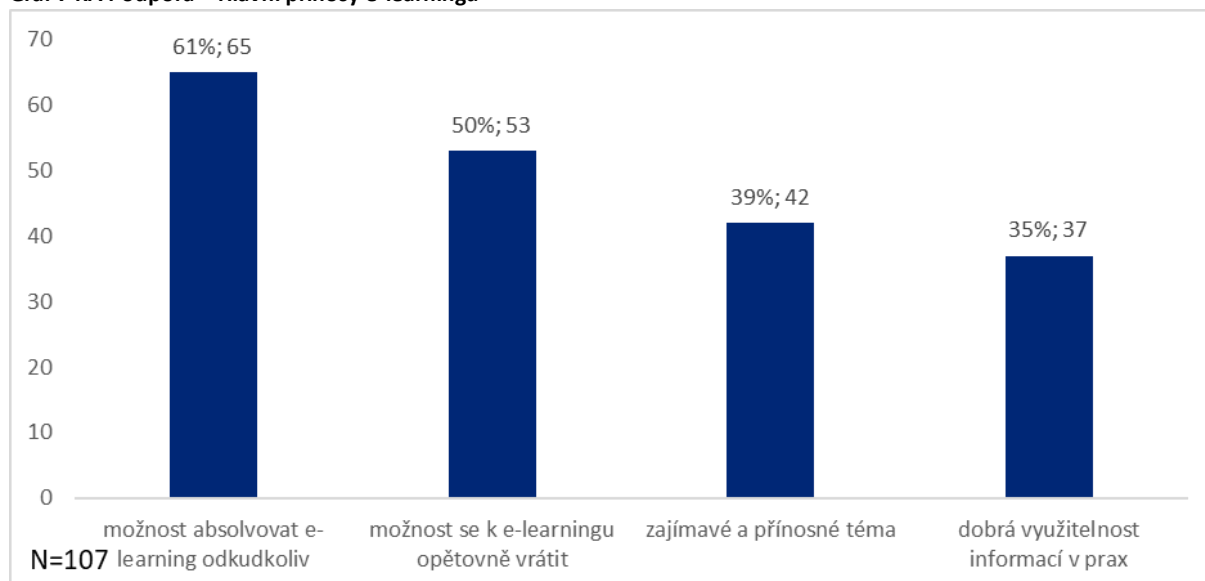
Graf 6 KA Podpora – Hlavní přínosy prezenčních seminářů



Bylo možné zvolit více odpovědí.

S aktivitou e-learningu jsou respondenti spokojeni ve většině ohledů a považují ji za přínosnou. Spokojenost panuje především s organizací/technickým zajištěním e-learningu (89 %, tj. 95 respondentů), s čímž je spokojena naprostá většina respondentů. S dalšími oblastmi, kterými jsou věcné zaměření (69 %, tj. 74 respondentů), přínos (65 %, tj. 70 respondentů) a naplnění očekávání (65 %, tj. 70 respondentů) jsou spokojeny zhruba dvě třetiny respondentů, zatímco respondenti ze zbývajících třetin uvedli převážně, že jsou spokojeni přibližně napůl. Přínosnost této aktivity respondenti vidí především v možnosti absolvování e-learningu odkudkoliv (61 %, tj. 55 respondentů) a zároveň možnosti se k němu opětovně vrátit (50 %, tj. 53 respondentů). Potvrzením přínosnosti prezenčního semináře je, že většina respondentů získané znalosti využívá v praxi (75 %, tj. 156 respondentů).

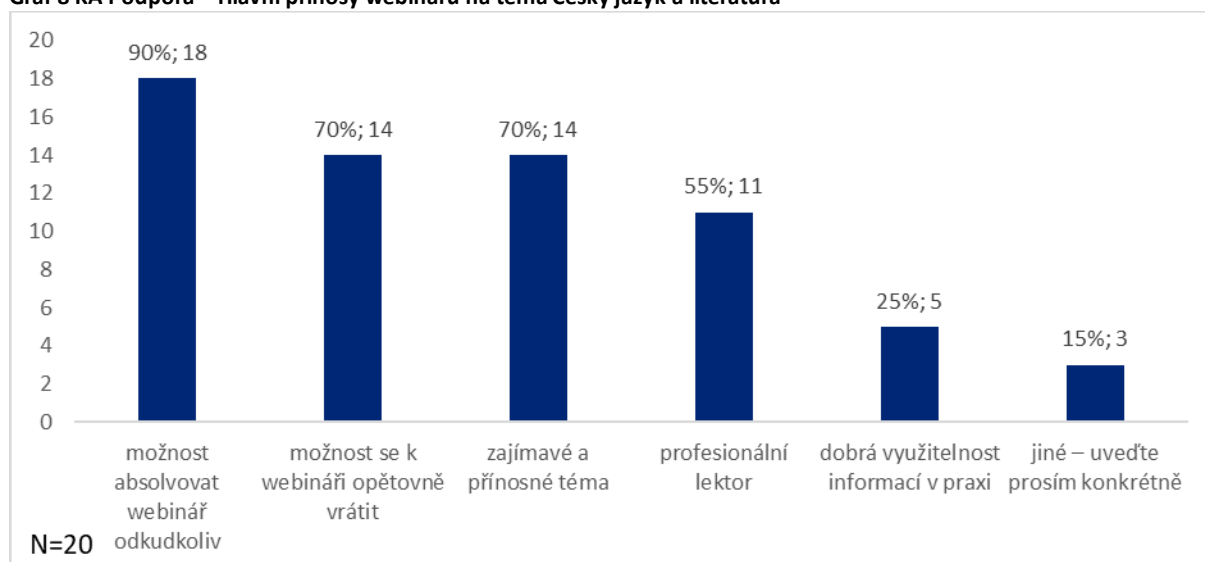
Graf 7 KA Podpora – Hlavní přínosy e-learningu



Bylo možné zvolit více odpovědí

Respondenti, kteří se zapojili do webinářů na téma Český jazyk a literatura, jsou spokojeni. Spokojenost byla vyjádřena především s organizací/technickým zajištěním webinářů (88 %, tj. 28 respondentů) a s lektory (87 %, tj. 28 respondentů). Respondenti považují za hlavní přínosy možnost absolvovat webinář odkudkoliv (90 %, tj. 18 respondentů) a možnost se k webináři opětovně vrátit (70 %, tj. 14 respondentů). Webináře naplnily očekávání poloviny respondentů, zbylá polovina byla spokojena přibližně napůl.

Graf 8 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Český jazyk a literatura

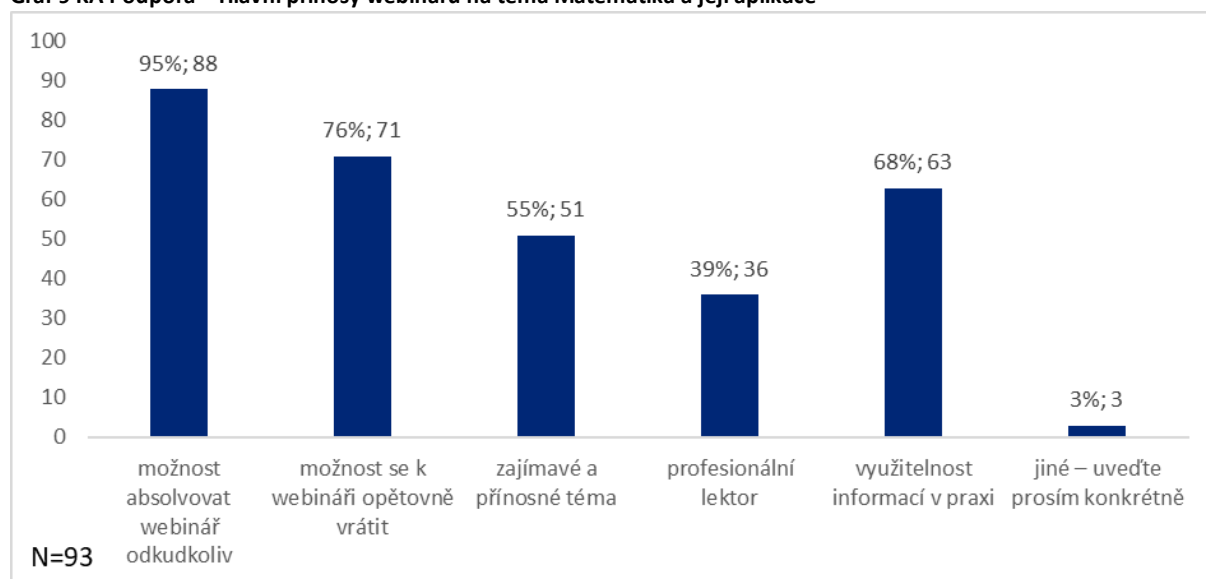


Bylo možné zvolit více odpovědí

Respondenti, kteří se zapojili do webinářů na téma Matematika a její aplikace, jsou spokojeni. Spokojenost byla vyjádřena především s lektory (90 %, tj. 107 respondentů), s organizací/technickým zajištěním (88 %, tj. 115 respondentů) a věcným zaměřením (88 %, tj. 115 respondentů), žádný z respondentů nevyjádřil nespokojenost s některým z těchto faktorů. Respondenti považují webináře za přínosné (83 %, tj. 99 respondentů) a jako hlavní přínosy vnímají možnost absolvovat webináře

odkudkoliv (95 %, tj. 88 respondentů) a zároveň možnost se k webinári opětovně vrátit (76 %, tj. 71 respondentů). Znalosti z webináře uplatnila v praxi většina respondentů.

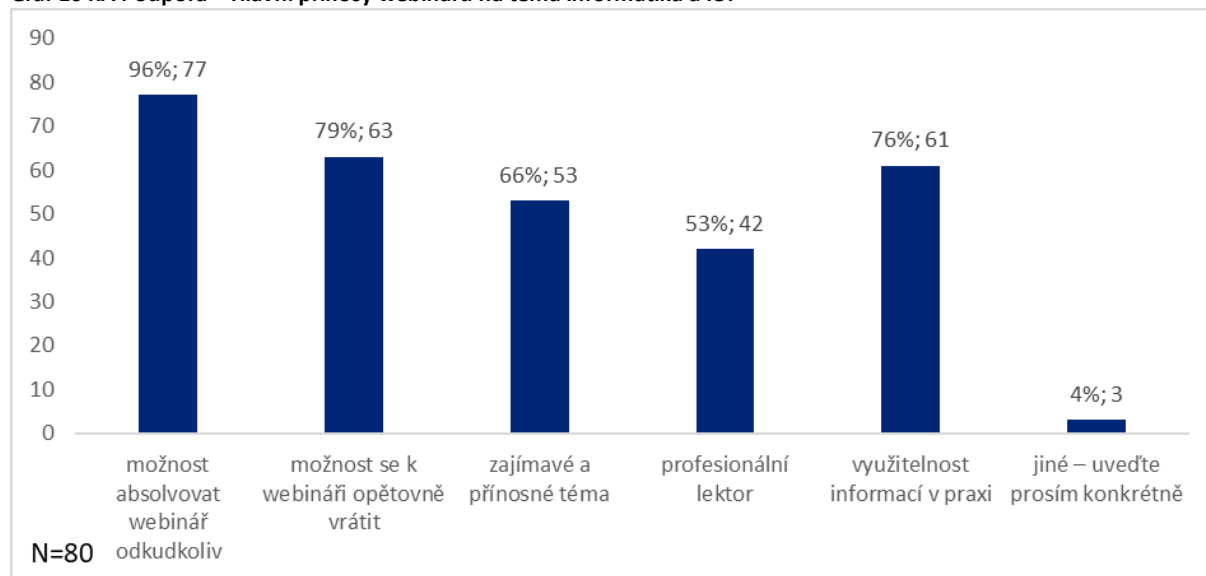
Graf 9 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Matematika a její aplikace



Bylo možné zvolit více odpovědí

Respondenti, kteří se zapojili do webinářů na téma Informatika a ICT, jsou spokojeni. Spokojenost byla vyjádřena především s jejich organizací/technickým zajištěním (95 %, tj. 99 respondentů), lektory webinářů (95 %, 94 respondentů), věcným zaměřením (90 %, tj. 89 respondentů), naplněním očekávání (81 %, tj. 78 respondentů) a přínosem (82 %, 80 respondentů), kdy ani u jednoho ze zmíněných bodů respondenti neprojevili nespokojenost. Respondenti považují za hlavní přínosy možnost absolvovat webinář odkudkoliv (96 %, tj. 77 respondentů) a možnost se k webinári opětovně vrátit (79 %, tj. 63 respondentů).

Graf 10 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Informatika a ICT



Bylo možné zvolit více odpovědí

Aktivita webinářů k oborovým novinkám byla hodnocena také interním dotazníkovým šetřením realizovaným po ukončení webináře mezi jeho účastníky. Z těchto dotazníků vyplývá, že webináře naplnily očekávání účastníků a přispěly k jejich odbornému růstu. Webináře jsou hodnoceny pozitivně ve všech ohledech – např. technické zajištění, obsah, lektoři a další.

Účastníci fokusní skupiny uvedli, že po vyhlášení celostátní karantény (z důvodu epidemie koronaviru) získaly webináře na důležitosti a byly významnou oporou pro učitele v této době. Projektu SYPO se podařilo zareagovat velmi rychle a vznikly webináře zaměřující se na on-line výuku. Zvýšil se i počet webinářů nabízených dalšími institucemi. **Účastníci fokusní skupiny uvedli, že reakce projektu SYPO v době koronaviru a vznik nových volně přístupných webinářů zaměřených na aktuální situaci výrazně přispěli ke zvýšení povědomí o projektu a k lepšímu vnímání projektu.** Jedna účastnice fokusní skupiny uvedla, že všechny školy v jejím okrese byly díky podpoře projektu v době pandemie koronaviru zasíťovány pro další spolupráci.

Za hlavní výhody webinářů jsou považovány ušetřený čas, náklady, výběr odborníků a dostupnost. Tyto výhody potvrdili i ostatní účastníci, a to zejména v tom smyslu, že pokud se jim daný webinář z nějakého důvodu nelíbí, mohou jej vypnout a pustit se do jiných věcí, vybrat si jiné téma (odborníka apod.). Webináře jsou většinou realizovány v odpoledních případně večerních hodinách a zároveň je možné je ve většině případů shlédnout ze záznamu, což umožňuje také vracet se k zajímavým pasážím a sdílet webináře s dalšími kolegy. Webináře navíc umožňují zaměřit se na specifická témata, pro která by mohlo být komplikované zajistit dostatečný počet účastníků v případě realizace prezenčního školení, jelikož jeden webinář pokryje území celé ČR. Toto se týká zejména specifických odborných témat.

Některé webináře projektu SYPO (oborové novinky) jsou na webu zveřejňovány s časovým odstupem a nejsou společně s nimi zveřejňovány související materiály (např. prezentace), což bylo ze strany některých účastníků fokusní skupiny vnímáno negativně. Dle účastníků jsou anotace jednotlivých webinářů velmi podobné a v některých případech nepřesné. Anotace by měla poskytovat přesné a úplné informace o tématu webináře, případně i o použitelnosti výstupů webináře, podílu didaktického zaměření i pro jaké publikum je webinář určen atp. Účastníci fokusní skupiny by uvítali systém třídění webinářů na webových stránkách projektu SYPO, pro lepší orientaci mezi nimi. Třídění by mělo být možné z hlediska oborového zaměření webinářů, zda jsou určeny pro profesní rozvoj účastníků, na sdílení praxe a zkušeností, na rozvoj didaktik atp. Podobný systém třídění by usnadnil orientaci také pro nově zapojené učitele.

Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze I v kapitolách **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** a Fokusní skupina Webináře.

KA 8 – Začínající učitel

V této KA je realizována Pilotáž Modelu systému podpory začínajících učitelů a dále je poskytována vlastní podpora začínajícím učitelům a vedení škol. O první vlnu pilotáže byl ze strany škol dle Týmové manažerky této KA velký zájem a z toho důvodu byl navýšen počet škol zahrnutých do pilotáže oproti původním plánům. Zástupci KA se částečně potýkají s problémem zajistit dostatek účastníků především pro aktivity vlastní podpory.

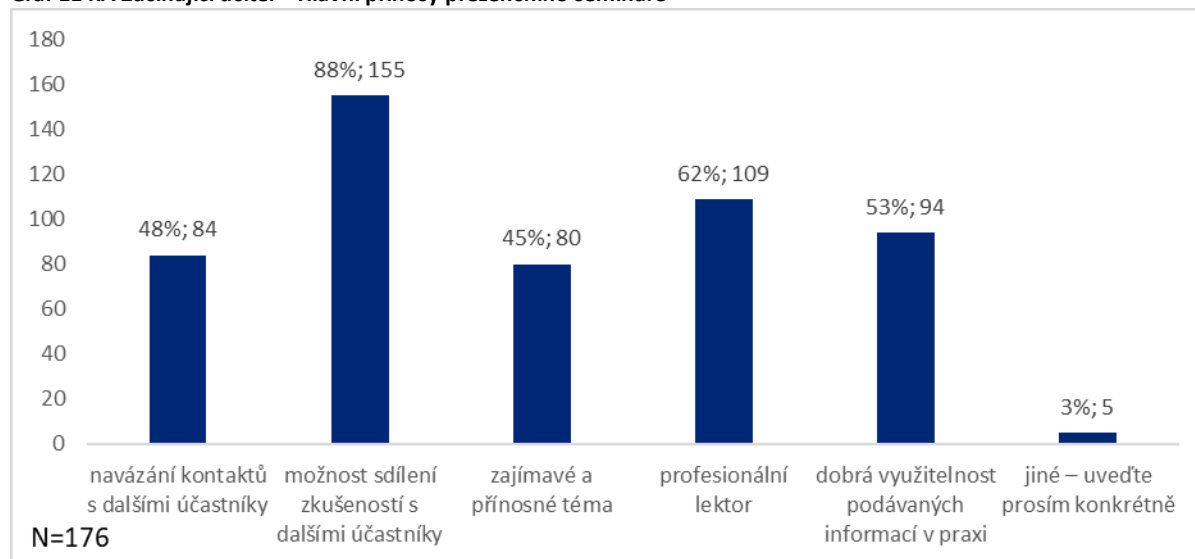
Z dotazníkového šetření mezi účastníky aktivit realizovaných v rámci KA8 Začínající učitel (prezenční seminář, e-learning a workshopy) vyplývá, že tyto aktivity jsou obecně hodnoceny mezi respondenty jako přínosné. Celkem na dotazníkové šetření odpovědělo 410 respondentů. Větší spokojenost panuje s prezenčními aktivitami (semináře a workshopy), zatímco u e-learningů se v některých oblastech vyskytuje částečná nespokojenost respondentů (důvody nespokojenosti jsou uvedeny níže v části



detailněji popisující e-learning). **Také pilotáž podpory začínajícího učitele, včetně vytvoření Modelu systému podpory začínajících učitelů, je považována za přínosnou.** Většina respondentů (76 %, tj. 226 respondentů) alespoň občas v praxi využívá získané zkušenosti z aktivit nebo pilotáže. Účastníci nejčastěji z aktivit využívají zkušenosti v oblasti sebehodnocení, balančního kruhu, profesního portfolio, mentoringu a spolupráce na všech úrovních (rodič, kolegové, třída – tvořená začínajícím učitelem, uvádějícím učitelem a vedoucím pracovníkem). Důležitou součástí projektu je pro respondenty také navázání nových kontaktů a sdílení zkušeností/znalostí s ostatními účastníky. Přínosnost projektu potvrzuje skutečnost, že naprostá většina respondentů již doporučila (76 %, tj. 313 respondentů) nebo má v plánu (32 %, tj. 31 respondentů) projekt SYPO a jeho části doporučit svým kolegům.

S prezenčním seminářem jsou respondenti převážně spokojeni ve všech ohledech a považují jej za přínosný. Respondenti jsou spokojeni především s kvalitou lektorů (91 %, tj. 274 respondentů), s organizací celé aktivity (86 %, tj. 256 respondentů) a s věcným zaměřením semináře (71 %, tj. 214 respondentů). Nejčastější zkušenost, kterou respondenti využívají v praxi je balanční kruh (technika, která pomáhá zpřehlednit určité informace či zdroje na jednom místě bez stanovení pořadí a při níž se zapisuje do kruhu s výsečemi, kterých je nejčastěji osm (tj. 42 ze 137 respondentů), využití postupů zavádění začínajících učitelů do praxe školy (tj. 38 ze 137 respondentů), mentoring (tj. 18 ze 137 respondentů), adaptační plán (tj. 16 ze 137 respondentů) a profesní portfolio (tj. 10 ze 137 respondentů). Aktivita je přínosná pro více jak polovinu respondentů (59 %, tj. 178 respondentů), kteří za hlavní přínosy považují možnost sdílení zkušeností (88 %, tj. 155 respondentů) a profesionální přístup lektorů (62 %, tj. 109 respondentů). Za problematické považují respondenti, že se seminářů účastní zástupci různých stupňů škol (MŠ, ZŠ, SŠ), které jsou velmi rozdílné, což komplikuje spolupráci účastníků a předávání zkušeností. Respondenti by uvítali rozdělení seminářů pro zástupce instituce stejného stupně výuky i podobné velikosti.

Graf 11 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy prezenčního semináře

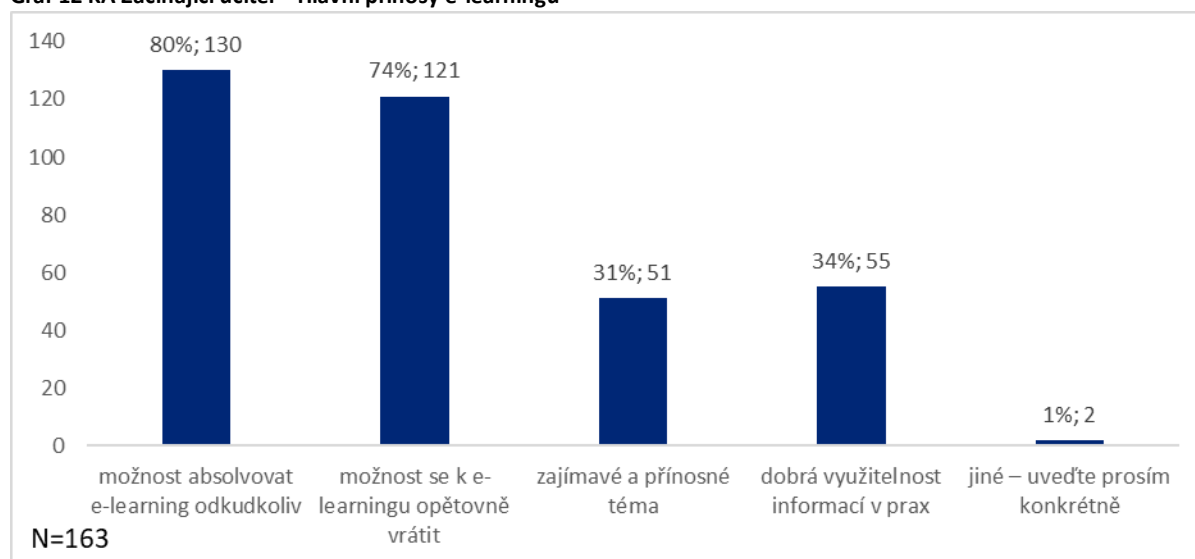


Bylo možné zvolit více odpovědí.

S aktivitou e-learningu jsou respondenti převážně spokojeni ve většině ohledů a považují ji za přínosnou. Spokojenost panuje především s organizací e-learningu (76 %, tj. 229 respondentů) a s jeho věcným zaměřením (63 %, tj. 190 respondentů). Přínosnost této aktivity respondenti vidí v možnosti absolvování e-learningu odkudkoliv (80 %, tj. 130 respondentů) a zároveň možnosti se k němu i vrátit (74 %, tj. 121 respondentů). Očekávání byla naplněna u poloviny (51 %, tj. 154 respondentů) respondentů, kdy jako hlavní nedostatky aktivity respondenti uvádějí méně přínosná témata (56 %, tj.

32 respondentů) a horší využitelnost získaných informací v praxi (51 %, tj. 29 respondentů). Někteří respondenti hodnotí negativně vysokou časovou náročnost a příliš teoretické zaměření e-learningu.

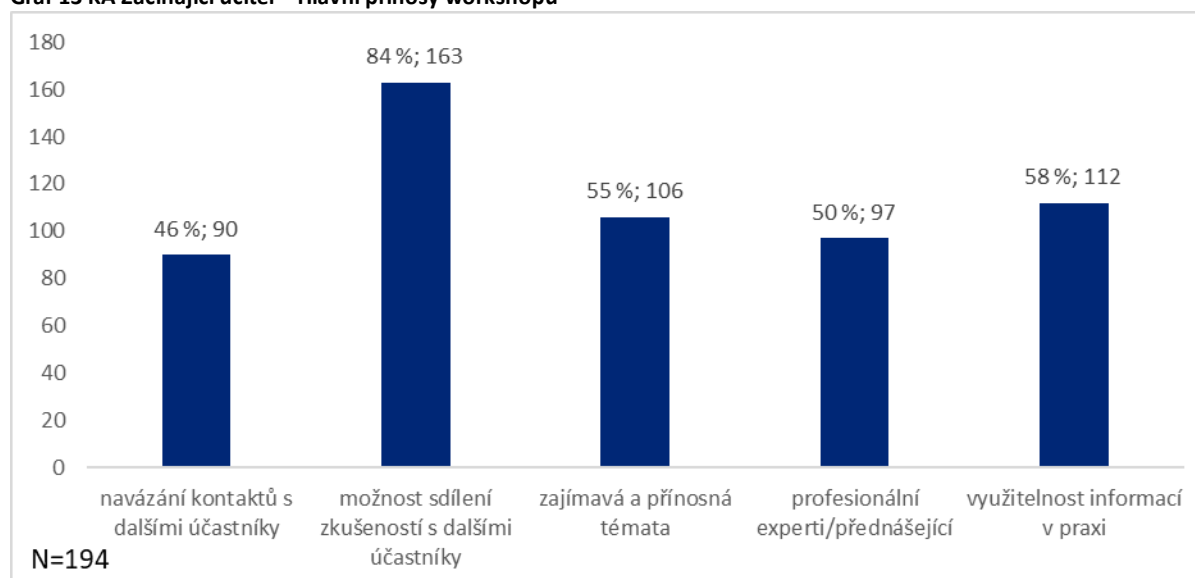
Graf 12 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy e-learningu



Bylo možné zvolit více odpovědí.

Respondenti, kteří se zapojili do workshopů, jsou obecně s touto aktivitou spokojeni. Spokojenost byla vyjádřena především s jejich organizací (87 %, tj. 261 respondentů) a s lektory/experty workshopů (87 %, tj. 261 respondentů). Respondenti jsou převážně spokojeni také s možností sdílení zkušeností mezi účastníky (84 %, tj. 163 respondentů) a využitelností informací v praxi (58 %, tj. 112 respondentů). Workshopy z velké míry (60 %, tj. 180 respondentů) naplnily očekávání, která od nich respondenti měli. Více jak polovina (55 %, tj. 165 respondentů) účastníků by se workshopů účastnila znovu. Někteří respondenti by uvítali, kdyby byli účastníci workshopů rozděleni dle stupně instituce, kde působí.

Graf 13 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy workshopů

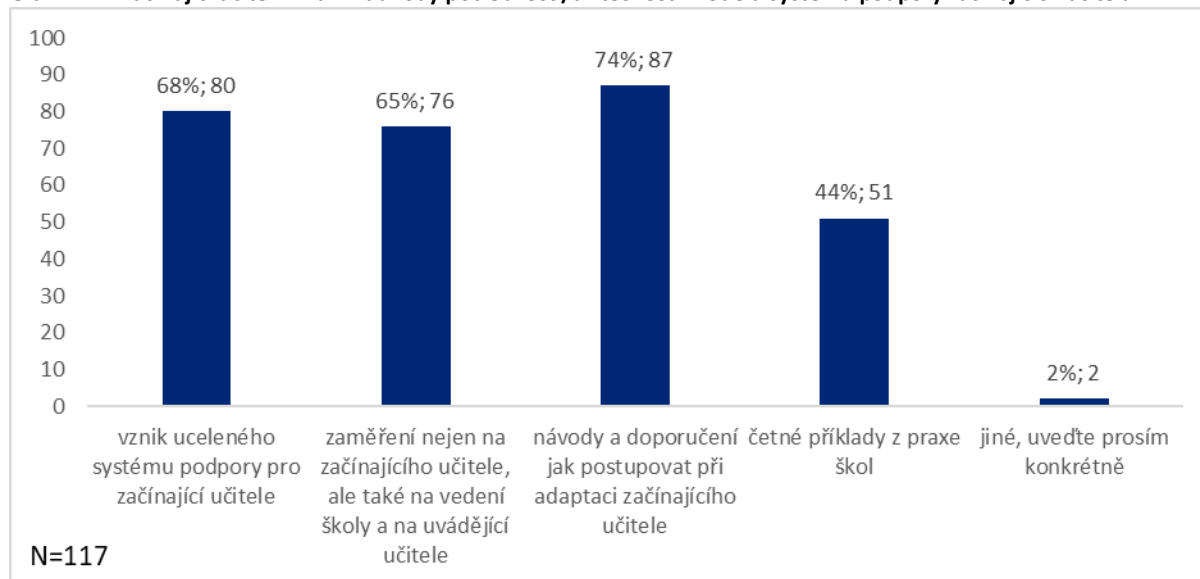


Bylo možné zvolit více odpovědí

Respondenti považují pilotáž podpory začínajícího učitele za přínosnou a vytvoření Modelu systému podpory začínajících učitelů za užitečné (78 %, tj. 117 respondentů). Za hlavní přínosy Modelu považují vytvoření návodů a doporučení, jak postupovat při adaptaci začínajícího učitele (74 %, tj. 87

respondentů) a zároveň vznik uceleného systému podpory pro začínajícího učitele (68 %, tj. 80 respondentů). Pro respondenty je zároveň účast v pilotáži Modelu přínosná (70 %, tj. 105 respondentů) z důvodů získání nových relevantních informací (80 %, tj. 66 respondentů) a zkušeností pro adaptační období začínajícího učitele (69 %, tj. 72 respondentů). Se spoluprací zapojené triády (začínající učitel, uvádějící učitel a vedoucí pracovník) je spokojena většina respondentů (84 %, tj. 126 respondentů). Naprostá většina respondentů využívá získané zkušenosti i v praxi případně plánuje jejich využití v budoucnu (78 %, tj. 117 respondentů), kdy nejčastější využívanou zkušeností je sebehodnocení (tj. 10 ze 45 respondentů), balanční kruh (tj. 8 ze 45 respondentů), mentoring (tj. 6 ze 45 respondentů) a spolupráce na všech úrovních (rodič, kolegové, triáda) (tj. 5 ze 45 respondentů).

Graf 14 KA Začínající učitel – Hlavní důvody potřebnosti/užitečnosti Modelu systému podpory začínajících učitelů



Bylo možné zvolit více odpovědí

Účastníci uvedli, že **zapojení do projektu a jeho aktivit přispělo k lepšímu nastavení práce se začínajícími učiteli a jejich uvedení do fungování škol. Účastníci se shodli na tom, že spolupráce triády je v projektu výborně systematicky navržena. Díky Modelu systému podpory začínajících učitelů mají všichni tři členové triády jasný plán se stanovenými kroky, propracovanou metodiku a vědí, jak postupovat ve vzájemné spolupráci a podpoře začínajícího učitele. V případě začínajícího učitele je ale také třeba pracovat i konkrétněji a přizpůsobovat doporučené postupy konkrétním případům.**

Dle účastníků fokusní skupiny **účast v projektu přispěla k lepšímu a systematictějšímu nastavení uvádění začínajících učitelů.** V některých případech byla odstraněna profesní slepota spojená s dlouholetou praxí a uvědomili si, že začínající učitelé mají specifické potřeby a je třeba s nimi pracovat, více se jim věnovat. **Školy tak budou lépe na příchod začínajících učitelů připraveny a budou schopny jim poskytnout potřebnou podporu.** Účast v projektu v některých případech přispěla také k tomu, že došlo k navázání lepších vztahů na osobní úrovni.

Někteří účastníci zmínili, že materiálů a úkolů spojených s účastí v triádě/projektu je relativně velké množství a jsou časově náročné. Náročnost byla z pohledu účastníků fokusní skupiny především na straně uvádějících učitelů. Zástupce začínajících učitelů potvrdil stejnou pracnost a zátěž také na straně začínajícího učitele. Zároveň však byla velmi oceněna poskytnutá metodika, především z důvodu její komplexnosti a dostatku potřebných informací.

Účastníci fokusní skupiny hodnotí pozitivně všechny metody vzdělávání využívané v projektu (prezenční semináře, webináře, e-learningy, mentoring). Výhoda prezenčních seminářů, na které je často



vyhrazeno alespoň půl dne a které obsahují více výukových bloků na různá témata, spočívá dle účastníků v možnosti osobního kontaktu s ostatními účastníky a lektory. Naopak webináře mají jiné výhody například ve formě úspory času a nákladů spojených s absencí souvisejícího cestování. Výhoda e-learningů také spočívá v možnosti je realizovat kdykoliv a odkudkoliv. Z pohledu začínajícího učitele byly oceněny prezenční aktivity, kde bylo možné sdílet zkušenosti s dalšími účastníky.

Účastníci fokusní skupiny by uvítali, kdyby bylo do projektu a škol obecně zařazeno více praktických aktivit pro práci se začínajícími učiteli jako jsou mentoring, koučing, supervize atp., které byly v projektu spíše jen jako ochutnávka. Tyto formy spolupráce se začínajícími učiteli však mají velký potenciál a dopad. Účastníci fokusní skupiny hodnotili pozitivně zejména mentoring a nové metody ve výuce. Jednalo se například o zařazení metody balančního kruhu a její využitelnost a přínosy v praxi.

Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze I v kapitolách **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** a Fokusní skupina Začínající učitel.

2.6 Evaluační otázka 3 Do jaké míry funguje/se osvědčil systém metodických kabinetů?

Odpověď na tuto Evaluační otázku byla zpracována na základě metod desk research a metaevaluace². Tyto informace následně byly prohlubovány a ověřovány v rámci individuálních rozhovorů s týmovými manažery klíčové aktivity Kabinety. Následně byla realizována dotazníková šetření mezi členy jednotlivých úrovní metodických kabinetů (národní metodické kabinety – 21 odpovědí, tj. návratnost 50 %, krajské metodické kabinety – 156 odpovědí, tj. návratnost 67 %, oblastní metodické kabinety – 284 odpovědí, tj. návratnost 33 %).

Na dotazníkovou šetření navazovaly 2 fokusní skupiny (Fokusní skupiny pro členy krajských metodických kabinetů a Fokusní skupina pro pedagogy zasíťované v rámci oblastních metodických kabinetů) a telefonické rozhovory pro ověření a prohloubení výsledků z dotazníků. Konkrétní provedení jednotlivých metod je uvedeno v Příloze I v kapitole Metody použité pro účely zpracování této zprávy.

Národní metodické kabinety

Dle týmového manažera KA Kabinety fungují národní metodické kabinety dle původního zamýšlení a plní svoji zamýšlenou funkci a povinnosti, například v případě tvorby metodických příruček. Výhodou národních metodických kabinetů je dle něj, že se v jednom orgánu setkávají zástupci akademického prostředí, terénu (pedagogičtí a vedoucí pracovníci škol a školských zařízení) a zástupci asociací, které mají zájem a vliv v oblasti vzdělávání. Takovéto seskupení do této doby neexistovalo a pomáhá to k budování vztahů mezi jednotlivými aktéry ve vzdělávání.

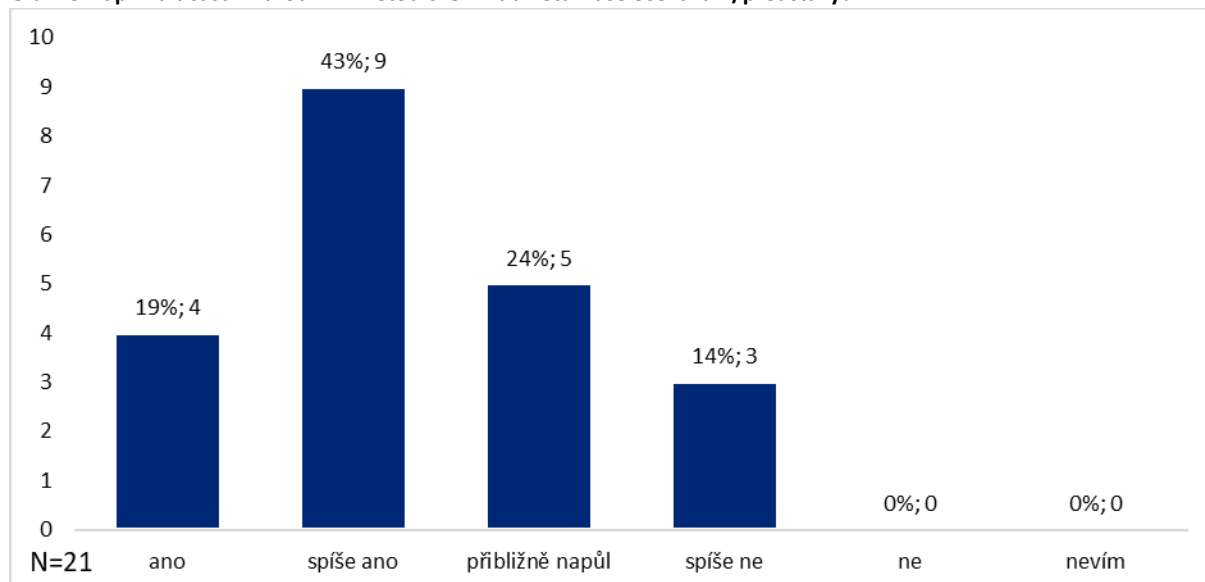
Z dotazníkového šetření vyplývá, že k zapojení do národních metodických kabinetů účastníky nejvíce motivovala možnost podílet se na změnách ve školství (podílení se na strategických dokumentech, na změnách v metodice, rozvoji pedagogů apod.) a dále možnost podílet se na podpoře pedagogů a možnost sdílet své zkušenosti. Celkově dotazníkové šetření vyplnilo 21 respondentů. Účast v národním metodickém kabinetu naplnila očekávání přibližně dvou třetin respondentů (62 %, tj. 13

² Aktivita KA Evaluační otázka 3 nebyla zaměřena na hodnocení oblastních metodických kabinetů, z toho důvodu nebyla metaevaluace využita pro hodnocení oblastních metodických kabinetů.



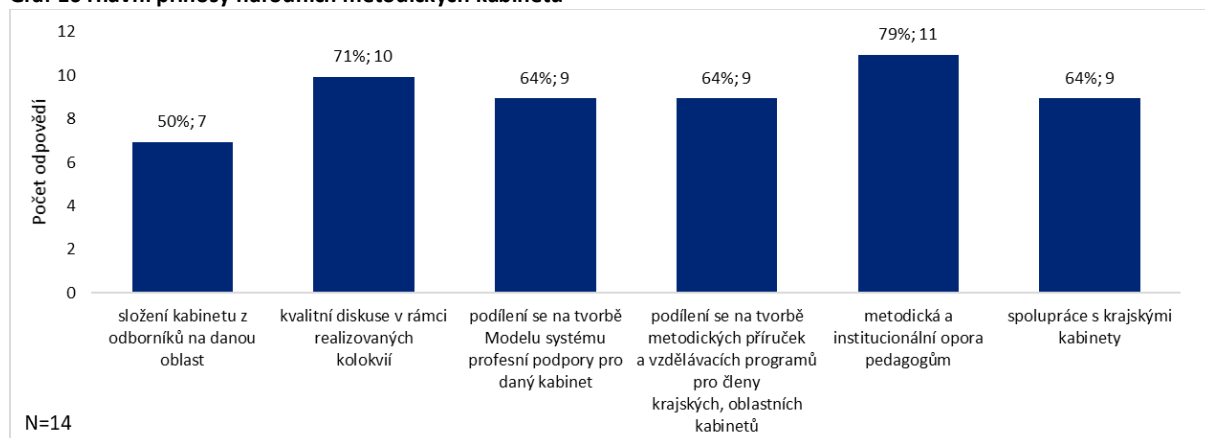
respondentů). Respondenti, jejichž očekávání nebyla naplněna, uvedli jako hlavní důvod nejčastěji nespokojenost (14 %, tj. 3 respondentů) s personálním zajištěním metodického kabinetu především kvůli nevhodnému poměru zastoupení členů v národním metodickém kabinetu dle jejich profese (převaha zástupců institucí nad pedagogickými a vedoucími pracovníky škol).

Graf 15 Naplnila účast v národním metodickém kabinetu Vaše očekávání/představy?



Dvě třetiny respondentů považují metodické kabinety za přínosné (67 %, tj. 14 respondentů). Mezi hlavní přínosy patří metodická a institucionální opora pedagogům (79 %, tj. 11 respondentů) a kvalitní diskuze v rámci národních kolokvií (71 %, tj. 10 respondentů). **Připravovaný Model systému profesní podpory je převážně považován za využitelný v praxi (66 %, tj. 14 respondentů).** Za nevyužitelný v praxi jej někteří respondenti považují zejména z důvodu přílišné teoretičnosti modelu, přehnaného důrazu na učivo a zbytečné robustnosti, která zájemce od důkladného čtení může odradit.

Graf 16 Hlavní přínosy národních metodických kabinetů



Bylo možné zvolit více odpovědí

Polovina respondentů je spokojena s organizací národních kolokvií (43 %, tj. 9 respondentů), více než polovina je spokojeno se spoluprací s dalšími členy národního metodického kabinetu (57 %, tj. 12 respondentů) a polovina respondentů je spokojena se spoluprací s krajskými metodickými kabinety (42 %, tj. 11 respondentů). Většina respondentů uvedla, že se v rámci krajských metodických kabinetů alespoň občas setkává s podporou využívání moderních učebních pomůcek a inovativních metod učení (86 %, tj. 18 respondentů). Téměř všichni členové národních metodických kabinetů již doporučili nebo



to mají v plánu doporučit projekt SYPO a jeho aktivity dalším osobám/kolegům (90 %, tj. 19 respondentů).

V rámci projektu SYPO (KA Evaluate) byla provedena interní evaluace národních metodických kabinetů. Z této evaluace vyplývají podobné závěry jako z šetření provedených pro účely této zprávy, tedy že hlavní motivací pro zapojení do národních metodických kabinetů byla možnost ovlivňovat směr metodických kabinetů a tím stav českého školství. Z interní evaluace vyplývá, že hlavní očekávání od metodických kabinetů před zapojením do projektu měli členové v oblasti sdílení zkušeností a síťování aktivních pedagogů stejné odborné kvalifikace. Z šetření provedených v této zprávě vyplývá, že očekávání většiny respondentů (62 %, tj. 13 respondentů) byla naplněna.

Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze I v kapitole **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**

Krajské metodické kabinety

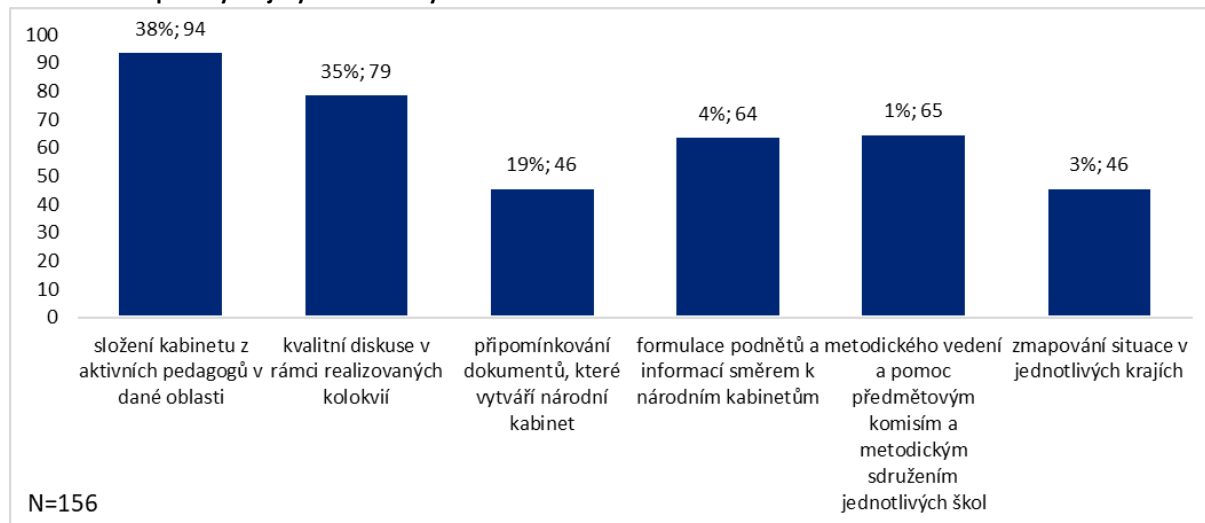
Dle týmového manažera KA Kabinety v některých případech docházelo k výskytu duplicit s ohledem na zaměření krajských metodických kabinetů a aktivit KAP (případně jiných struktur – např. MAS). Spolupráci se však podařilo nastavit a ve většině případů probíhá dobře. Projekt je dle týmového manažera prospěšný tím, že utvoří systém a přinese ucelenou strukturu napříč celou republikou oproti tomu, jak se různí struktury kraj od kraje nyní. To by dle něj mělo přispět také ke zvýšení úrovně vzdělávání, jelikož krajské samosprávy nemají potřebnou odbornost, aby mohly vést oblast školství a vzdělávání.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenty pro zapojení do krajských metodických kabinetů nejvíce motivovala možnost podílet se na změnách ve školství (např. podílení se na strategických dokumentech, na změnách v metodice, v rozvoji pedagogů atp.). (Celkem se k této možnosti v otevřené otázce vyjádřilo 44 respondentů). Dotazníkové šetření vyplnilo 156 respondentů zapojených do krajských metodických kabinetů. Další motivací respondentů byla možnost podílet se na podpoře pedagogů a možnost sdílet své zkušenosti (36 respondentů) a být u zdroje nových informací, co nejdříve (21 respondentů). Očekávání poloviny (50 %, tj. 78 respondentů) respondentů byla naplněna a více než třetina uvedla, že byla naplněna přibližně napůl (36 %, tj. 56 respondentů). V případě nenaplnění uvedli respondenti jako hlavní důvod dosud neaktivní fungování oblastních metodických kabinetů (52 %, tj. 8 respondentů).

Téměř tři čtvrtiny respondentů považují krajské metodické kabinety za přínosné (73 %, tj. 114 respondentů). Za hlavní přínos krajských metodických kabinetů je považováno složení metodického kabinetu z aktivních pedagogů v dané oblasti (82 %, tj. 94 respondentů). Druhým zmíněným přínosem byla kvalitní diskuze v rámci realizovaných kolokvií a metodické vedení (69 %, tj. 79 respondentů) a podpora předmětovým komisím a metodickým sdružením jednotlivých škol (57 %, tj. 65 respondentů). Žádný z respondentů neuvedl, že by byl nespokojen s personálním zajištěním metodického kabinetu. S organizací kolokvií byla spokojena většina účastníků (77 %, tj. 121 respondentů). Tři čtvrtiny respondentů byly spokojeny se spoluprací v rámci krajského metodického kabinetu (79 %, tj. 143 respondentů). Značná část respondentů nedokázala vyjádřit, do jaké míry jsou spokojeni se spoluprací s dalšími krajskými metodickými kabinety (38 %, tj. 59 respondentů), mezi zbývajících respondentů převažovala spíše spokojenost s touto spoluprací (35 %, tj. 55 respondentů). Část respondentů, která nebyla se spoluprací spokojena, uváděla jako hlavní důvod nespokojenosti hůře nastavenou spoluprací a částečně také odlišnosti v jednotlivých krajích, které spolupráci komplikují (71 %, tj. 12 respondentů).



Graf 17 Hlavní přínosy krajských metodických kabinetů



Bylo možné zvolit více odpovědí

Čtvrtina respondentů nebyla schopná odpovědět, zda jsou spokojeni s vedením a spoluprací s národním metodickým kabinetem (26 %, tj. 41 respondentů). Mezi zbývajících respondentů převažovala spíše spokojenost nebo spokojenost zhruba napůl s vedením a spoluprací ze strany národních metodických kabinetů (38 %, tj. 60 respondentů). Nespokojenost některých respondentů, spočívala nejčastěji ve špatně nastavené formě spolupráce s národními metodickými kabinety (80 %, tj. 16 respondentů), dále pak v nižším zájmu o spolupráci ze strany národních metodických kabinetů (45 %, tj. 9 respondentů) nebo v nižší ochotě národních metodických kabinetů reflektovat zpětnou vazbu a požadavky předávané z krajských metodických kabinetů (40 %, tj. 8 respondentů).

Většina respondentů uvedla, že se setkává v rámci krajských metodických kabinetů s podporou využívání moderních učebních pomůcek a inovativních metod učení pravidelně nebo alespoň občas (70 %, tj. 125 respondentů). Dle poloviny respondentů dochází díky krajským metodickým kabinetům k šíření a sdílení nejnovějších poznatků v oblasti oborových didaktik (50 %, tj. 78 respondentů). Zatímco díky národním metodickým kabinetům dochází k šíření a sdílení nejnovějších poznatků v oblasti oborových didaktik přibližně napůl. **Většina respondentů považuje připravovaný Model systému profesní podpory za využitelný pro praxi** (66 %, tj. 103 respondentů). Zkušenosti získané z působení v krajských metodických kabinetech využívá občas polovina respondentů (46 %, tj. 72 respondentů), další třetina je využívá pravidelně nebo často (35 %, tj. 54 respondentů). Dosud nikdy je naopak nevyužila desetina respondentů především z toho důvodu, že nezískali žádné nové zkušenosti. Téměř všichni respondenti by projekt SYPO a jeho aktivity již doporučili nebo mají v plánu doporučit dalším osobám a kolegům (92 %, tj. 144 respondentů).

V rámci projektu SYPO (KA Evaluace) byla provedena interní evaluace krajských metodických kabinetů. Z této evaluace vyplývají podobné závěry jako z šetření provedených pro účely této zprávy, tedy že hlavní motivací pro zapojení do krajských metodických kabinetů bylo sdílet zkušenosti s dalšími pedagogy a získávat nové informace v oblasti oborových novinek. Z interní evaluace vyplývá, že hlavní očekávání od metodických kabinetů před zapojením do projektu měli členové v oblasti odborného a profesního rozvoje a koordinaci oborových novinek a jejich zapojení do výuky. Z šetření provedených v této zprávě vyplývá, že tato očekávání jsou alespoň částečně naplňována.

Účastníci fokusní skupiny uvedli, že se se do metodických kabinetů zapojili, aby se mohli setkávat s dalšími pedagogy a vzájemně sdílet své zkušenosti. Dalším důvodem pro zapojení se do metodických kabinetů byla možnost být u zdroje nových informací a zároveň možnost podílet se na chystaných změnách. Účastníci fokusní skupiny uvedli, že očekávali, že se v rámci metodických kabinetů budou



řešit konkrétní problémy v jednotlivých předmětech, k čemuž zatím nedochází. Dle účastníků by změny měly být navrhovány zespodu (od pedagogů z praxe), aby byly realizovány v oblastech, kde jsou potřeba a aby se jednalo o změny k lepšímu.

Dle některých účastníků fokusní skupiny byl relativně nízký zájem pedagogů zapojit se do metodických kabinetů a bylo problematické zasíťovat školy a jejich pedagogy do oblastních metodických kabinetů. Při snaze o síťování škol byl v některých případech nízký zájem ze strany vedení škol o účast na projektu. Další účastníci uvedli, že snazší bylo navázat spolupráci mezi pedagogy na menších školách a na menších městech. Za účinnější je považováno kontaktovat pedagogy osobně, jelikož na elektronickou komunikaci od cizího člověka nelze čekat takovou odezvu. **Aktivít pro pedagogické pracovníky je dle účastníků fokusní skupiny i mimo projekt SYPO hodně a dochází k přehlcení pedagogů.** To je dle účastníků fokusní skupiny jeden z hlavních důvodů nezájmu pedagogů zapojit se do metodického kabinetu. Druhým důvodem může být také skepse, že podobné aktivity zde už probíhaly a nebyly příliš úspěšné.

Spíše než teoretické příručky a rady by pedagogové více ocenili konkrétní praktické ukázky a konkrétní aktivity (např. workshopy) zaměřené na oblasti inovativních metod a forem výuky. Pro toto existuje relativně velká zásoba materiálů, avšak tyto materiály jsou zpracovány v různé úrovni kvality.

Dle účastníků fokusní skupiny jsou krajské metodické kabinety relativně dobře nastaveny a dochází k jejich spolupráci a setkávání se (prezenčně nebo on-line), účastníci fokusní skupiny uvedli, že zpětná vazba na setkání byla ze strany účastníků pozitivní. Se složením metodických kabinetů byli účastníci fokusní skupiny obecně spokojeni. Pozitivně bylo hodnoceno, pokud byli v metodickém kabinetu zapojeni zástupci škol z různých úrovní vzdělávacího systému (např. základní školy první i druhé stupně a střední školy).

Účastníci fokusní skupiny uvedli, že nejsou příliš spokojeni se spoluprací a vedením ze strany národních metodických kabinetů směrem ke krajským metodickým kabinetům. Náplně národních a krajských/oblastních metodických kabinetů se různí. Komunikace mezi členy krajských metodických kabinetů a členy národního metodického kabinetu byla dle účastníků fokusní skupiny velmi nízká. Z toho důvodu se účastníci fokusní skupiny (krajské kabinety) necítí příliš motivováni a podporováni k činnosti ze strany národního metodického kabinetu.

Hlavním faktorem pro fungování krajských metodických kabinetů jsou dle respondentů telefonického došetření aktivní učitelé zapojení do metodických kabinetů, kteří jsou motivováni něco změnit a mají zájem sdílet své zkušenosti s ostatními. Důležitá je také role Odborného krajského metodika, který se společně s předsedou metodického kabinetu stará o fungování metodického kabinetu. **Za hlavní nedostatky v nastavení/fungování metodických kabinetů je považováno problematické zapojení a motivace učitelů k účasti v metodických kabinetech, což je způsobeno zahlcením učitelů nabídkou aktivit v různých projektech a administrativní zátěží s tím spojenou.** Za problematické je také z pohledu některých respondentů považováno nejasné nastavení role metodických kabinetů a jejich úkolů/aktivit. Účastníci krajských metodických kabinetů by také uvítali větší podporu ze strany národních metodických kabinetů. Téměř všichni respondenti uvedli, že komunikace ze strany národních metodických kabinetů směrem ke krajským metodickým kabinetům je nedostatečná a dostává se k nim pouze omezené množství informací. Někteří respondenti uvedli, že tento problém může být způsoben nepředáváním informací ze strany předsedů/koordinátorů krajských metodických kabinetů ke členům metodických kabinetů.

Za hlavní přínosy KA Kabinety, které by se měly projevit spíše až v budoucnu, je respondenty telefonického došetření považováno vybudování sítě metodických kabinetů, možnost sdílení zkušeností mezi pedagogy a předávání informací napříč úrovněmi metodických kabinetů, což by mělo





příspěvek ke změně výuky některých předmětů a ke sjednocení RVP/ŠVP a úrovně znalostí/dovedností na stejných stupních vzdělávací soustavy. Někteří respondenti uvedli, že by fungování metodických kabinetů prospěla lepší propagace a informovanost o jejich roli a aktivitách. Zároveň by někteří respondenti uvítali, kdyby byly krajské metodické kabinety a pozice v nich více finančně podpořeny, aby byla zajištěna jejich lepší organizace nebo aby byla část úvazků učitelů delegována na účast v krajských metodických kabinetech, což by zajistilo možnost dlouhodobé účasti v nich.

Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze I v kapitolách **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** a Fokusní skupina Krajské metodické kabinety.

Oblastní metodické kabinety

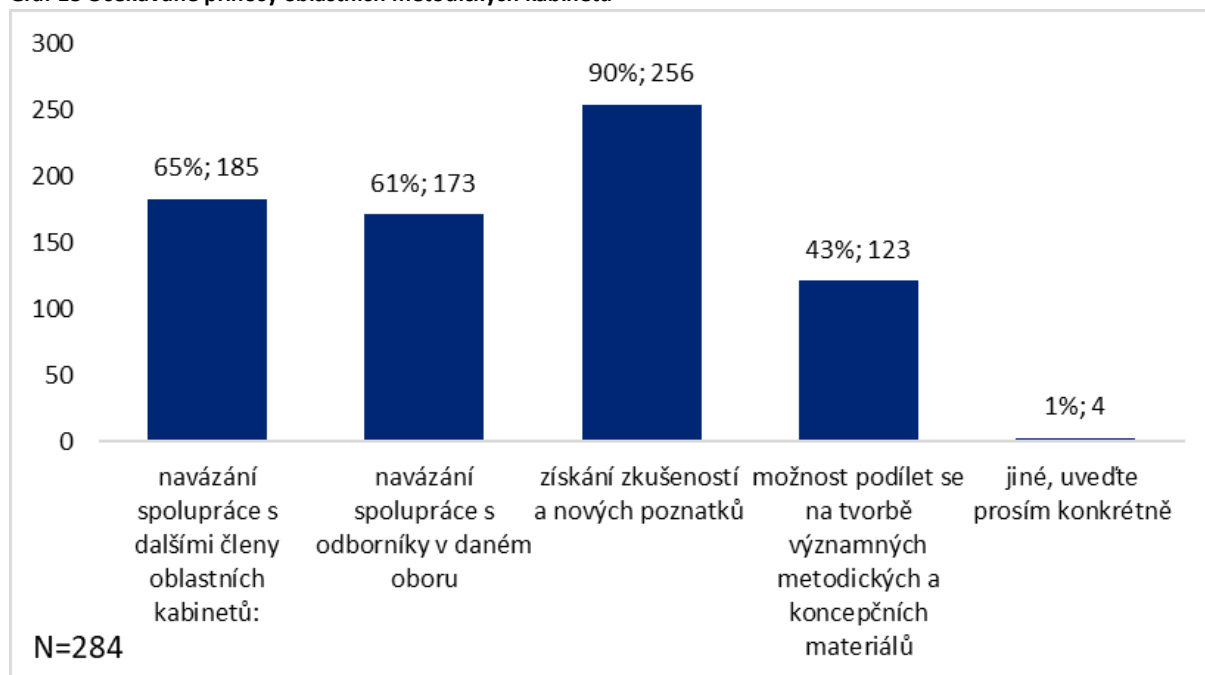
Šetření v rámci oblastních kabinetů byla zaměřena na procesní a organizační nastavení kabinetů a zjištění, jaká jsou očekávání od účasti v metodických kabinetech, jelikož v době realizace šetření byly oblastní kabinety v procesu síťování pedagogů a nedošlo k jejich plnému nastartování. Skupina členů oblastních metodických kabinetů se totiž zatím sešla maximálně jednou. Výsledky v rámci oblastních metodických kabinetů je tak třeba číst pouze jako elementární pracovní zkušenost z účasti v projektu.

Oblastní metodické kabinety jsou ustanoveny ve všech okresech. V oblastním metodickém kabinetu je jeden projektem placený člověk – předseda oblastního metodického kabinetu. Předseda kolem sebe sdružuje další lidi (cca 6 lidí na oblastní metodický kabinet), kteří jsou členové oblastního metodického kabinetu. Dle týmového manažera KA Kabinety se očekává, že na tuto strukturu se budou v jednotlivých oblastech nabírat další účastníci metodických kabinetů, kteří budou zapojováni do oficiálních struktur metodických kabinetů prostřednictvím dekretů. Na oblastní metodické kabinety bude navazovat vlastní přímá podpora pro členy metodických kabinetů například ve formě workshopů a webinářů.

Z dotazníkového šetření, které vyplnilo celkem 284 respondentů, vyplývá, že nejvíce respondenty motivovala pro zapojení do oblastních metodických kabinetů možnost sdílení dobré praxe s ostatními pedagogy (tj. 42 z 210 respondentů), dále pak možnost spolupráce mezi školami (tj. 34 z 210 respondentů), snaha o zvýšení zájmu matematiky u studentů (tj. 32 z tj. 210 respondentů) a snaha přispět ke zlepšení kvality vzdělávání (tj. 31 z 210 respondentů). Jako hlavní přínosy očekávají od oblastních metodických kabinetů respondenti, uvedli získání nových zkušeností a poznatků (90 %, tj. 256 respondentů), navázání spolupráce s dalšími členy oblastních metodických kabinetů (65 %, tj. 185 respondentů) a s odborníky v daném oboru (61 %, tj. 144 respondentů).



Graf 18 Očekávané přínosy oblastních metodických kabinetů



Bylo možné zvolit více odpovědí

S dosavadní zkušeností s projektem SYPO jsou spokojeny tři čtvrtiny respondentů (72 %, tj. 203 respondentů). Mezi důvody nespokojenosti byla zmíněna malá možnost podílet se na výstupech metodického kabinetu, nejasnost programu a cíle setkávání metodických kabinetů či přílišná administrativa. Téměř všichni respondenti již doporučili nebo mají v plánu doporučit projekt SYPO a jeho aktivity dalším osobám či kolegům (91 %, tj. 259 respondentů).

Účastníky fokusní skupiny motivovala k zapojení do projektu SYPO možnost sdílení a výměny zkušeností s jinými učiteli. Účastníci očekávají, že díky účasti v oblastních metodických kabinetech získají nové informace a materiály od kolegů, které budou moci následně využít ve výuce, a naopak se zároveň podělit o své zkušenosti s ostatními. Dalším důvodem pro zapojení účastníků do projektu SYPO byla také možnost podílet se na změnách vzdělávacího systému a způsobu výuky jednotlivých předmětů.

Hlavní přínos vybudování sítě metodických kabinetů by mohl dle účastníků spočívat ve sjednocení rámcových vzdělávacích programů a požadavků pro výuku jednotlivých předmětů. Oblastní úroveň umožní sběr připomínek z té nejnížší úrovně (přímo od pedagogů), tyto informace budou předávány dále s cílem upozornit na to, co je dle pedagogů špatně. Zároveň by mohlo dojít ke sjednocení pohledů, jelikož dle účastníků jsou aktuálně příkazy ze strany MŠMT odlišné od potřeb škol a pedagogických pracovníků.

Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze I v kapitolách **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** a Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety.

ICT Podpora

V projektu došlo k vytvoření a personálnímu obsazení sítě ICT metodiků na krajské úrovni. Následně byly na vzorku 424 škol provedeny vstupní konzultace s dotazníkovým šetřením zjišťující především zájem škol o metodickou podporu v oblasti ICT. Z tohoto šetření vyplynulo, že většina škol (téměř 80

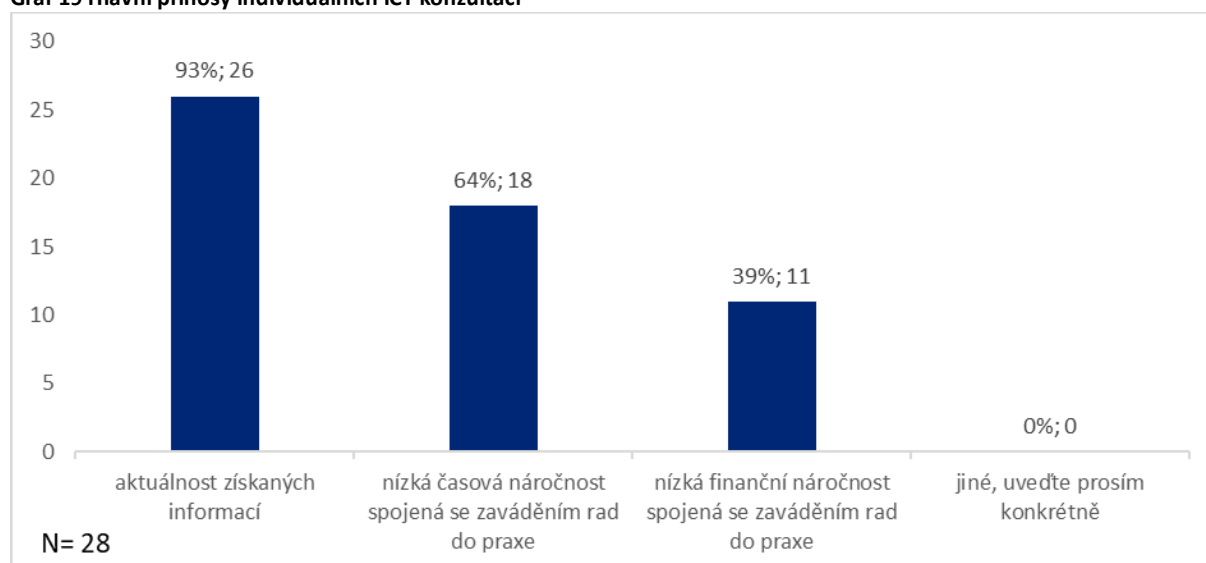


%) by měla zájem o ICT podporu. Na vstupní konzultace je navázáno vlastním poskytováním podpory školám, tato podpora byla hodnocena interním dotazníkovým šetřením projektu, ze kterého vyplývá, že podpora je hodnocena pozitivně ve všech ohledech (odbornost metodika, přínosnost, obsah podpory, organizační zajištění podpory atp.).

Dle týmového manažera KA Kabinety byla v některých krajích identifikována velká potřeba podpory škol v oblasti ICT a v těchto krajích došlo k navýšení počtu krajských ICT metodiků (KIM), kteří radí školám s problémy jednak on-line, a pokud je problém závažnější, tak poskytují podporu také přímo ve školách. Síť KIM by měla dle týmového manažera přispět k propagaci materiálů zaměřených na ICT, které vzniknou v rámci jiných projektů – např. PRIM (Podpora rozvíjení informatického myšlení) a PODG (Podpora rozvoje digitální gramotnost). KIM absolvovali školení k digitálním vzdělávacím zdrojům, které jsou výstupy těchto projektů.

Z dotazníkového šetření realizovaného pro účely této zprávy, které vyplnilo 45 respondentů, vyplývá, že **u většiny respondentů zapojených do individuálních konzultací byla naplněna očekávání** (91 %, tj. 29 respondentů), **která od ICT konzultace měli a považují je za přínosné i použitelné v praxi** (62 %, tj. 28 respondentů). Hlavní přínos spatřují respondenti v aktuálnosti získaných informací (93 %, tj. 26 respondentů), nízká časová náročnost spojená se zaváděním rad do praxe (64 %, tj. 18 respondentů), nízká finanční náročnost spojená se zaváděním rad do praxe (39 %, tj. 11 respondentů). Respondentům (83 %, tj. 53 z 64 konzultací) se ve většině případů podařilo díky konzultaci vyřešit jejich problém.

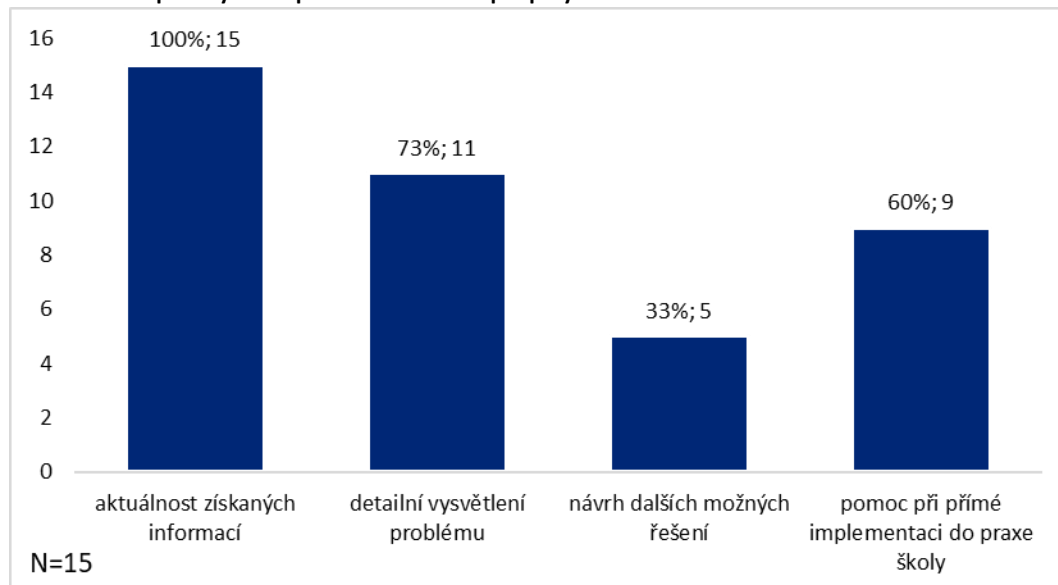
Graf 19 Hlavní přínosy individuálních ICT konzultací



Bylo možné zvolit více odpovědí

Z dotazníkového šetření vyplývá, že **všichni respondenti zapojení do koncepční ICT metodické podpory** (100 %, tj. 15 respondentů) **uvedli, že byla naplněna jejich očekávání a považují je za přínosné i použitelné v praxi**. Hlavní přínos spatřují respondenti v aktuálnosti získaných informací (100 %, tj. 15 respondentů), detailním vysvětlení problému (73 %, tj. 11 respondentů) a pomoc při přímé implementaci do praxe školy (60 %, tj. 9 respondentů). Respondentům se ve většině případů podařilo díky konzultaci vyřešit jejich problém (91 % tj. 31 ze 34 konzultací).

Graf 20 Hlavní přínosy koncepční ICT metodické podpory



Bylo možné zvolit více odpovědí

2.7 Evaluační otázka 4: Do jaké míry zná veřejnost projekt?

Odpověď na tuto Evaluační otázku byla zpracována na základě desk research, tyto informace byly prohlubovány a ověřovány individuálním rozhovorem s týmovým manažerem KA Veřejnost. Následně byla realizována dotazníková šetření mezi odbornou veřejností zaměřené zhodnocení prostředí, ve kterém je projekt SYPO realizován a na znalost projektu (respondenty byli ředitelé a učitelé MŠ, ZŠ, SŠ, VOŠ + zřizovatelé a další zaměstnanci ve veřejné správě – např. zástupci MŠMT, NPI ČR, školské odbory v regionech atp. – dotazník vyplnilo 1131 respondentů³) a mezi širokou veřejností, které bylo zaměřeno na vnímání prestiže povolání pedagoga, a analýza on-line prostředí. Konkrétní provedení jednotlivých metod je uvedeno v Příloze I v kapitole Metody použité pro účely zpracování této zprávy.

Projekt SYPO realizuje aktivity, které přispívají k průběžnému seznamování veřejnosti s projektem a jeho aktivitami. Jednou z hlavních aktivit je tvorba a distribuce newsletteru projektu, který je přímo zasílán na zhruba 14 000 kontaktů a dále je dostupný na webových stránkách a Facebooku projektu. Na Facebookovém profilu jsou pravidelně zveřejňovány informace týkající se již realizovaných i plánovaných aktivit projektu a odkazy na příspěvky na webu a YouTube kanálu, na kterém jsou zveřejňovány webináře projektu. V době pandemie COVID-19 byl zaznamenán značný nárůst počtu shlédnutí webinářů. Znalost projektu je patrná z realizovaného šetření, kdy z náhodně vybraného reprezentativního vzorku škol a jejich pedagogických pracovníků zná projekt SYPO více než polovina respondentů.

Projekt má vytvořený strategický plán komunikace, který zaměřuje se především na komunikaci prostřednictvím odborných médií, které mají šanci zasáhnout relevantní část populace (především učitele). Zástupci projektu nepropagují projekt SYPO jako takový, ale vždy ve spojení s konkrétními aktivitami a činnostmi, do kterých jsou zapojeni pedagogové v terénu. Cílem komunikace není

³ Procentuální míra návratnosti nelze přesně určit, jelikož dotazník byl zasílán zástupcům škol, kteří jej následně dále distribuovali mezi zaměstnance.



primárně PR projektu, ale prezentace reálných výsledků, které mohou mít dopad na to, jak je projekt vnímán. Zástupci některých médií se sami obrací na zástupce projektu SYPO při získávání informací a psaní článků týkajících se specifických témat ve vzdělávání (např. ICT podpora, začínající učitelé nebo metodické kabinety). Projekt má svůj newsletter, který je zasílán odběratelům, kteří se o něj na webu přihlásí, je dostupný na webových stránkách a Facebooku projektu, je zasílán na emailové seznamy z databáze NPI (cca 10.000 kontaktů) a na kontakty ve vlastním adresáři projektu (přes 4 tisíce relevantních kontaktů).

Z dotazníkového šetření realizovaného mezi odbornou veřejností vyplývá, že projekt SYPO zná více než polovina respondentů z náhodně vybraného reprezentativního vzorku škol. Z šetření také vyplývá, že nejčastěji se respondenti o projektu dozvěděli od vedení školy, dále pak z webových stránek NPI ČR (dříve NIDV) nebo byli přímo osloveni s nabídkou k účasti na aktivitách projektu. Projekt znají především pedagogičtí pracovníci školy nebo školského zařízení a dále pak vedoucí pracovníci školy nebo školského zařízení. Největší zastoupení mezi respondenty, kteří znají projekt SYPO měli zástupci ze středních odborných škol, dále pak ze základních škol a mateřských škol. Zástupci ZŠ, kteří znají projekt, nejčastěji působí na škole s více než 150 žáky. Z hlediska krajů nejvíce respondentů, kteří znají projekt, pochází z Moravskoslezského kraje, Královéhradeckého kraje a z Hlavního města Prahy. Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze I v kapitole **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**

V rámci dotazníkového šetření zaměřeného na širokou veřejnost bylo zjišťováno, jak je širokou veřejností vnímána prestiž povolání učitele. Tato úprava je v kontextu znalostí široké veřejnosti více vypovídající a navazuje na obdobné šetření pravidelně prováděné Centrem pro výzkum veřejného mínění (CVVM), které hodnotí prestiž 26 povolání. Z tohoto šetření vyplývá, že učitel na základní škole je považován za páté nejprestižnější povolání. Z šetření provedeného pro účely této zprávy vyplývá, že pozice pedagogického pracovníka je hodnocena jako šestá nejprestižnější z nabízených možností. V obou šetřeních se před pozicí učitele umístili lékař a zdravotní sestra. V šetření realizovaném CVVM se před učitelem na základní škole umístil ještě vědec a učitel na vysoké škole. V rámci šetření pro účely této zprávy se před pedagogem umístil ještě soudce, hasič a policista.

Součástí prováděného šetření bylo také určení prestiže pedagogických pracovníků dle jednotlivých stupňů vzdělávání, na kterých působí a na které je zaměřen projekt SYPO. Jako nejvíce prestižní vychází pozice učitele na střední škole a následně na vyšší odborné škole, naopak za nejméně prestižní je považována pozice učitele v mateřské škole. Detailní informace je možné nalézt v Příloze I v kapitole **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**

Webové stránky projektu SYPO (<http://www.projektsypo.cz/>) měly za období od 6. 3. 2019 do 31. 12. 2019 celkem 12 127 uživatelů a 19 910 návštěv, přičemž více než polovina návštěvníků stránky okamžitě opustila. Nejvíce návštěv bylo zaznamenáno v říjnu a na přelomu listopadu a prosince. Uživatelé byli nejčastěji původem z Hlavního města Prahy (více než pětina) a Brna. Opakovaně se na stránky vrátilo zhruba 17 % (2 400) uživatelů. Uživatelé přistupují k webovým stránkám nejčastěji na počítači (cca dvě třetiny). Více než polovina návštěvníků (tj. 56 %, 7 128 návštěvníků) přišla na stránky přímo po zadání webové adresy projektu, další část návštěvníků se na stránky dostala přes odkazy na Facebooku nebo stránky vyhledala přes Google.

Facebookové stránky projektu SYPO (<https://www.facebook.com/projektsypo/>) ke dni 30. 6. 2020 označilo jako „To se mi líbí“ 1 069 lidí a 1 276 je sledovalo. V posledních měsících jsou sdíleny příspěvky v průměru jednou denně. Tyto příspěvky mají pravidelně kolem pěti „To se mi líbí“ a od 1 do 10 lidí tyto příspěvky obvykle sdílí. Příspěvky jsou zaměřeny na propagaci aktivit projektu (např. webinářů) nebo na sdílení článků a příspěvků, kde se projekt SYPO nebo jeho aktivity a členové objevují. Z analýzy Facebookové stránky za rok 2019 je evidentních několik jevů. Největší nárůst „To se mi líbí“ se udál v druhé polovině června a k o čtvrtinu menšímu nárůstu došlo ještě na přelomu října a listopadu. Říjen





dominuje také v počtu zobrazení stránky. Dosah příspěvků na stránce, který je výhradně organický (tedy neplacený) opět převládá na přelomu října a listopadu.

Youtube kanál projektu SYPO (<https://www.youtube.com/projektsypo>) má 1 410 odběratelů a celkový počet zhlédnutí všech videí dosahuje téměř 159 tisíc. První video bylo nahráno 10. 12. 2019. Je evidentní rostoucí trend v aktivitě na kanálu. V prvních třech měsících aktivity vzniklo 16 % (12) videí a dalších 84 % (68) bylo přidáno v posledních třech měsících, tedy dubnu, květnu a červnu 2020. Stejně tak je možné pozorovat nárůst ve sledovanosti videí, když první část nahraných videí zaměřených na oborové novinky shlédly v průměru tři až čtyři sta diváků. Druhá část videí, která je zaměřená na podporu v době koronaviru a na on-line výuku má téměř u všech videí více než tisíc zhlédnutí. Nejsledovanějšími videi, která mají více, než 12 tisíc zhlédnutí jsou „Písemky v Microsoft Forms, které se samy opravují“ a „On-line výuka v MS Teams“, přes 10 tisíc zhlédnutí má také video s názvem „Úvod do Google učebny“.

Instagramový účet projektu SYPO (<https://www.instagram.com/projektsypo/>) je nejméně využívanou sociální sítí projektu, když má celkem 18 příspěvků a 66 odběratelů.

Co se týče zmínění projektu v médiích za rok 2019, dominují on-line média, s celkovým počtem zmínění 75. Osmkrát byl projekt zmíněn v tisku (3x Lidové noviny, 2x Hospodářské noviny, MF Dnes, Studenta a Vlasta) a jednou v televizi (Česká televize – Události). Z celkového počtu zmínění bylo 5 z případů negativních, 16 ambivalentních, 19 neutrálních a zbytek pozitivní.

2.8 Evaluační otázka 5: Jak probíhá spolupráce a jakých společných výsledků bylo dosaženo?

Odpověď na tuto Evaluační otázku byla zpracována na základě desk research. Informace týkající se spolupráce byly prohlubovány v rámci individuálních rozhovorů se zástupci dalších IPs a telefonických rozhovorů s účastníky platformy spolupráce. Konkrétní provedení jednotlivých metod je uvedeno v Příloze I v kapitole Metody použité pro účely zpracování této zprávy.

Klíčová aktivita spolupráce je povinnou součástí všech IPs. Na základě zjištění lze konstatovat, že **projekt SYPO spolupracuje s dalšími IPs nejčastěji formou odborných panelů, kdy se zástupci projektu SYPO účastní odborných panelů ostatních projektů a zástupci těchto projektů jsou zváni na odborné panely projektu SYPO.** Panely jsou ze strany projektů hodnoceny většinou pozitivně a dle zástupce jednoho z projektů se jedná o nejužitečnější formu sdílení a spolupráce mezi IPs. **Dále dochází k pravidelné spolupráci projektů prostřednictvím setkávání projektových manažerů v rámci organizace NPI ČR, které je také hodnoceno pozitivně. S některými projekty spolupracuje SYPO také na krajské úrovni, na individuální úrovni nebo vzájemně spolupracují na tvorbě materiálů a výstupů a jejich sdílení.**

Naopak negativně je ze strany zástupců některých projektů hodnocena spolupráce formou setkávání organizovaných ze strany MŠMT, a to především z toho důvodu, že není ideálně koordinováno. Zástupci IPs by uvítali, kdyby spolupráce projektů byla více koordinována z úrovně MŠMT a setkání měla jasně definovaná témata a cíle.

Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze I v kapitole Spolupráce projektu SYPO s dalšími IPs.



2.9 Evaluační otázka 6: Jaké byly nezamýšlené dopady projektu SYPO?

Pro identifikaci nezamýšlených dopadů byly využity všechny metody realizované pro účely této zprávy (desk research, metaevaluace, individuální rozhovory, dotazníková šetření, fokusní skupiny). Na základě získaných informací byla pro identifikované nezamýšlené dopady využita metoda proces tracing a byla vytvořena mapa kauzálních řetězců pro tyto dopady. K testování kauzálních mechanismů (řetězců) bude přistoupeno v následující zprávě (2. Průběžné zprávě). Konkrétní provedení jednotlivých metod je uvedeno v Příloze I v kapitole Metody použité pro účely zpracování této zprávy.

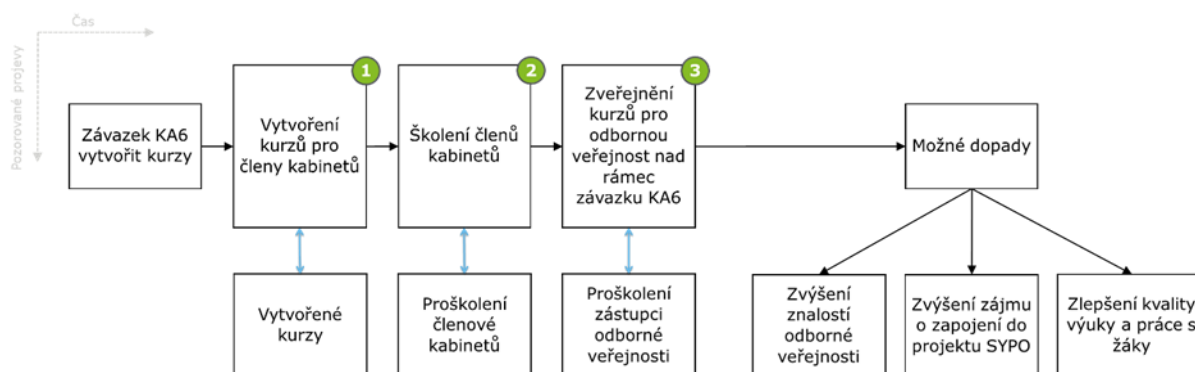
V průběhu realizace byly identifikovány 2 neočekávané pozorované jevy. Z povahy těchto jevů je možné v této fázi vytvořit mapu kauzálních řetězců. Kauzální testy, zda byly potvrzeny reálné dopady pozorovaných jevů, budou připraveny a provedeny v dalším hodnoceném období a následujících evaluačních zprávách. Popis pozorovaných jevů a způsob jejich identifikace je uveden níže:

1. Externalita (pozorovatelný jev) při tvorbě materiálů ke školení členů metodických kabinetů oblastní a krajské úrovně.

V rámci KA Podpora byla vytvořena školení (on-line) pro členy metodických kabinetů na oblastní a krajské úrovni, ve kterých bylo proškoleno 240 účastníků. Na základě pozitivní zpětné vazby byla školení poskytnuta k dispozici i odborné veřejnosti (učitelům). Z tohoto důvodu došlo k neplánované činnosti, která nebyla obsažena v programu, kdy se podařilo proškolit více jak 1 300 účastníků.

Stvrzení vzniklé pozitivní externality potvrzuje rozhovor se zástupcem KA, který konstatuje, že projekt nebyl zamýšlen pro výuku široké odborné veřejnosti. Empirická stopa je jasně doložitelná na základě 1 300 proškolených odborníků.

Mapa kauzálních řetězců⁴:



V následující zprávě (2. Průběžné zprávě) budou zkoumány nezamýšlené dopady tohoto proškolení. Process tracing neusiluje pouze o kauzální inferenci, tedy vyvození toho, zda určitá událost vede k určitému následku, ale usiluje o kauzální vysvětlení, tj. odpověď na otázku, jakým způsobem příčina vyvolává svůj následek. Odpovědí na toto „jakým způsobem“ je detailní popis tzv. kauzálního

⁴ Mapa kauzálních řetězců představuje aktivity na časové ose rozdělené body 1-3, které měly za následek určité zamýšlené a nezamýšlené dopady. Nezamýšlené dopady označené „Možné dopady“ jsou zkoumány jakožto hypotézy.

mechanismu a přesvědčivé empirické doložení, že daný mechanismus je opravdu přítomen. Pro testování možných dopadů bude využita metoda o typu „Stéblo ve větru“, jelikož identifikované možné dopady mohou být způsobeny značnou řadou jiných faktorů a je téměř jisté, že námi testovaná stopa není jediným faktorem, který vede k těmto dopadům. Pokud tedy při využití této metody bude potvrzena empirická stopa, zvýší se relevance tohoto kauzálního řetězce, ale nebude definitivně potvrzena. Naopak v případě, že by stopa nebyla potvrzena, neznámá to nutně vyvrácení hypotézy, ale dojde k jejímu mírnému oslabení. Tato metoda je vhodná pro účely tohoto testování, jelikož očekávané dopady mohou mít vliv pouze na část široké oblasti (odborné veřejnosti, škol atp.) a nemusí tak být testováním odhaleny (např. z důvodu nastavení vzorků respondentů atp.), což při využití této metody neznámá, že hypotéza byla vyvrácena, ale pouze mírně oslabena. Identifikované očekávané dopady spolu zároveň úzce souvisí a tato metoda nejméně oslabuje ostatní hypotézy v případě potvrzení některé z nich. Jedná se tak možnost, jak hypotézu potvrdit, ale zároveň nevyvrátit i ostatní možné dopady dalších hypotéz.⁵

Mezi očekávané dopady proškolení více odborníků patří zvýšení znalostí mezi odbornou veřejností a zlepšení kvality výuky a práce s žáky na školách. Rozšíření materiálů mezi širokou odbornou veřejnost mohlo přispět také ke zvýšení zájmu o účast v projektu SYPO.

2. Externalita tvorby výukových materiálů pro odbornou veřejnost v průběhu nákazy koronaviru.

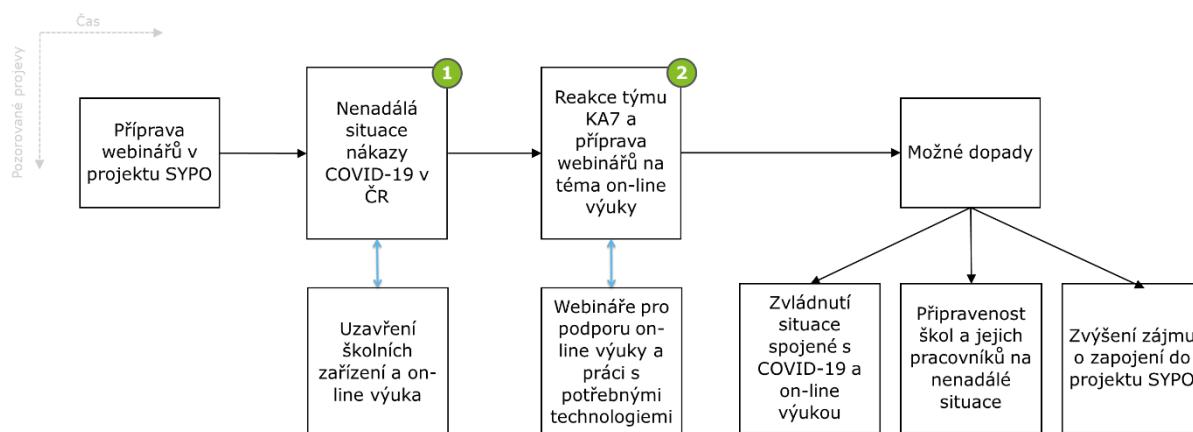
Tým KA7 projektu SYPO zareagoval na karanténní opatření související s epidemií koronaviru a vytvořil sadu webinářů na téma on-line výuky. Webináře měly za cíl poskytnout podporu školám a jejich pracovníkům se situací, se kterou neměl nikdo zkušenosti a na kterou nebyl nikdo připraven.

Potvrzení úspěšnosti a pozitivní dopadu webinářů stvrzuje dotazníkové šetření, ve kterém se respondenti vyjadřují velice kladně k tomuto typu webinářů a stejně tak pozitivně byly webináře hodnoceny účastníky fokusních skupin.

Mapa kauzálních řetězců⁶:

⁵ Process tracing: zkoumání kauzality v případových studiích [online]. Dostupné z: <https://www.sav.sk/journals/uploads/03061031Mazak%20-%20zalomena%20-%20OK.pdf>

⁶ Mapa kauzálních řetězců představuje aktivity na časové ose rozdělené body 1-3, které měly za následek určité zamýšlené a nezamýšlené dopady. Nezamýšlené dopady označené „Možné dopady“ jsou zkoumány jakožto hypotézy.



V následující zprávě (2. Průběžné zprávě) budou zkoumány nezamýšlené dopady tohoto proškolení. Process tracing neusiluje pouze o kauzální inferenci, tedy vyvození toho, zda určitá událost vede k určitému následku, ale usiluje o kauzální vysvětlení, tj. odpověď na otázku, jakým způsobem příčina vyvolává svůj následek. Odpovědí na toto „jakým způsobem“ je detailní popis tzv. kauzálního mechanismu a přesvědčivé empirické doložení, že daný mechanismus je opravdu přítomen. Pro testování možných dopadů bude využita metoda „Stéblo ve větru“, jelikož identifikované možné dopady mohou být způsobeny značnou řadou jiných faktorů a je téměř jisté, že námi testovaná stopa není jediným faktorem, který vede k těmto dopadům. Pokud tedy při využití této metody bude potvrzena empirická stopa, zvýší se relevance tohoto kauzálního řetězce, ale nebude definitivně potvrzena. Naopak v případě, že by stopa nebyla potvrzena, neznamená to nutně vyvrácení hypotézy, ale dojde k jejímu mírnému oslabení. Tato metoda je vhodná pro účely tohoto testování, jelikož očekávané dopady mohou mít vliv pouze na část široké oblasti (odborné veřejnosti, škol atp.) a nemusí tak být testováním odhaleny (např. z důvodu nastavení vzorků respondentů atp.), což při využití této metody neznamená, že hypotéza byla vyvrácena, ale pouze mírně oslabena. Identifikované očekávané dopady spolu zároveň úzce souvisí a tato metoda nejméně oslabuje ostatní hypotézy v případě potvrzení některé z nich. Jedná se tak možnost, jak hypotézu potvrdit, ale zároveň nevyvrátit i ostatní možné dopady dalších hypotéz.⁷

Mezi očekávané dopady vytvoření webinářů zaměřených na podporu on-line výuky patří zvládnutí neočekávané situace spojené s výskytem koronaviru a následnému uzavření škol. Vytvořené webináře mohly přispět také k lepší připravenosti škol a jejich pracovníků na podobné neočekávané situace a v případě další nutnosti uzavřít školy, budou školy připravené. Vytvoření těchto webinářů mohlo přispět také k většímu povědomí o projektu a tím ke zvýšení zájmu o účast v projektu SYPO.

Dle informací od příjemce by měla v průběhu podzimu 2020 proběhnout evaluace těchto mimořádných webinářů.

⁷ Process tracing: zkoumání kauzality v případových studiích [online]. Dostupné z: <https://www.sav.sk/journals/uploads/03061031Mazak%20-%20zalomena%20-%20OK.pdf>

3 Závěry a doporučení

3.1 Závěry

Tabulka 2 Závěry

	Závěr	Popis závěru	ID doporučení
EO 1.1	Realizace projektu a jeho aktivit odpovídá naplánovanému harmonogramu	Na základě provedené analýzy a provedených šetření lze konstatovat, že většina KA je realizována dle plánovaného harmonogramu a odpovídá aktuálním potřebám. Pro zajištění aktuálnosti jsou realizovány interní evaluační aktivity, do kterých jsou zahrnuti zástupci všech odpovídajících KA, aby byly tyto KA realizovány v souladu s potřebami cílových skupin a účastníků projektu. V případě potřeby změn zástupci projektu reagují na danou situaci prostřednictvím žádostí o změnu, aby aktivity odpovídaly nastavení projektu.	N/A
EO 1.2	Dochází k naplňování dílčích cílů projektu	Na základě provedených šetření pro účely této zprávy vyplývá, že 8 dílčích cílů již bylo nebo je naplňováno. Jedná se o následující cíle: • Zajistit vnitřní i vnější zpětnou vazbu o realizaci aktivit projektu, postojích a názorech aktérů participujících na aktivitách projektu a spolupracujících na projektu, poskytnout podněty k úpravě či revizi jednotlivých procesů a výstupů projektu - dochází k přímé spolupráci a komunikaci KA Evaluce se všemi odpovídajícími KA pro zajištění aktuálnosti a relevantnosti jednotlivých KA. Byly zpracovány podkladové studie a evaluace činnosti jednotlivých KA, ve kterých již byly realizovány aktivity s cílovými skupinami. • Analyzovat vzdělávací potřeby vybraných cílových skupin projektu za účelem případné úpravy klíčových aktivit ve prospěch naplnění jejich potřeb - dochází k přímé spolupráci a komunikaci KA Evaluce se všemi odpovídajícími KA pro zajištění aktuálnosti a relevantnosti jednotlivých KA. Byly zpracovány podkladové studie a evaluace činnosti jednotlivých KA, ve kterých již byly realizovány aktivity s cílovými skupinami. • Vybudovat znalostní základnu pro řízení systémových změn a syntetizovat výstupy předcházejících i stávajících projektů prostřednictvím organizace odborných panelů - projekt SYPO pořádal pět panelů, kterých se účastní také zástupci dalších projektů. Zároveň zástupci projektu SYPO navštěvují odborné panely dalších IPs. Z odborných panelů jsou zpracovávány „Konsenzuální výstupy“, které obsahují návrhy a doporučení odborného panelu v dané oblasti. • Vytvořit síť ICT metodiků (jako součást metodických kabinetů Informatika a ICT) na úrovni kraje a ověřit obsah a rozsah podpory digitálního rozvoje škol napříč vzdělávacími oblastmi a při řízení školy – na úrovni jednotlivých krajů byla zřízena síť krajských ICT metodiků (KIM). • Pilotně ověřit a implementovat systém činnosti stálé konference ředitelů - došlo k vytvoření struktury, stanov, jednacího řádu SKŘ. Dále byl stanoven kompetenční profil člena grémia, postup při výběru členů a komise a byl proveden vlastní výběr členů grémia (37 členů). • Proškolení odborný personál metodických kabinetů od krajské po oblastní úroveň – členové krajských metodických kabinetů se zúčastnili e-learningu a na něj navazujícího prezenčního semináře. Pro členy krajských i oblastních metodických kabinetů jsou k dispozici webináře, které jsou zaměřeny na oborové novinky v jednotlivých předmětech.	N/A



	Závěr	Popis závěru	ID doporučení
		• Proškolení definované cílové skupiny – učitele a ředitele – v dílčích tématech souvisejících s podporou začínajících učitelů a s výstupy sítě metodických kabinetů - byly zrealizovány kurzy pro všechny zástupce triády (začínající učitel, uvádějící učitel a vedení školy), které se skládaly z prezenčních seminářů, e-learningů a praktických workshopů. • Navrhnout a pilotně ověřit ucelený, průběžný a modulární systém podpory začínajících učitelů – proběhla první vlna pilotáže a je připravována druhá vlna pilotáže, která bude zahájena na podzim 2020. 6 cílů je naplňováno částečně, což znamená, že byly zahájeny aktivity, které mají k cíli přispět, ale zatím nebyly v praxi použity nebo nelze hodnotit jejich přínos. Jedná se o následující cíle: • Navrhnout a pilotně ověřit model uceleného, průběžného a modulárního systému profesní podpory učitelů prostřednictvím sítě metodických kabinetů - byly vytvořeny Modely systému profesní podpory pro jednotlivé metodické kabinety, které byly pilotně ověřovány vytvořením sítě tří metodických kabinetů. Školám byla poskytována vlastní podpora formou webinářů a workshopů. • Vytvořit organizačně-institucionální, personální a obsahové podmínky pro činnost systému metodických kabinetů - byl vytvořen manuál Metodických kabinetů. Došlo k personálnímu zajištění všech tří národních i 42 krajských metodických kabinetů. Probíhá síťování pedagogů do oblastních metodických kabinetů, které bude dle příjemce probíhat pravděpodobně průběžně až do konce realizace projektu. • Pilotně ověřit a implementovat systém metodických kabinetů na národní, krajské a vybrané oblastní úrovni – došlo k vytvoření sítě tří pilotních metodických kabinetů na národní, krajské a oblastní úrovni (Český jazyk a literatura, Matematika a její aplikace a Informatiku a ICT). Metodické kabinety na oblastní úrovni byly však zatím pouze fakticky zřízeny s minimální následující činností. Bylo zahájeno vytvoření dalších 3 metodických kabinetů nad rámec původního plánu (Předškolní vzdělávání, Prvostupňové vzdělávání, Přírodovědné vzdělávání). • Navrhnout a pilotně ověřit model uceleného, průběžného a modulárního systému podpory vedení škol, zejména v oblasti pedagogického řízení - Model byl pozdržen, jelikož jeho zpracování bylo navázáno na vytvoření Standardu Ředitele, který se opozdil. Pilotáž Modelu byla odložena na rok 2021. V projektu probíhala pilotáž vlastní podpory vedení škol (oblastní konference, workshopy, konzultace), aby bylo možné využít již odpilotované formy podpory pro účely Modelu. • Zajistit informovanost odborné veřejnosti o cílech a výstupech projektu prostřednictvím odborných konferencí - zástupci projektu se podíleli na realizaci konference zaměřené především na téma Začínajícího učitele, kde se projekt SYPO podílel na realizaci praktických workshopů. Na rok 2021 je plánována organizace v Praze s odborným zaměřením na téma Kabinetů a Managementu. • Vybudovat mezi učiteli a odbornou veřejností pozitivní reakce zejména na efektivní formy profesního rozvoje pedagogických pracovníků, a to nejen na klasické kurzy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, ale také zejména na inovativní formy profesního rozvoje pedagogů, kterými jsou mentoring a následky mezi učiteli, rozbor forem a metod práce, hospitace, společné plánování a následná reflexe - Projekt SYPO nerealizuje aktivity, které by přímo budovaly pozitivní reakce na efektivní formy profesního rozvoje pedagogických pracovníků. V rámci projektu SYPO k tomuto cíli přispívají aktivity realizované v rámci metodických kabinetů, webináře a další. Dva dílčí cíle nejsou dosud naplňovány, jedná se o cíle navázané na KA Kvalita (Vytvořit a pilotně ověřit systém řízení kvality DVPP garantovaného MŠMT a Proškolení odborný personál zajišťující hodnocení kvality DVPP), kterou je třeba zásadním způsobem upravit	



	Závěr	Popis závěru	ID doporučení
		z důvodu změn legislativního rámce DVPP (novela zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících), na základě kterého měla být tato KA realizována a ze kterého bylo vycházeno v době podání žádosti o podporu. V době zpracování 1. PZ bylo příjemcem zpracováno nové nastavení a směřování této KA. Návrh změny byl projednáván se zástupci věcné sekce na MŠMT (sekce II) a s řídicím výborem projektu, po schválení řídicím výborem by měla být předložena ke schválení ŘO OP VVV.,	
EO 1.3 a 1.5	Existují rizika a bariéry částečně ohrožující realizaci projektu	V rámci zpracování této Evaluace bylo identifikováno 11 rizik, která byla zanesena do registru rizik. Rizika byla z hlediska závažnosti jejich dopadu hodnocena převážně jako středně závažná (9 rizik) a ve dvou případech byla závažnost hodnocena jako nízká. Největší závažnost identifikovaných rizik (skóre 12 z 25) spočívá v problematickém nebo nedostatečném zapojení účastníků do aktivit projektu především v KA Kabinety (oblastní metodické kabinety) a KA Začínající učitel. Tato rizika byla identifikována také zástupci projektu, kteří s nimi pracují a oslovují školy, pedagogy i další projekty, aby zapojili dostatečné množství účastníků do aktivit. Mezi hlavní bariéry úspěšné realizace patří dlouhodobá přehušťnost školského terénu různými projekty ESF, což vede ke vzniku několika rizik (např. nedostatek odborníků, duplicitní aktivity projektu SYPO a jiných projektů atp.) ohrožujících realizaci projektu. Za bariéru je považováno také nastavení pravidel veřejných zakázek v rámci OP VVV, které je nad rámec zákonných povinností a komplikuje nebo zpožďuje realizaci některých aktivit.	N/A
EO 1.4	Vhodně nastavené interní evaluace	Interní evaluace realizované zástupci projektu SYPO (KA Evaluace) jsou prováděny v souladu s dobrou evaluační praxí. Evaluace jsou využívány efektivně k věcnému řízení realizace klíčových aktivit. Nastavené metody a postupy pro účely projektu a KA Evaluace považovány za vhodně nastavené. Aktivity KA Evaluace reagují na aktuální průběh projektu a potřeby jednotlivých KA. Dle informací od příjemce je na podzim 2020 v plánu mimořádná evaluace webinářů, které byly vytvořeny za účelem podpory škol v on-line vzdělávání v době pandemie COVID-19.	N/A
EO 2	Vhodně nastavená podpora pro vedení škol	Aktivity v rámci KA Management jsou obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné. Účastníci aktivit jsou spokojeni téměř ve všech ohledech, projekt jim poskytuje komplexní podporu ve všech oblastech profesního rozvoje. Účastníci aktivit oceňují především možnost sdílet zkušenosti s dalšími účastníky a možnost individuální podpory v případě problémů.	N/A
EO2	Webináře jsou hodnoceny pozitivně a přispěly k lepšímu vnímání projektu	Účastníci fokusní skupiny uvedli, že po vyhlášení celostátní karantény (z důvodu epidemie koronaviru) získaly webináře na důležitosti a byly významnou oporou pro učitele v této době. Projektu SYPO se podařilo na vzniklou situaci zareagovat velmi rychle a byly vytvořeny webináře zaměřující se na on-line výuku. Reakce projektu SYPO v době koronaviru a vznik nových volně přístupných webinářů zaměřených podle potřeb aktuální situace výrazně přispěly ke zvýšení povědomí o projektu a k lepšímu vnímání projektu. Za hlavní výhody webinářů oproti klasickým prezenčním vzdělávacím kurzům jsou ze strany jejich účastníků považovány ušetřený čas, náklady, výběr odborníků a dostupnost. Objevily se výhrady k anotaci některých webinářů (především zaměřených na český jazyk a literaturu), které jsou dle účastníků velmi podobné a v některých případech nepřesné. Anotace by měla poskytovat přesné a úplné informace o tématu webináře, případně i o použitelnosti výstupů webináře, podílu didaktického zaměření i pro jaké publikum je webinář určen atp.	05_PZ01 06_PZ01
EO2	Projekt přispěl k podpoře začínajících učitelů	Aktivity v rámci KA Začínající učitel jsou obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné. Pozitivně je hodnoceno vytvoření Modelu systému podpory začínajících učitelů, který obsahuje návody a doporučení jak postupovat při adaptaci	N/A



	Závěr	Popis závěru	ID doporučení
		začínajícího učitele a zároveň vznik uceleného systému podpory pro začínajícího učitele. Díky Modelu mají všichni tři členové triády jasný plán se stanovenými kroky, propracovanou metodiku a vědí, jak postupovat ve vzájemné spolupráci a podpoře začínajícího učitele.	
EO 3	Byla vytvořena pilotní síť metodických kabinetů od oblastní po národní úroveň	Došlo k vytvoření tří pilotních metodických kabinetů (Český jazyk a literatura, Matematika a její aplikace a Informatiku a ICT). Metodické kabinety byly nejprve ustaveny na národní úrovni, poté na krajské úrovni a následně bylo zahájeno také síťování dalších pedagogů do oblastních metodických kabinetů, které stále probíhá.	02_PZ01
EO 3	Existují výhrady k nastavení metodických kabinetů	Systém metodických kabinetů je obecně členy metodických kabinetů považován za funkční a užitečný. Částečná nespokojenost panuje se síťováním dalších pedagogů do oblastních metodických kabinetů, kdy se zástupci krajských metodických kabinetů potýkají s nižším zájmem o zapojení se do oblastních metodických kabinetů. Za částečně problematickou je ze strany některých zástupců krajských metodických kabinetů považována spolupráce s národními metodickými kabinety, když necítí dostatečnou podporu a vedení z jejich strany.	02_PZ01 03_PZ01
EO 4	Projekt SYPO realizuje aktivity, které přispívají k průběžnému seznamování veřejnosti s projektem a jeho aktivitami.	Jednou z hlavních aktivit je tvorba a distribuce newsletteru projektu, který je přímo zasílán na zhruba 14 000 kontaktů a dále je dostupný na webových stránkách a Facebooku projektu. Na Facebookovém profilu jsou pravidelně zveřejňovány informace týkající se již realizovaných i plánovaných aktivit projektu a odkazy na příspěvky na webu a YouTube kanálu, na kterém jsou zveřejňovány webináře projektu. V době pandemie COVID-19 byl zaznamenán značný nárůst počtu shlédnutí webinářů. Znalost projektu je patrná z realizovaného šetření, kdy z náhodně vybraného reprezentativního vzorku škol a jejich pedagogických pracovníků zná projekt SYPO více než polovina respondentů.	N/A
EO 5	Nejčastější formou spolupráce IPs jsou odborné panely.	Zástupci projektu SYPO se účastní odborných panelů ostatních projektů a zástupci těchto projektů jsou zváni na odborné panely projektu SYPO. Panely jsou ze strany projektů hodnoceny většinou pozitivně a dle zástupce jednoho z projektů se jedná o nejužitečnější formu sdílení a spolupráce mezi IPs. Dále dochází k pravidelné spolupráci projektů prostřednictvím setkávání projektových manažerů v rámci organizace NPI ČR, které je také hodnoceno pozitivně. S některými projekty spolupracuje SYPO také na krajské úrovni, na individuální úrovni nebo vzájemně spolupracují na tvorbě materiálů a výstupů a jejich sdílení.	N/A
EO 6	Byly identifikovány 2 pozorované jevy, které s vysokou mírou pravděpodobnosti budou mít nezamýšlené dopady projektu	1. V rámci KA Podpora byla vytvořena školení (on-line) pro členy metodických kabinetů na oblastní a krajské úrovni, ve kterých bylo proškoleno 240 účastníků. Školení byla na základě pozitivní zpětné vazby, poskytnuta k dispozici i odborné veřejnosti (učitelům). Z tohoto důvodu došlo k neplánované činnosti, která nebyla obsažena v programu, kdy se podařilo proškolit více jak 1 300 účastníků. 2. Tým KA7 projektu SYPO zareagoval na karanténní opatření související s epidemií koronaviru a vytvořil sadu webinářů na téma on-line výuky. Webináře měly za cíl poskytnout podporu školám a jejich pracovníkům se situací, se kterou neměl nikdo zkušenosti a na kterou nebyl nikdo připraven.	N/A



3.2 Doporučení

Každé doporučení zahrnuje kritéria dopadu a času:

Tabulka 3 Kritéria dopadu a času

Kritérium	Popis kritéria	Hodnoty kritéria
Časové hledisko	Hodnocení určuje, v jak dlouhém časovém hledisku lze navrhované opatření realizovat tak, aby došlo k reálnému zlepšení v oblasti, které se doporučení týká.	1) Doporučení k realizaci v dlouhodobém horizontu (více než 1 rok). 2) Doporučení k realizaci ve středně dlouhém časovém horizontu (6 měsíců – 1 rok). 3) Doporučení k okamžité realizaci (méně než 6 měsíců).
Závažnost dopadu	Hodnocení udává významnost, kterou přisuzujeme dopadu hodnoceného doporučení.	1) Nízký význam – implementace doporučení povede k pozitivní změně situace, které nepředstavuje závažný problém. 2) Střední význam – implementace doporučení povede k pozitivní změně situace, která představuje středně závažný. 3) Vysoký význam – implementace doporučení povede k velmi významné pozitivní změně situace, která představuje velmi závažný problém.

Výsledné hodnocení v doporučení je uvedeno ve sloupci „Prioritizace doporučení“. Udávaná hodnota představuje součin hodnoty ve sloupci „Závažnost dopadu“ a hodnoty ve sloupci „Časové hledisko“. Hodnoty, kterých tyto součiny nabývají, jsou vyhodnocovány následujícím způsobem:



1 – 3 body – nízká priorita doporučení;



4 – 6 bodů – střední priorita doporučení;



7 – 9 bodů – vysoká priorita doporučení.

Tabulka 4 Doporučení

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Závažnost dopadu	Časové hledisko	Prioritizace doporučení	Kroky implementace	Odpovědnost
01_PZ01	Nastavení KA Kvalita	Je nutné upravit KA Kvalita v souladu s platnou legislativou a nechat změnu KA schválit ze strany ŘO OP VVV.	3	3	9	1) Upravit zaměření KA Kvalita 2) Projednat změnu s řídicím výborem projektu 3) Projednat změnu v rámci porady vedení MŠMT 4) Schválit podstatnou změnu projektu	- KA Kvalita - ŘO OP VVV



ID	Název doporučení	Popis doporučení	Závažnost dopadu	Časové hledisko	Prioritizace doporučení	Kroky implementace	Odpovědnost
02_PZ01	Podpora síťování do oblastních metodických kabinetů	Z provedených šetření bylo zjištěno, že v některých oblastech je menší zájem o zapojení se pedagogů do oblastních metodických kabinetů. Doporučuje se podpořit členy krajských metodických kabinetů ve snaze o zapojení dalších členů do projektu.	2	3	6	1) Podpořit členy krajských metodických kabinetů ve snaze o zapojení dalších členů do projektu	• KA Kabinety
03_PZ01	Revize spolupráce mezi NK a KK	Z provedených šetření bylo zjištěno, že v některých případech může být nespokojenost se spoluprací mezi národními a krajskými metodickými kabinety.	2	2	4	1) Detailnější analýza problému 2) Revize nastavené spolupráce mezi NK a KK	• KA Kabinety • KA Evaluce
04_PZ01	Koordinace spolupráce IPs ze strany MŠMT	Zástupci IPs by uvítali, kdyby spolupráce projektů byla více koordinována z úrovně MŠMT a setkání IPs měla jasně definovaná témata a cíle.	2	2	4	1) Nastavení spolupráce a koordinace IPs na straně MŠMT	• MŠMT sekce 2 a MŠMT sekce 4
05_PZ01	Zpřesnění anotací webinářů	Dle účastníků webinářů (především téma český jazyk a literatura) jsou některé anotace velmi podobné a v některých případech nepřesné. Anotace by měla poskytovat přesné a úplné informace o tématu webináře, případně i o použitelnosti výstupů webináře, podílu didaktického zaměření i pro jaké publikum je webinář určen atp.	1	2	2	1) Revize již existujících anotací 2) Větší důraz a přesnost při tvorbě anotací	• KA Podpora
06_PZ01	Možnost třídit webináře dle jejich zaměření	Zavést systém třídění webinářů na webových stránkách projektu SYPO, pro lepší orientaci mezi nimi. Třídění by mělo být možné z hlediska oborového zaměření webinářů, zda jsou určeny pro profesní rozvoj účastníků, na sdílení praxe a zkušeností, na rozvoj didaktik atp.	1	2	2	1) Zavést systém třídění webinářů	• KA Podpora • KA Veřejnost
07_PZ01	Rozdělení účastníků seminářů dle stupňů škol	Pro zvýšení efektivity spolupráce a předávání zkušeností by účastníci uvítali, kdyby rozdělení seminářů (především v KA Začínající učitel) pro účastníky dle stupně školy, na které působí (MŠ, ZŠ, SŠ)	1	2	2	1) Rozdělit semináře pro účastníky z jednotlivých stupňů škol	• KA Začínající učitel
08_PZ01	Ověření zjištění z této evaluce	V rámci šetření realizovaných pro účely této zprávy byla identifikována zjištění, která by částečně mohla přispět k lepšímu nastavení projektu. Tyto oblasti by bylo vhodné dále prověřit a následně případně začít realizovat relevantní aktivity a opatření.	1	2	2	1) Detailnější analýza identifikovaných zjištění 2) Případná úprava relevantních KA	• KA Evaluce • KA • KA Management • KA Začínající učitel • KA Kabinety



ID	Název doporučení	Popis doporučení	Závažnost dopadu	Časové hledisko	Prioritizace doporučení	Kroky implementace	Odpovědnost
		Jedná se o následující zjištění: - KA6 Management – zvážit vytvoření komplexního manuálu pro ředitele. - KA8 Začínající učitel - zařazení více praktických aktivit pro práci se začínajícími učiteli jako jsou mentoring, koučing, supervize atp. - Krajské metodické kabinety – pedagogové by více ocenili konkrétní praktické ukázky a konkrétní aktivity (např. workshopy) zaměřené na oblasti inovativních metod a forem výuky.					



4 Seznam použitých zdrojů a literatury

V rámci vypracovávání této Průběžné zprávy byly využity následující zdroje dat a informací.

Metodické, evaluační a další dokumenty

- Vstupní analýza stavu prostředí
- Zprávy o realizaci a jejich přílohy (1.- 9. ZoR)
- Žádost o podporu a její přílohy
- Průběžná sebehodnotící zpráva projektu Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů (SYPO) za rok 2018
- Průběžná sebehodnotící zpráva projektu Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů (SYPO) za rok 2019
- Evaluační zpráva z pilotáže vlastní podpory vedení škol 2019
- Průběžná zpráva z evaluace pilotáže Metodických kabinetů I.
- Zpráva o realizaci webinářů k oborovým novinkám - 1. vlna
- Zpráva o ICT metodické podpoře škol 2019
- Formální standardy provádění evaluací – dostupné z:
https://czecheval.cz/dokumenty/ces_formalni_standardy_evaluaci_short_5_.pdf



5 Přílohy

5.1 Příloha I: Technická zpráva s detailním popisem šetření

5.1.1 Metody použité pro účely zpracování této zprávy

Odpovědi na evaluační otázky byly naformulovány na základě zjištění z použitých metod uvedených v následující tabulce. Pro formulaci závěrů a odpovědí na evaluační otázky byla využita triangulace evaluačních metod, aby byla zajištěna vysoká vypovídací schopnost závěrů.

Metoda	Popis aplikace metody	Zápis z metody	Evaluační otázka
Analýza sekundárních dat	V rámci této metody byly zhodnoceny monitorovací indikátory projektu a hodnoty finančního pokroku v porovnání s finančním milníkem. Data byla získána z IS MS2014+.	Nerelevantní	• E1.1
Desk research ⁸ metaevaluace	a Zprávy o realizaci a jejich přílohy Popis aktivit projektu SYPO Průběžné sebehodnotící zprávy V rámci metaevaluace byly využity materiály zpracované v rámci KA Evaluace. Zjištění z těchto materiálů byla propojena se zjištěními identifikovanými v této zprávě a jednalo se především o následující materiály: • Evaluační zpráva z pilotáže vlastní podpory vedení škol 2019 • Průběžná zpráva z evaluace pilotáže Metodických kabinetů I. • Zpráva o realizaci webinářů k oborovým novinkám - 1. vlna • Zpráva o ICT metodické podpoře škol 2019 Metaevaluace nebyla provedena pro KA Začínající učitel, jelikož v době zpracování této zprávy probíhal sběr dat a zpracování Evaluační zprávy z pilotáže Modelu systému podpory ZU a Zprávy z evaluace pilotáže vlastní podpory ZU, UU a vedení škol. Aktivita KA Evaluace prozatím nebyly zaměřeny také na hodnocení oblastních metodických kabinetů, z toho důvodu nebylo tedy možné využít metodu metaevaluace pro tyto části.	Nerelevantní	• E1.1 • E1.2 • E6

⁸ Oproti Vstupní zprávě nebyly využity závěry ze zpráv ČŠI, jelikož nebyly identifikovány relevantní zprávy, které by bylo možné pro účely této zprávy využít.

Metoda	Popis aplikace metody	Zápis z metody	Evaluační otázka
Individuální rozhovory	Týmový manažer – klíčové aktivity KA Řízení - rozhovor byl proveden dne 26. 03. 2020 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníkem rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA1 Řízení	• E1.1 • E1.2 • E1.3
Individuální rozhovory s Týmovými manažery trvaly každý v průměru zhruba 1 hodinu. Rozhovory se zástupci spolupracujících projektů trvaly zhruba 30 minut.	Týmový manažer – klíčové aktivity KA Spolupráce - rozhovor byl proveden dne 27. 03. 2020 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníkem rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA2 spolupráce	• E1.1 • E1.2 • E1.3
	Týmový manažer – klíčové aktivity KA Evaluační - rozhovor byl proveden dne 24. 03. 2020 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníkem rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA Evaluační	• E1.1 • E1.2 • E1.3 • E1.4
	Týmový manažer – klíčové aktivity KA Kabinety - rozhovor byl proveden dne 25. 03. 2020 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníkem rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA4 Kabinety	• E1.1 • E1.2 • E1.3
	Týmový manažer – klíčové aktivity KA Kvalita - rozhovor byl proveden dne 24. 03. 2020 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníkem rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA5 Kvalita	• E1.1 • E1.2 • E1.3
	Týmový manažer – klíčové aktivity KA Management - rozhovor byl proveden dne 27. 03. 2020 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníkem rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA6 Management	• E1.1 • E1.2 • E1.3 • E6
	Týmový manažer – klíčové aktivity KA Podpora - rozhovor byl proveden dne 02. 04. 2020 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníkem rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA7 Podpora	• E1.1 • E1.2 • E6 • E1.3
	Týmový manažer – klíčové aktivity KA Začínající učitel - rozhovor byl proveden dne 26. 03. 2020 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníkem rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA8 Začínající učitel	• E1.1 • E1.2 • E1.3
	Týmový manažer – klíčové aktivity KA Veřejnost - rozhovor byl proveden dne 27. 03. 2020 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníkem rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA9 Veřejnost	• E1.1 • E1.2 • E1.3
	Zástupce projektu SRP - rozhovor byl proveden dne 27. 03. 2020 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníkem rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu Rozhovor SRP	• E5
	Zástupce projektu P-KAP - rozhovor byl proveden dne 29. 04. 2020 formou telefonického rozhovoru. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníkem rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA9 Rozhovor P-KAP	• E5
	Zástupce projektu APIV A - rozhovor byl proveden dne 27. 04. 2020 formou telefonického rozhovoru. Z rozhovoru byl	Zápis je součástí přílohy tohoto	• E5

Metoda	Popis aplikace metody	Zápis z metody	Evaluační otázka
Telefonické rozhovory ¹⁰	vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníkem rozhovoru validován.	dokumentu Rozhovor APIV A	
	Zástupce projektu APIV B - rozhovor byl proveden dne 28. 04. 2020 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníkem rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu Rozhovor APIV B	• E5
	Zástupce projektu PPUČ - rozhovor byl proveden dne 29. 04. 2020 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams ⁹ . Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníkem rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu Rozhovor PPUČ	• E5
	Účastnice platformy spolupráce - rozhovor byl proveden dne 29. 04. 2020.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E5
	Účastnice platformy spolupráce - rozhovor byl proveden dne 29. 04. 2020.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E5
	Účastnice platformy spolupráce - rozhovor byl proveden dne 29. 04. 2020.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E5
	Došetření mezi členy krajských metodických kabinetů – rozhovor proběhl dne 29. 6. 2020.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Došetření mezi členy krajských metodických kabinetů – rozhovor proběhl dne 29. 6. 2020.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Došetření mezi členy krajských metodických kabinetů – rozhovor proběhl dne 29. 6. 2020.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Došetření mezi členy krajských metodických kabinetů – rozhovor proběhl dne 29. 6. 2020.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
Dotazníkové šetření - Dotazníková šetření byla	Národní metodické kabinety – respondenty šetření byli členové národních metodických kabinetů (Matematika a její	Výsledky jsou součástí přílohy	• E1.3

⁹ Z důvodu situace ohledně koronaviru byl rozhovor proveden z hlavním projektovým manažerem projektu, který byl schopný komplexně odpovědět na otázky týkající se spolupráce projektů. Následně byl zápis z rozhovoru zaslán dalším pěti zástupcům projektu s žádostí o doplnění jejich pohledu a revizi, čímž byl zajištěn názor více zástupců projektu.

¹⁰ Telefonické hovory trvaly každý v průměru zhruba 15 minut.

Metoda	Popis aplikace metody	Zápis z metody	Evaluační otázka
realizována pomocí on-line nástroje Click4Survey a probíhala od 25. 5. 2020 do 5. 6. 2020. ¹¹	aplikace, Český jazyk a literatura a Informatika a ICT). Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO. Počet oslovených: 42 Návratnost: 21 (50 %)	tohoto dokumentu	• E3
	Krajské metodické kabinety – respondenty šetření byli pedagogičtí a vedoucí pracovníci zapojení do krajských metodických kabinetů (Matematika a její aplikace, Český jazyk a literatura a Informatika a ICT). Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO. Počet oslovených: 234 Návratnost: 156 (67 %)	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E3
	Oblastní metodické kabinety – respondenty byli zasíťovaní pedagogičtí a vedoucí pracovníci v rámci oblastních metodických kabinetů. Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO. Počet oslovených: 888 Návratnost: 284 (32 %)	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E3
	ICT metodická podpora – respondenty byli zástupci škol, kterým byla poskytnuta podpora v oblasti ICT. Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO. Počet oslovených: 135 Návratnost: 45 (33 %)	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3
	Management – respondenty byli účastníci vlastní podpory v KA Management (vedoucí pracovníci škol a školských zařízení). Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO. Počet oslovených: 511 Návratnost: 187 (37 %)	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E2
	Podpora – prezenční seminář a e-learning – respondenty šetření byli pedagogičtí a vedoucí pracovníci zapojení do krajských metodických kabinetů (Matematika a její aplikace, Český jazyk a literatura a Informatika a ICT). Emailové adresy	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E2

¹¹ Realizace dotazníkových šetření byla odložena oproti původnímu plánu z důvodu situace způsobené pandemií COVID-19, aby nedošlo k přetížení cílové skupiny a byla zajištěna dostatečná návratnost.

Metoda	Popis aplikace metody	Zápis z metody	Evaluační otázka
	oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO.		
	Počet oslovených: 234		
	Návratnost: 156 (67 %)		
	Podpora - webináře – respondenty byli pedagogičtí a vedoucí pracovníci, kteří se zúčastnili některého z webinářů projektu. Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO.	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E2
	Počet oslovených: 605		
	Návratnost: 182 (30 %)		
	Začínající učitel – respondenty šetření byli účastníci vlastní podpory a pilotáže Modelu systému podpory začínajících učitelů v KA Začínající učitel- tj., začínající učitelé, uvádějící učitelé a vedoucí pracovní škol. Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO.	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E2
	Počet oslovených: 733		
	Návratnost: 410 (56 %)		
	Znalost mezi odbornou veřejností – respondenty byli ředitelé a učitelé MŠ, ZŠ, SŠ, VOŠ a + zřizovatelé a další zaměstnanci ve veřejné správě – zástupci MŠMT, NPI ČR, školské odbory v regionech atp. Dotazník byl rozeslán na zástupce náhodně vybraných institucí s žádostí o distribuci na zaměstnance instituce v následujícím dělení: MŠ vzorek: 718 škol ZŠ vzorek: 704 škol SŠ vzorek: 594 škol VOŠ vzorek: 166 škol	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E4
	Návratnost: 1131 – procentuální míra návratnosti nelze přesně určit, jelikož dotazník byl zasílán zástupcům škol, kteří jej následně dále distribuovali mezi zaměstnance.		
	Prestiž povolání – respondenti byli zástupci široké veřejnosti.	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E4
	Počet oslovených: 1200		
	Návratnost: 113 (9 %)		
Fokusní skupiny – fokusní skupiny byly z důvodu pandemie COVID-19 realizovány on-line formou	Účastníci KA 6 Management – pozvánka k účasti na FS byla součástí dotazníkového šetření k dané KA a z důvodu nízkého počtu přihlášených byla emailem rozeslána pozvánka na 500 účastníků. K účasti se přihlásilo 8 účastníků a 5 se jich FS zúčastnilo.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.1 • E1.2 • E1.3
	Účastníci KA 7 Podpora – webináře - pozvánka k účasti na FS byla součástí dotazníkového šetření k dané KA a z důvodu nízkého počtu přihlášených byla emailem rozeslána pozvánka na 601 účastníků. K účasti se přihlásilo 8 účastníků a 8 se jich FS zúčastnilo.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.1 • E1.2 • E1.3

Metoda	Popis aplikace metody	Zápis z metody	Evaluační otázka
za využití aplikace MS Teams. ¹²	Účastníci KA 8 Začínající učitel – pozvánka k účasti na FS byla součástí dotazníkového šetření k dané KA a z důvodu nízkého počtu přihlášených byla emailem rozeslána pozvánka na 585 účastníků. K účasti se přihlásilo 8 účastníků a 5 se jich FS zúčastnilo.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.1 • E1.2 • E1.3
	Účastníci Krajského metodického kabinetu - pozvánka k účasti na FS byla součástí dotazníkového šetření ke krajským metodickým kabinetům. K účasti se přihlásilo 8 účastníků a 5 se jich FS zúčastnilo.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.1 • E1.2 • E1.3
	Účastníci Oblastního metodického kabinetu - pozvánka k účasti na FS byla součástí dotazníkového šetření k oblastním metodickým kabinetům a z důvodu nízkého počtu přihlášených byla emailem rozeslána pozvánka na 876 účastníků. K účasti se přihlásilo 9 účastníků a 8 se jich FS zúčastnilo.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.1 • E1.2 • E1.3

5.1.2 Realizace klíčových aktivit

Klíčová aktivita Řízení

Projekt je nastaven a řízen dle metodiky PRINCE2. Projekt má nastavené šablony pro řízení projektu. Každé 3 měsíce jsou předkládány zprávy o realizaci a žádosti o platbu na MŠMT. Cílem KA je zajistit komplexní řízení a dokumentaci projektu. V KA je zajišťována veškerá administrace projektu, včetně administrace výběrových řízení a komunikace s dodavateli, dále logistika a distribuce vybavení (např. ICT vybavení) či kontroly cestovních příkazů. Realizaci této KA a tím i některých dalších KA částečně komplikují a zbrzdí veřejné zakázky. Kdy je problém nastavit specifikaci předmětu zakázky, tento úkon je časově náročný a tým KA Řízení to musí konzultovat s oddělením zakázek NPI ČR. Realizace veřejných zakázek je dle týmové manažerky KA Řízení komplikovaná z důvodu nastavených pravidel ze strany OP VVV a vnitřním organizačním směrnicím, které upravují veřejné zakázky nad rámec stanoveným zákonem (např. nutnost realizovat VZ i pro zakázky do 2 mil. Kč). Kdyby tato pravidla stanovená nad rámec zákona neexistovala, vykonával by se průzkum trhu a na jeho základě se vybral nejlepší dodavatel. Nastavení těchto pravidel může vést také k tomu, že nemusí být nutně vybrán nejlepší dodavatel. Většina veřejných zakázek v projektech je totiž soutěžena pouze na cenu, jelikož je obtížné objektivně nastavit kvalitativní faktory. Z těchto důvodů došlo ke komplikacím a zdržením u některých VZ (např. obcerstvení na prezenční akce, výběr dodavatele evaluací atp.).

Klíčová aktivita Spolupráce

Tato KA je realizována bez zásadních změn oproti původnímu plánu a harmonogramu. Hlavními aktivitami v této KA jsou Odborné panely spolupráce, Odborné konference a spolupráce s dalšími IPs.

Odborné panely spolupráce - dle nastavení projektu mají každý rok proběhnout nejméně dva panely, projekt SYPO za dva roky fungování těchto panelů uspořádal pět. Počet realizovaných odborných

¹² Z důvodu nízké účasti na některých FS bylo realizováno došetření formou telefonických rozhovorů. Na základě dohody se zadavatelem bylo realizováno došetření se zástupci krajských kabinetů.



panelů tak odpovídá plánovanému počtu pro aktuální fázi projektu. Zároveň je také naplněn počet pracovníků panelu, ke kterému se IPs SYPO zavázal.

Odborné konference - zástupci projektu se podíleli na realizaci konference, která se konala v prosinci 2019 v Praze a byla připravována ze strany NIDV. Tato konference byla zaměřena především na téma Začínajícího učitele, kdy bylo realizováno šest workshopů a některé z nich byly organizované projektem SYPO. Zástupci projektu se zúčastnili odborné konference zaměřené na digitální vzdělávání na Slovensku. Na rok 2021 je plánována organizace v Praze s odborným zaměřením na téma Kabinetů a Managementu.

Spolupráce s IPs – zástupci projektu SYPO pravidelně spolupracují s dalšími IPs a projekty financovanými v rámci OP VVV (např. MAP, KAP atp.), vzájemně se účastní realizovaných odborných panelů IPs, komunikují na úrovni vedení projektů a podobně. Konkrétní formy spolupráce s jednotlivými IPs jsou popsány v rámci evaluační otázky 5 „Jak probíhá spolupráce a jakých společných výsledků bylo dosaženo“.

Klíčová aktivita Evaluace

Aktivity v rámci této KA se daří realizovat dle plánovaného harmonogramu a nebyly provedeny žádné zásadní změny oproti původnímu nastavení. KA Evaluace zajišťuje sběr dat a zpětnou vazbu dle potřeb dalších KA (především Začínající učitel, Management a Kabinety), aby byly tyto KA realizovány v souladu s potřebami cílových skupin a účastníků projektu. Pro zajištění aktuálnosti a relevantnosti aktivit v KA Evaluace dochází ke komunikaci přímo s týmovými manažery ostatních KA, kde se diskutuje, co přímo oni potřebují a jaké jsou jejich požadavky na KA Evaluace. V roce 2019 došlo k prvnímu kolu interních evaluací jednotlivých KA a na začátku roku 2020 proběhlo další zjišťování potřeb a požadavků na evaluace pro rok 2020. Hlavními zpracovanými výstupy z této KA jsou:

- Analýza stavu prostředí
- Analytická zpráva ze studie systémů podpory začínajících učitelů
- Zpráva z analýzy vzdělávací nabídky pro ředitele

Klíčová aktivita Kabinety

Dle zástupců KA Kabinety je tato KA realizována podle původních očekávání a nastavení a zatím nedošlo k žádným výrazným negativním změnám oproti tomu, jak byl projekt původně naplánován. Naopak bylo naplánováno rozšíření pilotáže o další 3 metodické kabinety. V rámci této KA jsou realizovány následující aktivity:

- **Pilotáž metodických kabinetů** – došlo k vytvoření tří pilotních metodických kabinetů (Český jazyk a literatura, Matematika a její aplikace a Informatiku a ICT). Metodické kabinety byly nejprve ustaveny na národní úrovni, kde došlo k mírnému zdržení z důvodu nad očekávání vysokého zájmu o pozice, což vedlo k prodloužení výběrových řízení. Na národní metodické kabinety bylo cca po půl roce navázáno krajskými metodickými kabinety a následně bylo zahájeno také síťování dalších pedagogů do oblastních metodických kabinetů, které stále probíhá.

S ohledem na potřeby školského trhu a lepší nastavení projektu mají být oproti původnímu plánu v průběhu roku 2020 zahájeny další 3 metodické kabinety (Předškolní vzdělávání, Prvostupňové vzdělávání, Přírodovědné vzdělávání). Toto rozšíření metodických kabinetů však muselo být pozastaveno z nenadálých karanténních opatření.



- **Model systému profesní podpory pro jednotlivé metodické kabinety** – Modely byly vytvářeny členy národních metodických kabinetů a v době realizace rozhovoru se zástupcem KA Kabinety byly všechny 3 finalizovány a oponovány.
- **Vlastní podpora škol v období realizace metodických kabinetů** – členům metodických kabinetů je poskytována přímá podpora především formou webinářů zaměřených na oborové novinky a workshopů. Členové krajských metodických kabinetů také absolvovali prezenční seminář a e-learning připravený v rámci KA Podpora.
- **Podpora školních ICT koordinátorů a ICT metodiků** – Na úrovni jednotlivých krajů byla zřízena síť krajských ICT metodiků (KIM). O podporu v oblasti ICT je ze stran škol velká poptávka. Z tohoto důvodu dochází k neustálému rozšiřování kolektivu a v nejvytíženějších oblastech byli doplnění další KIM, aby byl projekt schopný poskytnout dostatečnou podporu.

Klíčová aktivita Kvalita

V KA Kvalita je třeba zásadním způsobem upravit nastavení klíčové aktivity z důvodu změn legislativního rámce DVPP (novela zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících), na základě kterého měla být tato KA realizována a ze kterého bylo vycházeno v době podání žádosti o podporu. KA5 tak nebude možné realizovat dle původně nastavených záměrů a příjemce musí na změny reagovat a vyjednávat možné scénáře realizace KA, aby odpovídala nové a případně i stávající podobě zákona. V době zpracování 1. PZ bylo příjemcem zpracovááno nové nastavení a směřování této KA. Návrh změny byl projednáván se zástupci věcné sekce na MŠMT (sekce II) a s řídicím výborem projektu, po schválení řídicím výborem by měla být předložena ke schválení ŘO OP VVV.

Klíčová aktivita Management

V celkovém harmonogramu klíčové aktivity došlo k jistému posunu a částečně tak neodpovídá původním plánům. Vzniklé posuny do jisté míry zapříčinily nenadálé události spojené s tvorbou dokumentu Standardu ředitele, kde došlo ke zdržení na straně MŠMT a ČŠI. Vzniklé komplikace byly vyřešeny realizací jiných aktivit a nedošlo tak k neplnění aktivit ze strany KA.

Model systému podpory profesního rozvoje vedení škol - V rámci projektu KA6 měl být navržen a pilotně ověřen model komplexního, kontinuálního a modulárního systému podpory vedení škol (dále jen Model) zejména v oblasti pedagogického řízení, který navazuje a je závislý na dalších dokumentech tvořených spolupracujícími institucemi. Dle harmonogramu však dochází ke zpožděním z důvodů, nepřipravenosti dokumentu Standardu ředitele, který dohromady zpracovávalo MŠMT a ČŠI. Nepřipravenost Standardu měla negativní vliv na průběh všech ostatních prací na aktivitě, které tak byly pozastaveny. Zástupci KA6 Management oslovili ČŠI a MŠMT a nabídli pomoc na dopracování dokumentu Standardu ředitele. Dokument se tak sice podařilo vytvořit a byl předložen v červenci 2019 na MŠMT, to se ale od té doby dle příjemce projektu k dokumentu do března 2020 nevyjádřilo. Zástupci KA6 se rozhodli změnit závaznost Modelu na Standardu, kdy Standard je pouze doporučujícím dokumentem pro Model a začali využívat předložený dokument Standardu ředitele, aby bylo možné pokračovat v pracích na Modelu. Model by tak měl být pilotován v lednu 2021 s tím, že formy vlastní podpory zahrnuté do Modelu budou v té době již odpilotovány a upraveny.

Stálá konference ředitelů (kabinet vedení) - V přípravné fázi došlo k vytvoření struktury, stanov, jednacího řádu SKŘ. Dále byl stanoven kompetenční profil člena grémia, stanoven postup při výběru členů a komise a byl proveden vlastní výběr členů SKŘ, která má 37 členů vybraných z více jak sta uchazečů. SKŘ mělo za úkol pomáhat s implementací a aktualizací Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol. V prvním roce vývoje Modelu tyto aktivity neprobíhaly, proto se SKŘ zaměřila na spolupráci na dokumentu Standardu ředitele. SKŘ se také podílela na přípravě Strategie





vzdělávací politiky do roku 2030+ a na reflexi celkového stavu vzdělávání v České republice. Setkávání předsednictva probíhá prezenčně a aktuálně se snaží o budování silnějšího vztahu s MŠMT.

Vlastní podpora vedení škol - Zástupcům KA6 se podařilo ve stanoveném termínu přípravné fáze dokončit většinu aktivit spojených s přípravnými pracemi vlastní podpory vedení škol. V rámci vlastní podpory bylo v roce 2019 realizováno 5 oblastních konferencí na téma komunikace školy s partnery, dalších 5 konferencí by mělo být realizováno v roce 2020 na téma klima školy. Na podzim roku 2019 byly realizovány první workshopy (k profesnímu rozvoji a k aktuálním tématům), na které navazují skupinové a individuální konzultace, které byly spuštěny na podzim 2019. S ohledem na situaci související s koronavirem byla pozastavena realizace plánovaných benchlearningů, tato aktivita bude pravděpodobně odložena na podzim roku 2020.

Klíčová aktivita Podpora

KA se daří realizovat dle plánovaného harmonogramu a nebyly provedeny žádné zásadní změny oproti původnímu nastavení a harmonogramu. U některých aktivit dochází k vyšší činnosti projektu SYPO, než bylo původně plánováno. Očekává se, že na základě změn v KA Kvalita bude nutné upravit podobu vzdělávání pro tuto KA. Zároveň bude nutné rozšířit aktivity a vzdělávací materiály v souvislosti s podporou 3 nově vznikajících metodických kabinetů. Mezi již realizované aktivity v rámci této KA patří především:

- **Kurz pro krajské ICT metodiky** - Zástupci KA6 nepociťují nedostatek spolupracovníků, ale i tak pracují na dalším rozšíření týmu. ICT metodici se účastní školení dle závazného Dokumentu v dostatečném časovém rozsahu. Aktivita kurzů pro krajské ICT metodiky probíhá dle harmonogramu.
- **Kurz pro členy metodických kabinetů na oblastní a krajské úrovni** – V rámci činnosti KA Podpora se daří plnit počet proškolených účastníků. V první vlně probíhající v období 03/2019-12/2019 bylo proškolen 240 účastníků. Školení byla účastníky hodnocena pozitivně a byla poskytnuta k dispozici i odborné veřejnosti (učitelům), čímž se podařilo proškolit více jak 1300 účastníků. Velkým přínosem bylo rozdělení do tří pilotních metodických kabinetů (Český jazyk a literatura, Matematika a její aplikace, Informatika a ICT). Školení v tomto případě probíhá nad rámec harmonogramu.
- **Kurz pro oborové didaktiky** - Aktivita probíhá dle harmonogramu. V době koronaviru zástupci KA využili své zkušenosti s tvorbou webinářů a vytvořili mimořádné webináře, které byly zaměřeny na zavádění a využívání on-line výuky.

Klíčová aktivita Začínající učitel

V této klíčové aktivitě nedošlo k žádné zásadní změně oproti tomu, jak byla původně aktivita plánována a nastavena. Realizované aktivity v rámci této KA lze rozdělit do dvou částí:

- **Pilotáž Modelu systému podpory začínajících učitelů** - přípravná fáze projektu byla dokončena už koncem roku 2018, kdy předstihla harmonogram. Pilotáž byla zahájena v průběhu roku 2019 a z důvodu vysoké poptávky po aktivitě došlo k navýšení počtu škol, které měly možnost se pilotáže zúčastnit z 34 na 50.
- **Vlastní podpora začínajících a uvádějících učitelů a vedení škol** - V rámci vlastní podpory byly zrealizovány kurzy pro všechny zástupce triády (začínající učitel, uvádějící učitel a vedení školy). Vlastní podpora se skládá ze dvou šestihodinových prezenčních seminářů, dvou osmihodinových e-learningů a praktických čtyřhodinových workshopů, které byly v době koronaviru předělány na on-line formu.



Klíčová aktivita Veřejnost

KA se daří realizovat dle plánovaného harmonogramu a došlo pouze k drobným úpravám. V rámci KA byly realizovány následující aktivity:

- **Strategický plán marketingové komunikace** - Strategický plán komunikace byl nastaven jednoduše a zaměřuje se především na komunikaci prostřednictvím odborných médií, které mají šanci zasáhnout relevantní část populace (především učitele). Strategický plán komunikace je upravován dle aktuálních potřeb, dle toho jak postupuje projekt a v jaké fázi se nacházejí ostatní KA, které je třeba veřejně propagovat.
- **Mediální výstupy** - není komunikován projekt SYPO jako takový, ale vždy ve spojení s konkrétními aktivitami a činnostmi, do kterých jsou zapojeni pedagogové v terénu. Cílem komunikace není PR projektu, ale prezentace reálných výsledků, které mohou mít dopad na to, jak je projekt vnímán. Dochází k situacím, kdy sami novináři vyhledávají odborné odpovědi na svoje dotazy od projektu SYPO. Aktuálně je zaznamenáno 170 článků ve veřejném prostoru, vztahujících se k projektu, od jeho počátku.
- **Vybudování a správa on-line prostředí** - U tvorby webových stránek projektu SYPO nedošlo ke zdržení z důvodu komplikací spojených se zadáním veřejné zakázky. Webové stránky byly následně vytvořeny vlastními zdroji a zaměstnanci projektu. Zástupci KA spravují také sociální síť projektu Facebook, Youtube a Instagram.



5.1.3 Expertní panel pro zhodnocení KA Evaluace

Sestavená multikriteriální analýza vychází z Formálních standardů provádění evaluací, schválených Kongresem České evaluační společnosti (https://czecheval.cz/dokumenty/ces_formalni_standardy_evaluaci_short_5_.pdf). Tyto standardy jsou rozděleny do 4 hlavních okruhů Užitečnost, Proveditelnost, Korektnost a Přesnost, které se dále dělí na jednotlivá kritéria (celkem 30 kritérií). Expertní panel je tvořen dvěma experty, kteří z výše uvedených kritérií vydefinovali 12 kritérií, která jsou relevantní pro účel tohoto vyhodnocení. Zároveň byla kritéria vybrána tak, aby byla zastoupena každá z hlavních oblastí. Každému kritériu bylo experty nezávisle přiřazeno hodnocení na stupnici 1 – 5 (známkování jako ve škole). Evaluátor nepřistoupil k určení vah jednotlivých kritérií, a to z toho důvodu, že hodnotících kritérií je větší množství, tudíž rozdíly mezi přidělenými vahami by byly velmi nízké a z pohledu výsledného hodnocení by nepřinášely přidanou hodnotu. Celkové hodnocení bylo vytvořeno jako průměr hodnot expertů pro dané kritérium. Kompletní výsledky expertního panelu včetně odůvodnění jednotlivých hodnot je zobrazeno v následující tabulce:



Kritérium	Expert 1	Expert 2	Výsledné hodnocení
Užitečnost			
Identifikace zainteresovaných stran Subjekty dotčené prováděnou evaluací by měly být identifikovány a měly by být zohledněny jejich potřeby.	1 – Evaluace jsou prováděny ve spolupráci se zástupci KA, pro které jsou realizovány, aby odpovídaly jejich potřebám.	1 – Předložené analýzy obsahují stakeholder analýzu, exp. panel nehodnotí kvalitu a úplnost a jejího provedení.	1
Interpretace zjištění a doporučení V závěrečných zprávách by měly detailně popsány perspektivy, postupy a hodnoty používané při interpretaci dosažených závěrů. Pokud jsou součástí evaluace doporučení, měla by být věcná, relevantní a realizovatelná.	2 – V některých zprávách není zcela přehledná struktura a popis postupů, což může snižovat relevantnost výstupu.	2 – Většina zpráv obsahuje výhradně interpretaci dotazníkových šetření. K metodice jejich interpretace nemám připomínky. Interpretaci doporučení bych doporučoval více konkretizovat, minimálně do podoby kroků pro realizaci doporučení a odpovědností za jejich realizaci.	2
Dopad evaluace Evaluace by měly být prováděny způsobem, který podporuje jejich využití jednotlivými zainteresovanými stranami.	1 - Evaluace jsou prováděny ve spolupráci se zástupci KA, pro které jsou realizovány, aby odpovídaly jejich potřebám.	1 – Evaluace jsou prováděny na základě poptávky zainteresovaných stran „na objednávku“. Tím je zajištěna jejich využitelnost těmito stranami.	1
Proveditelnost			
Praktičnost postupů Postup evaluací by měl být navržen tak, aby snižoval rizika zkreslení získávaných informací.	1 – Informace jsou získávány ze dvou zdrojů (od zástupců projektu a od cílových skupin) a jsou oslovovány relevantní vzorky nebo kompletní seznamy zapojených osob.	2 – Předložené evaluace obsahují ve většině případů sběr dat metodou dotazníkového šetření (na vzorku respondentů, nebo na celém základním souboru). Za účelem zabránění zkreslení získávaných informací, resp. za účelem nezkreslení jejich interpretace bych doporučil využít více různých metod, kterými budou data z dotazníkových šetření validována (triangulace metod).	1,5
Korektnost			
Orientace na službu Evaluace by měly pomáhat identifikovat a efektivně uspokojovat potřeby jednotlivých cílových skupin.	1 - Evaluace jsou prováděny ve spolupráci se zástupci KA, pro které jsou realizovány, aby odpovídaly jejich potřebám.	1 – Evaluace jsou prováděny na základě poptávky zainteresovaných stran „na objednávku“. Tím je zajištěna jejich využitelnost těmito stranami – resp. uspokojení potřeb cílových skupin tj. realizátorů ostatních klíčových aktivit.	1



Kritérium	Expert 1	Expert 2	Výsledné hodnocení
Úplnost a spravedlnost Evaluace by měla být úplná a vyvážená v záznamu a posouzení předností a nedostatků hodnoceného programu tak, aby přednosti bylo možné dále rozvíjet a nedostatky jasně pojmenovat a postupně eliminovat.	3 – Jelikož se jedná o interní evaluaci, existuje riziko, že v některých případech mohou být některá negativní zjištění nedostatečně popsána. Riziko je částečně mitigováno využitím služeb externího evaluátora pro některé zásadní a rozsáhlé evaluace.	2 – Evaluace obsahují soubory doporučení, které reagují na zjištěné nedostatky, nebo poskytují rozvojovou zpětnou vazbu. Z předložených materiálů však není zřejmé, zda a jakým způsobem reagují na zjištěné nedostatky sebeevaluační zprávy.	2,5
Dostupnost výsledků Zainteresované strany účastníci se evaluace by měly umožnit ostatním dotčeným subjektům přístup k úplným výsledkům	1 – výsledky evaluací jsou poskytovány zástupcům projektu, pro které jsou relevantní, některé analýzy jsou veřejně dostupné.	1 – Relevantní evaluační výstupy jsou dostupné na webových stránkách projektu. Evaluace zadané vnitřními stakeholdery projektu SYPO jsou k dispozici interně v rámci projektu.	1
Přesnost			
Specifikace předmětu evaluace Evaluátor by měl jasně a přesně popsat posuzovaný (intervenční) program	1 – předmět evaluace vychází ze zaměření projektu a z jeho nastavení popsaného v žádosti. V případě změny potřeb, jsou aktivity uzpůsobeny aktuálním požadavkům.	1 – Jedná se o vnitřní evaluace. Evaluátoři hodnotí pokrok projektu v perimetru intervenční logiky, se kterou je projekt SYPO navržen. Z evaluačních zpráv je patrné, že evaluátor dostatečně reflektuje stanovené cíle, výstupy a výsledky klíčových aktivit.	1
Popis evaluačního postupu Jednotlivé evaluační postupy a smysl jejich použití by měly být detailně popsány, aby byly opakovatelné a přezkoumatelné	2 – V některých zprávách není zcela přehledná struktura a popis postupů, což může snižovat relevantnost výstupu.	1 – Předložené evaluační zprávy využívají především postupy dotazníkových šetření. Tyto postupy jsou adekvátně popsány a je možné provedení jejich replikace ceteris paribus.	1,5
Obhajitelnost informačních pramenů Použité zdroje informací by měly být identifikovány a popsány, aby bylo možné posoudit jejich adekvátnost.	2 – Zdroje informací jsou ve většině případů dostatečně popsány.	1 – Předložené evaluační zprávy využívají především postupy dotazníkových šetření. Tyto postupy jsou adekvátně popsány a je možné provedení jejich replikace ceteris paribus.	1,5
Validita informací (platnost)	2 – Šetření jsou ve většině případů realizována pomocí dotazníků mezi účastníky aktivit a jsou zaměřena převážně kvantitativně, zatímco kvalitativní šetření	2 – Vzorky respondentů, na kterých byla šetření provedena, jsou dostatečně robustní a relevantní. Informace z nich zjištěné lze považovat za platné. Pro zvýšení platnosti závěrů by bylo vhodné více se zaměřit na triangulaci evaluačních metod.	2



Kritérium	Expert 1	Expert 2	Výsledné hodnocení
Použité metody sběru dat by měly zajišťovat, že formulované závěry skutečně charakterizují popisované skutečnosti.	byla realizována pouze v některých případech. Což může částečně snižovat hodnotu závěrů.		
Reliabilita informací (spolehlivost) Použité metody sběru dat by měly zajišťovat vysokou reliabilitu závěrů, k nimž vedou	2 – Šetření jsou ve většině případů realizována pomocí dotazníků a jsou zaměřena převážně kvantitativně. Kvalitativní šetření byla realizována pouze v některých případech.	2 – Vzorky respondentů, na kterých byla šetření provedena, jsou dostatečně robustní a relevantní. Informace z nich zjištěné lze považovat za spolehlivé. Pro zvýšení spolehlivosti závěrů a především pro prohloubení zjištění a vyšší konkretizaci doporučení by bylo vhodné více se zaměřit na triangulaci evaluačních metod.	2
Výsledné hodnocení:			1,5



5.1.4 Fokusní skupina Krajské metodické kabinetů

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Účastníci fokusní skupiny uvedli, že se se do metodických kabinetů zapojili, aby se mohli setkávat s dalšími pedagogy a vzájemně sdílet své zkušenosti. Dalším důvodem pro zapojení se do metodických kabinetů byla možnost být u zdroje nových informací a zároveň možnost podílet se na chystaných změnách. Účastníci fokusní skupiny očekávali, že se díky zapojení do metodických kabinetů budou moci podílet na plánovaných změnách RVP, jelikož existuje obava, že změny v oblasti RVP, které jsou připravovány ze strany MŠMT, nepřispějí efektivně ke zkvalitnění výuky. Dle účastníků by změny měly být navrhovány zespoda (od pedagogů z praxe), aby byly realizovány v oblastech, kde jsou potřeba a aby se jednalo o změny k lepšímu.	Fokusní skupina Krajské metodické kabinetů – zápis v příloze II
Účastníci fokusní skupiny uvedli, že očekávali, že se v rámci metodických kabinetů budou řešit konkrétní problémy v jednotlivých předmětech, k čemuž zatím nedochází. Účastníci fokusní skupiny hodnotí pozitivně, že mají šanci ovlivňovat přípravu dokumentů a materiálů, které se v rámci klíčové aktivity Kabinetů tvoří. Účastníci fokusní skupiny také očekávají, že ve chvíli reálného zavádění změn bude větší ochota škol a jejich pedagogů pro zapojení se do projektu SYPO a jeho metodických kabinetů.	Fokusní skupina Krajské metodické kabinetů – zápis v příloze II
Dle některých účastníků fokusní skupiny byl relativně nízký zájem pedagogů zapojit se do metodických kabinetů a bylo problematické zasíťovat školy a jejich pedagogy do oblastních metodických kabinetů. Při snaze o síťování škol byl v některých případech nízký zájem ze strany vedení škol o účast na projektu. Další účastníci uvedli, že snazší bylo navázat spolupráci mezi pedagogy na menších školách a na menších městech, protože tamější pedagogové cítí, že jejich chování má větší dopad na samotnou školu. Obecně bylo považováno za účinnější kontaktovat pedagogy osobně, jelikož na elektronickou komunikaci od cizího člověka nelze čekat takovou odezvu.	Fokusní skupina Krajské metodické kabinetů – zápis v příloze II
Pandemie COVID-19 síťování částečně zpomalila, jelikož pedagogové byli hůře zastiženi a zájem o síťování po dobu karantény opadl. Na druhou stranu projektu SYPO pomohla jeho reakce na vzniklou situaci, kdy bylo v rámci projektu vytvořeno značné množství webinářů reagujících na danou situaci (pomoc s nastavením on-line výuky atp.). Dle účastníků fokusní skupiny se projekt díky této rychlé a užitečné reakci dostal do lepšího povědomí a zvýšil svou prestiž.	Fokusní skupina Krajské metodické kabinetů – zápis v příloze II
Aktivit pro pedagogické pracovníky je dle účastníků fokusní skupiny i mimo projekt SYPO hodně a dochází k přehlcení pedagogů. To je dle účastníků fokusní skupiny jeden z hlavních důvodů nezájmu pedagogů zapojit se do metodického kabinetu. Druhým důvodem může být také skepse, že podobné aktivity zde už probíhaly a nebyly příliš úspěšné. Někteří účastníci uvedli, že projekt SYPO na jejich území nespolečně s Místními akčními plány (MAP). Aktivita těchto projektů se tak mohou překrývat a může docházet k přetížení nebo vzájemné „vykrádání“ učitelů.	Fokusní skupina Krajské metodické kabinetů – zápis v příloze II
Spíše než teoretické příručky a rady by pedagogové více ocenili konkrétní praktické ukázky a konkrétní aktivity (např. workshopy) zaměřené na oblasti inovativních metod a forem výuky. Pro toto existuje relativně velká zásoba materiálů, avšak tyto materiály jsou zpracovány v různé úrovni kvality. Tato kvalita přitom není nijak objektivně vyhodnocována a zaznamenávána. Pro pedagogické pracovníky tak může být relativně náročné vybrat si z velkého množství materiálů ty kvalitní a aplikovatelné do výuky. Řešením by bylo např. poskytování garance kvality za tyto materiály (např. ze strany MŠMT).	Fokusní skupina Krajské metodické kabinetů – zápis v příloze II
Dle účastníků fokusní skupiny jsou krajské metodické kabinetů relativně dobře nastaveny a dochází k jejich spolupráci a setkávání se (prezenčně nebo on-line), účastníci fokusní skupiny uvedli, že zpětná vazba na setkání byla ze strany účastníků pozitivní. V některých krajích se podařilo zajistit také prezenční setkání oblastních metodických kabinetů. V některých krajích se podařilo zajistit také prezenční setkání oblastních metodických kabinetů. Se složením metodických kabinetů byli účastníci fokusní skupiny obecně spokojeni. Pozitivně bylo hodnoceno, pokud byli v metodickém kabinetu zapojeni zástupci škol z různých úrovní vzdělávacího systému (např. základní školy první i druhé stupně a střední školy). Tito zástupci do diskuze přinášejí rozmanité pohledy na problematiku.	Fokusní skupina Krajské metodické kabinetů – zápis v příloze II
Účastníci fokusní skupiny uvedli, že nejsou příliš spokojeni se spoluprací a vedením ze strany národních metodických kabinetů směrem ke krajským metodickým kabinetům. Náplně národních a krajských/oblastních metodických kabinetů se různí. Komunikace mezi členy krajských metodických kabinetů a členy národního metodického kabinetu byla dle účastníků fokusní skupiny velmi nízká. Z toho důvodu se účastníci fokusní skupiny (krajské metodické kabinetů) necítí příliš motivováni a podporováni k činnosti ze strany národního metodického kabinetu. Účastníci fokusní skupiny by uvítali, kdyby setkání probíhala častěji a alespoň on-line. Za velký přínos projektu SYPO je ovšem dle fokusní skupiny považováno vybudování sítě metodických kabinetů na oblastní a krajské úrovni. Na této úrovni lze spatřovat přínosy metodických kabinetů především v propojení učitelů a přenášení zkušeností.	Fokusní skupina Krajské metodické kabinetů – zápis v příloze II

5.1.5 Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Účastníky fokusní skupiny motivovala k zapojení do projektu SYPO možnost sdílení a výměny zkušeností s jinými učiteli. Účastníci očekávají, že díky účasti v oblastních metodických kabinetech získají nové informace a materiály od kolegů, které budou moci následně využít ve výuce, a naopak se zároveň podělí o své zkušenosti s ostatními. Zástupkyně speciální školy považuje sdílení zkušeností s ostatními za obzvláště důležité, jelikož těchto škol není mnoho a proto je potřeba zajistit možnost pro sdílení zkušeností mezi nimi. Dalším důvodem pro zapojení účastníků do oblastních metodických kabinetů byla možnost získávání nových informací, zkušeností či materiálů pro vlastní rozvoj a výuku. Dalším důvodem pro zapojení účastníků do projektu SYPO byla také možnost podílet se na změnách vzdělávacího systému a způsobu výuky jednotlivých předmětů.	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II
Účastníci fokusní skupiny mají zájem podílet se na změnách v oblastech například časových dotací vyučovaných předmětů, osnov předmětů, metodik a didaktik jednotlivých předmětů. Zmíněna byla důležitost propojenosti mezi jednotlivými stupni vzdělávání, které by na sebe měly dle účastníků lépe navazovat s ohledem na to, co je po žácích požadováno v jednotlivých stupních vzdělávání. Někteří účastníci fokusní skupiny se zapojili do oblastního metodického kabinetu také proto, aby se mohli zaměřit na svůj konkrétní předmět a pracovat na tom, aby byl vyučován lépe a žáci v něm byli úspěšnější. Účastníci očekávali, že díky projektu a oblastním metodickým kabinetům získají nové informace, které jim pomohou při práci s žáky.	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II
Hlavní přínos vybudování sítě metodických kabinetů by mohl dle účastníků spočívat ve sjednocení osnov a požadavků pro výuku jednotlivých předmětů. Oblastní úroveň umožní sběr připomínek z té nejníže úrovně (přímo od pedagogů), tyto informace budou předávány dále s cílem upozornit na to, co je dle pedagogů špatné. Zároveň by mohlo dojít ke sjednocení pohledů, jelikož dle účastníků jsou aktuálně příkazy ze strany MŠMT odlišné od potřeb škol a pedagogických pracovníků.	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II
Někteří účastníci již v rámci projektu absolvovali setkání oblastního metodického kabinetu pro sdílení zkušeností a názorů. Tato setkání byla dle účastníků přínosná a byla většinou využita jejich plná délka k diskusi. Některých setkání se zúčastnilo relativně málo pedagogů, ale i přesto byla debata na těchto setkáních považována za podnětnou a přínosnou. Hlavní motivací pro taková setkání bylo sejit se s lidmi se stejným zaměřením, se kterými bude možné sdílet zkušenosti a debatovat o daných tématech.	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II
Účastníci fokusní skupiny mají ve všech případech podporu ze strany vedení s ohledem na účast na projektových akcích. Velké množství pedagogů na školách však o tyto akce zájem nemá.	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II
Webináře vzniklé v projektu SYPO v době koronaviru byly shledány jako inspirativní a obohacující. Webináře pomohly školám a pedagogům vypořádat se se situací, se kterou neměl nikdo žádné zkušenosti a na kterou nebyl nikdo připraven, když pomáhaly zlepšit digitální gramotnost jejich účastníků a nabídly užitečné tipy, které mohly být následně uplatněny v on-line vyučování. Velký přínos vidí účastníci fokusní skupiny v tom, že se k lekcím mohli vrátit a zastavovat si jejich výklad dle vlastní potřeby. Účastníci fokusní skupiny uvedli, že různých webinářů je již značné množství a může být obtížné se v nabídce orientovat.	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II

5.1.6 Fokusní skupina Management

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Projekt SYPO dle účastníků fokusní skupiny poskytuje komplexní podporu vedení škol a pokrývá široký okruh témat, ze kterých lze vybrat zajímavá témata pro každého. Podpora vedení může být zaměřena na to jak vést a motivovat učitele, jak vést školu jako organizaci i jako rozvíjet sebe a pracovat na svém profesním rozvoji. Podpora je zároveň zaměřena jak na zkušené, tak i na začínající vedoucí pracovníky a je zacílena s ohledem na jejich fázi kariéry.	Fokusní skupina Management – zápis v příloze II
Účastníci fokusní skupiny uvedli, že motivací pro zapojení se do projektu SYPO byla možnost zapojit se do aktivit, které dříve fungovaly, a je vhodné na ně navázat. Jedná se například o pozice uvádějícího učitele, který pomáhá zapracovat začínající učitele do kolektivu a dále zvýšit kvalitu vzdělávání na škole. Další motivací bylo možnost diskutovat své zkušenosti s dalšími vedoucími pracovníky a případně i získat nové materiály a pomůcky pro vyučování a zároveň navázat na metodické kabinety, které existovaly již dříve, ale byly zrušeny.	Fokusní skupina Management – zápis v příloze II



Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Účastníci fokusní skupiny hodnotí pozitivně, že projekt provádí pilotáže inovativních metod a pracovních postupů ve výuce/ve vedení škol. Výsledkem pak je soubor konkrétních doporučení pro pedagogy/vedoucí pracovníky pro aktivní využití těchto metod a pracovních postupů v praxi. Dále je pozitivně hodnocena především spolupráce ředitelů škol a předávání si zkušeností mezi řediteli navzájem. Ředitelé se mohou setkávat na konferencích, které před projektem nebyly běžné. Zapojení ředitelů mohou díky projektu navázat kontakty a v případě potřeby si vzájemně pomáhat.	Fokusní skupina Management – zápis v příloze II
Aktivita Management pomáhá ředitelům v konkrétních situacích v oblasti manažerského řízení školy, kde potřebují najít nějaké řešení problému, a to pomocí hledání řešení individuálně se lektorem/mentorem, nebo prací ve skupině několika ředitelů, kde jde o konzultaci s lektorem/mentorem, ale zároveň o prostor pro sdílení zkušeností vzájemně. Účastníci fokusní skupiny zatím absolvovali zejména individuální přístup. Ke skupinové práci zatím příliš nedocházelo.	Fokusní skupina Management – zápis v příloze II
Jako přínosné byly vyhodnoceny workshopy pro vedoucí pracovníky s vhodně zvolenými tématy a řečníky, workshopy také přispěly k možnosti sdílet své zkušenosti mezi řediteli, díky čemuž mohli ředitelé vidět, že také ostatní se potýkají s různými nebo podobnými problémy a mohou si tak vzájemně pomoci.	Fokusní skupina Management – zápis v příloze II
Pozitivně jsou hodnoceny individuální konzultace pro ředitele, kdy ředitelé velmi oceňují a vítají individuální přístup. V některých případech přijel konzultant přímo do konkrétní školy a prodiskutoval potřeby daného ředitele, z čehož následně vznikly materiály pro použití v praxi.	Fokusní skupina Management – zápis v příloze II
Účastníci fokusní skupiny navrhli vytvoření komplexního manuálu pro ředitele, který by pokrýval všechny jejich potřeby rozvoje, jelikož v současné době žádné takové řešení neexistuje a ředitelé by měli zájem rozvíjet se ve všem. Účastnice fokusní skupiny uvedla, že proces byl částečně nastartován projektem SRP (Strategické řízení a plánování), který přinesl „ochutnávku“ komplexní podpory, na kterou je třeba navázat (např. profesní portfolia). Ředitelé by uvítali podporu v tom jak vést pedagogy (např. mentoring, koučing, supervize atp.). Za zmínku by rovněž stála „Kulturní škola“ geniální metoda, na kterou by bylo možné navázat a rozvinout ji, vytvořit další přednášky (nad rámec 10 témat).	Fokusní skupina Management – zápis v příloze II

5.1.7 Fokusní skupina Webinarě

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Účastníci fokusní skupiny uvedli, že po vyhlášení celostátní karantény získaly webinarě na důležitosti a byly významnou oporou pro učitele v této době. Projekt SYPO se podařilo zareagovat velmi rychle a vznikly webinarě zaměřující se na on-line výuku. Zvýšil se i počet webinarů nabízených dalšími institucemi.	Fokusní skupina Webinarě – zápis v příloze II
Za hlavní výhody webinarů jsou považovány ušetřený čas, náklady, výběr odborníků a dostupnost. Tyto výhody potvrdili i ostatní účastníci, a to zejména v tom smyslu, že pokud se jim daný webinar z nějakého důvodu nelíbí, mohou jej vypnout a pustit se do jiných věcí, vybrat si jiné téma (odborníka apod.). Webinarě jsou většinou realizovány v odpoledních případně večerních hodinách a zároveň je ve většině případů možné je shlédnout ze záznamu. Učitelé si tak mohou lépe rozvrhnout a přizpůsobit svůj program. Pokud jsou webinarě dostupné ze záznamu, je možné se k nim kdykoliv vrátit, najít si zajímavou pasáž, a v případě spokojenosti je rovněž sdílet s ostatními učiteli na škole. Některé webinarě projektu SYPO (oborové novinky) jsou na webu zveřejňovány s časovým odstupem, což bylo ze strany některých účastníků fokusní skupiny vnímáno negativně. Jednalo se hlavně o dřívější webinarě (před koronavirem), zveřejnění někdy trvalo až 3 měsíce.	Fokusní skupina Webinarě – zápis v příloze II
Projekt SYPO nabízí více konkrétních témat, než nabízely semináře, se kterými se účastníci fokusní skupiny doposud setkávali. Webinarě navíc umožňují zaměřit se na specifická témata, pro která by mohlo být komplikované zajistit dostatečný počet účastníků v případě realizace prezenčního školení, jelikož jeden webinar pokrývá území celé ČR. Toto se týká zejména specifických odborných témat. Zároveň účastníci ocenili to, že lektory webinarů byli většinou odborníci, kteří s danými problematikami pracují denně.	Fokusní skupina Webinarě – zápis v příloze II
Negativně bylo hodnoceno, že některá doporučení lektorů byla obtížně aplikovatelná do reálné výuky (nižší didaktická hodnota webinarů). Délka webinarů byla také občas problematicky vnímána vzhledem k tomu, kolik si bylo možno ze semináře reálně odnést informací. Chápání výkladu bylo v některých případech obtížné z důvodu přílišné odbornosti výkladu. Účastníci webinarů zaměřených na matematiku však považují webinarě za didakticky dobré a informace z nich bylo možné aplikovat v praxi snáze.	Fokusní skupina Webinarě – zápis v příloze II



Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Účastníci fokusní skupiny nebyli spokojeni s anotacemi některých webinářů (především oborové novinky v oblasti českého jazyka). Dle účastníků jsou anotace jednotlivých webinářů velmi podobné a v některých případech nepřesné. Anotace by měla poskytovat přesné a úplné informace o tématu webináře, případně i o použitelnosti výstupů webináře, podílu didaktického zaměření i pro jaké publikum je webinář určen atp. Což by pomohlo například v českém jazyce lépe určit, do jaké míry bude možné seminář v praxi ve výuce využívat, nebo do jaké míry je téma naopak více teoretické. Účastníci webinářů zaměřených na matematiku uvedli, že anotace těchto webinářů byly jasné a nebyl s nimi problém, což je ale podpořeno tím, že názvy témat v matematice jsou samy o sobě dostatečně vypovídající.	Fokusní skupina Webináře – zápis v příloze II
Účastníci fokusní skupiny by uvítali systém třídění webinářů na webových stránkách projektu SYPO, pro lepší orientaci mezi nimi. Třídění by mělo být možné z hlediska oborového zaměření webinářů, zda jsou určeny pro profesní rozvoj účastníků, na sdílení praxe a zkušeností, na rozvoj didaktik atp. Podobný systém třídění by usnadnil orientaci také pro nově zapojené učitele.	Fokusní skupina Webináře – zápis v příloze II
Další možnosti rozvoje webinářů vidí účastníci fokusní skupiny ve sdílení prezentací k webinářům, tak aby je měli účastníci k dispozici. Za vhodnou by považovali také větší interaktivitu webinářů, aby se účastníci mohli do některých aktivit zapojit a vyzkoušet si informace v praxi a zaměřením se na sdílení zkušeností, aby učitelé předávali prostřednictvím webinářů své zkušenosti jiným učitelům. Účastníci také uvedli, že u některých webinářů nebyla možnost diskuse v případě, že sledovali živý přenos webináře.	Fokusní skupina Webináře – zápis v příloze II
Účastníci fokusní skupiny uvedli, že reakce projektu SYPO v době koronaviru a vznik nových volně přístupných webinářů zaměřených na aktuální situaci výrazně přispěli ke zvýšení povědomí o projektu a k lepšímu vnímání projektu. Jedna účastnice fokusní skupiny uvedla, že všechny školy v jejím okresu byly díky podpoře projektu v době pandemie koronaviru zasíťovány pro další spolupráci.	Fokusní skupina Webináře – zápis v příloze II

5.1.8 Fokusní skupina Začínající učitel

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Účastníci fokusní skupiny očekávali od vstupu do projektu, že jim/jejich instituci bude poskytnuta systematická pomoc pro práci se začínajícími učiteli, pro kterou není dostupná jakákoliv systematická metodika. Účastníci uvedli, že zapojení do projektu a jeho aktivit přispělo k lepšímu nastavení práce se začínajícími učiteli a jejich uvedení do fungování škol.	Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Účastníci fokusní skupiny uvedli, že kolektiv pedagogů na školách se pravidelně obměňuje a začínající učitelé mohou přicházet s předchozími pracovními zkušenostmi i z jiných oborů mimo pedagogickou profesi. O to více je důležité věnovat se jak začínajícím učitelům, tak zbytku třídy (uvádějící učitel a ředitel školy) a nastavit začleňování a podporu začínajících učitelů správným směrem. Začínající učitelé si teprve vytváří pracovní návyky a postupy a mohlo by se stát, že si některé z nich špatně zažijí, nebo že o některých zvyklostech a postupech na dané škole nebudou vědět vůbec. Na druhou stranu, také začínající učitelé přichází z jiných profesí, nebo i ze školy, mohou přispět k lepšímu nastavení fungování na škole a přispět ke zkvalitnění výuky. Tito začínající učitelé mohou zajistit přenos dobré praxe, pracovních návyků a nových kompetencí z jiných oborů nebo PedF do pedagogického sboru (například IT kompetence - tvorba webu, pracovní morálka, preciznost při plnění zadaných úkolů, práce s tiskárnou atp.).	Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Začínající učitelé potřebují nejčastěji rady a podporu v oblasti metod a strategie výuky, komunikace s rodiči a hodnocení žáků. Někteří účastníci uvedli, že mnoho začínajících učitelů by potřebovalo podporu v používání formativního hodnocení. Někteří účastníci ovšem měli opačný názor s tím, že mladí učitelé formativní hodnocení oproti starším generacím zvládají velmi dobře.	Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Účastníci se shodli na tom, že spolupráce třídy je v projektu výborně systematicky navržena. Díky Modelu systému podpory začínajících učitelů mají všichni tři členové třídy jasný plán se stanovenými kroky, propracovanou metodiku a vědí, jak postupovat ve vzájemné spolupráci a podpoře začínajícího učitele. V případě začínajícího učitele je ale také třeba pracovat i konkrétněji a přizpůsobovat.	Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Dle účastníků fokusní skupiny účast v projektu přispěla k lepšímu a systematictějšímu nastavení uvádění začínajících učitelů. V některých případech byla odstraněna profesní slepota spojená s dlouholetou praxí a uvědomili si, že začínající mají specifické potřeby a je třeba s nimi pracovat, více se jim věnovat. Školy tak budou lépe na příchod začínajících učitelů připraveny a budou schopny jim poskytnout potřebnou podporu. Účast v projektu v některých případech přispěla také k tomu, že došlo k navázání lepších vztahů na osobní úrovni.	Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II



Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Někteří účastníci zmínili, že materiálů a úkolů spojených s účastí v triádě/projektu relativně je velké množství a jsou časově náročné. Náročnost byla z pohledu účastníků fokusní skupiny především na straně uvádějících učitelů. Zástupce začínajících učitelů potvrdil stejnou pracnost a zátěž také na straně začínajícího učitele. V některých případech se uvádějící učitel setkával se začínajícím až hodinu, každý den po dobu pracovního týdne, což je považováno za příliš zatěžující. V e-learningu bylo cca 52 oblastí, což může být pro začínajícího učitele příliš mnoho. Zároveň však byla velmi oceněna poskytnutá metodika, především z důvodu její komplexnosti a dostatku potřebných informací.	Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Vzhledem k nastavenému harmonogramu klíčové aktivity Začínající učitel docházelo k tomu, že se všichni účastníci třídy setkávali po delších intervalech (například 4 měsících). Účastníci se shodli na tom, že co se týče časového rozložení, je vytížení učitelů aktivitou Začínající učitel navržené nerovnoměrně. Značné množství aktivit bylo realizováno ze začátku školního roku (září/říjen) a poté v únoru/březnu, zatímco v lednu měli volnější období. Jedna účastnice fokusní skupiny uvedla, že od příštího roku sníží uvádějícím učitelům úvazek na výuku ve škole (ZŠ), aby se mohli v dostatečné míře věnovat povinnostem uvádějícího učitele. Dle zástupkyně MŠ, toto na MŠ není možné, jelikož na MŠ mají pedagogové i ředitelé úvazky na více hodin přímé pedagogické práce než jejich kolegové na ZŠ a není možnost tyto úvazky snížit. Dle účastnice je tak na ZŠ více prostoru na straně uvádějících učitelů i ředitelů pro podporu začínajících učitelů.	Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Účastníci zároveň uvedli, že vzhledem k nastavenému harmonogramu se některé informace dostali k začínajícím učitelům pozdě. Začínající učitelé by některé informace, které získali v projektu, uvítali ještě před zahájením výuky (např. v přípravném týdnu), aby například věděli, na co se připravit. Účastníci fokusní skupiny si uvědomují, že jiné nastavení harmonogramu by bylo obtížné, jelikož ředitelé škol sami často nevědí v dostatečném předstihu, zda budou na škole mít začínajícího učitele, nebo není možné budoucí začínající učitele zahrnout do aktivit projektu v předstihu (např. v červnu mají ještě povinnosti v jiném povolání, dokončují studium atp.).	Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Účastníci fokusní skupiny hodnotí pozitivně všechny metody vzdělávání využívané v projektu (prezenční semináře, webináře, e-learningy, mentoring). Výhoda prezenčních seminářů, na které je často vyhrazeno alespoň půl dne a které obsahují více výukových bloků na různá témata, spočívá dle účastníků v možnosti osobního kontaktu s ostatními účastníky a lektory. Naopak webináře mají jiné výhody například ve formě úspory času a nákladů spojených s absencí souvisejícího cestování. Výhoda e-learningů také spočívá v možnosti je realizovat kdykoliv a odkudkoliv. Z pohledu začínající učitele byly oceněny prezenční aktivity, kde bylo možné sdílet zkušenosti s dalšími účastníky.	Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Účastníci fokusní skupiny by uvítali, kdyby bylo do projektu a škol obecně zařazeno více praktických aktivit pro práci se začínajícími učiteli jako jsou mentoring, koučing, supervize atp., které byly v projektu spíše jen jako ochutnávka. Tyto formy spolupráce se začínajícími učiteli však mají velký potenciál a dopad. Účastníci fokusní skupiny hodnotili pozitivně zejména mentoring a nové metody ve výuce. Jednalo se například o zařazení metody balančního kruhu a její využitelnost a přínosy v praxi. V rámci jedné školy došlo k využití balančního kruhu, rozpracování kompetencí účastníků i pedagogů a to i mimo projekt SYPO. Pozitivně je hodnocena tandemová výuka, která však není na školách obecně příliš využívána a pedagogové s ní nemají dostatečné zkušenosti. Na jedné škole bylo u začínajícího učitele, který byl ve třídě s uvádějícím učitelem možné pozorovat větší pokrok, než na začínajícím učiteli, který byl ve třídě sám.	Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II

5.1.9 Spolupráce projektu SYPO s dalšími IPs

Forma spolupráce	Spolupracující projekt	Způsob jakým spolupráce probíhá
Odborné panely	SRP	Je nastavena spolupráce mezi IPs, když se zástupci projektů schází v rámci platformy vytvořených projekty (např. odborné panely). Panely jsou považovány za efektivní formu spolupráce i přesto, že byly v projektech zavedeny povinné výzvami a z počátku projektů bylo nutné nastavit jejich fungování. Odborných panelů se účastní zástupci všech IPs, jsou diskutována společná témata a překryvy, které by mohly vzniknout aktivitami projektů.
	APIV A	Zástupci APIV A se pravidelně účastní odborných panelů projektu SYPO a také naopak. Spolupráce projektů probíhá především v oblasti společných témat a sdílení poznatků v daných oblastech. Odborné panely jsou hodnoceny pozitivně a jedná se dle zástupce projektu APIV A o nejužitečnější formu sdílení a spolupráce mezi IPs . Účastníci panelů jsou odborníci na diskutovaná témata a z těchto setkávání vzniká značné množství informací, které jsou dále využitelné v projektech.
	APIV B	Zástupci jednotlivých projektů a jejich klíčových aktivit se účastní pro ně relevantních panelů zaměřených na témata vhodná pro projekt.
	PPUČ	Zástupci obou projektů jsou pravidelně zváni na odborné panely druhého projektu. Pro účast na panelech jsou vybíráni experti na dané téma panelu. Zapojení do panelů je různé, jelikož není nad projekty stanoveno, že je povinné navštěvovat panely ostatních IPs. V některých případech se tak zástupci jednoho projektu aktivně účastní a vystupují na panelu, ale v některých případech je účast pouze informativní, aby zástupci projektu získali nové informace.
	P-KAP	Odborných panelů se účastní zástupci, kteří jsou zapojeni do aktivit souvisejících s tématem panelu, případně zástupci, kteří se mohou k danému tématu na panelu vyjádřit a rozvíjet spolupráci.
Setkávání projektových manažerů	APIV A	Každý týden dochází k setkávání projektových manažerů v rámci organizace NPI ČR.
	APIV B	Tato týdenní setkání slouží k diskutování aktuálních problémů, výhledů do budoucna a možnostem spolupráce jednotlivých projektů. Dle potřeby a identifikovaných možností spolupráce je na tato setkání navazováno setkáními projektových manažerů relevantních projektů. Tato forma spolupráce je zástupcem projektu APIV B považována za nejpřínosnější, jelikož na úrovni manažerů je možné definovat hlavní směry spolupráce a tu následně dále rozvíjet.
	P-KAP	Každý týden dochází k setkávání projektových manažerů v rámci organizace NPI ČR.



Forma spolupráce	Spolupracující projekt	Způsob jakým spolupráce probíhá
	PPUČ	Sloučení NIDV a NÚV přispělo ke spolupráci, ve formě týdenního setkávání projektových manažerů na společné poradě všech IPs realizovaných v rámci NPI ČR.
Setkávání organizované ze strany MŠMT	APIV A	Je organizováno jak sekci 2 – Sekce vzdělávání, tak sekci 4 – Sekce EU a ESIF.
	P-KAP	Nekoordinované. Ad-hoc setkávání je iniciováno sekci 2 – Sekce vzdělávání a bývá zaměřeno na různá témata, která jsou aktuální a kterých se dotýkají IPs, aby zástupci projektů měli možnost se k tématu vyjádřit a diskutovat mezi sebou. Setkávání IPs bylo organizováno sekci 4 – Sekce EU a ESIF, kde byla snaha organizovat setkávání každý měsíc. Na těchto setkáních však nebyla jasně stanovená témata, což vedlo k tomu, že projekty někdy sklouzly k diskutování obecných letitých problémů vzdělávacího systému ČR bez návrhů na realizaci konkrétních řešení a setkání nebyla pro spolupráci příliš přínosná.
Spolupráce na krajské úrovni	APIV B	Spolupráce probíhá na krajské úrovni prostřednictvím Center podpory, která vznikla v rámci krajských pracovišť NPI ČR. Dochází ke schůzkám zástupců projektů na krajské úrovni, koordinaci aktivit projektů a vzájemné spolupráci i s kmenovou činností.
	P-KAP	K zajištění co největší míry spolupráce projektů jsou nabádáni také garanti oblastí intervence projektu P-KAP, aby se aktivity propojovali s dalšími projekty působícími v dané oblasti. Odborní garanti v krajích jsou v kontaktu s krajskými pracovišti NPI ČR, kteří je mohou v případě potřeby propojit na zástupce SYPO v krajích.
	SRP	V projektu SRP jsou na každém krajském pracovišti NPI ČR zřízena Centra podpory strategického řízení a plánování ve školách a v územích a pro oblast dotací, kde je koordinována činnost jednotlivých projektů a pracovníci centra hledají cestu, jakou nejlépe poskytnout školám podporu v případě potřeby.
Spolupráce na tvorbě materiálů a výstupů	APIV B	Projekty spolupracují také při vytváření webinářů, které slouží jako podpora pedagogickým pracovníkům. Zástupci APIV B měli zkušenosti s touto formou vzdělávání, které předali zástupcům projektu SYPO, který byl realizován později a mohl tyto zkušenosti využít. V projektu APIV B je do budoucna zájem o spolupráci s KA Kvalita (zaměřením na DVPP), která byla z důvodu očekávaných legislativních změn pozastavena a je upravována oproti původním plánům.
	PPUČ	Pouze možná spolupráce. V projektu PPUČ vznikají karty (e-publikace) a v Národním metodickém kabinetu ICT vzniká příručka pro učitele na téma cloudových technologií. Výstupy obou projektů jsou podobně koncipovány. Mezi projekty není aktuálně nastavena spolupráce v této oblasti.



Forma spolupráce	Spolupracující projekt	Způsob jakým spolupráce probíhá
	SRP	Zástupci SRP se podíleli na připomínkování Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol, který je zpracováván v projektu SYPO.
Individuální schůzky/ spolupráce zástupců projektů	APIV B	Dle potřeby a identifikovaných možností spolupráce je na setkání všech projektových manažerů IPs v rámci NPI ČR navazováno setkáními projektových manažerů relevantních projektů.
	P-KAP	S projektem SYPO v současné době neprobíhají individuální schůzky. Je však důležité průběžně koordinovat aktivity a spolupráci na všech, aby nedocházelo k duplicitám v projektech.
	SRP	V případě potřeby dochází k ad-hoc spolupráci projektů SYPO a SRP, v rámci které jsou řešeny aktuální témata. V době nouzového stavu (pozn. evaluátora: vyhlášení nouzového stavu na území ČR dne 12. 3. 2020 v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru na území České republiky) se komunikace mezi projekty osvědčila, projekty si rozdělily oblasti, na které zaměří svou podporu a zároveň byly informace předávány a zastřešovány ze strany NPI ČR.
Sdílení podkladů, materiálů a zkušeností	PPUČ	Spolupráce mezi jednotlivými metodickými kabinety a projektem PPUČ je komplikována odlišným nastavením projektů. Projekt SYPO a jeho metodické kabinety tvoří poměrně rozsáhlou několikastupňovou strukturu, která je zaměřena především na rozvoj oborových dovedností učitele. Nejvyšší úroveň struktury (Národní metodické kabinety) by měla udávat směr konkrétních oborů a předmětů (např. např. matematika). Do metodických kabinetů jsou zapojeni vybraní učitelé (ti nejangažovanější), ale spolupráce a přenášení dobré praxe probíhá pouze místně. Projekt PPUČ je zaměřen přímo na učitele, na spolupráci mezi učiteli napříč předměty a tím na rozvoj gramotností průřezově také v jiných předmětech (např. rozvoj matematické gramotnost mimo předmět matematika atp.). Na národní úrovni dochází ke vzájemnému sdílení a využívání výstupů/výsledků projektů. Šíření a předávání výstupů a výsledků v rámci celé sítě metodických kabinetů zatím není nastaveno a hledají se vhodné cesty. K tomuto sdílení může přispět sdružení projektů pod jeden subjekt (NPI ČR), zatím však nebyly nastaveny strategie komunikace a sdílení informací v rámci celé organizace.
	APIV B	Mezi projekty dochází ke sdílení zkušeností v oblasti podpory škol. Projekt APIV B má v plánu využít síť metodických kabinetů, která je vytvořena v projektu SYPO pro poskytování podpory školách v oblasti inkluze. Členem každého metodického kabinetu je také speciální pedagog, který je expertem na danou oblast (speciálně pedagogická oblast), a může být využit k odbornému poradenství školám zapojeným do APIV B. Projekty APIV B a SYPO jsou v oblasti podpory pedagogů postaveny na podobných principech, kdy je hlavním cíle osobnostní rozvoj a růst pedagogů. K tomu jsou využívány metody jako konzultace, koučing atp. Projekty mezi sebou sdílí zkušenosti, dobrou praxi, zdroje a další informace v této oblasti, které mohou přispět ke zlepšení poskytovaných služeb a rozvoji aktivit projektů.



Forma spolupráce	Spolupracující projekt	Způsob jakým spolupráce probíhá
Budování společných sítí/struktur		V projektu APIV B byly stanoveny kompetence, kterými by měl disponovat pedagog pro potřeby inkluzivního vzdělávání. Tato sada kompetencí byla předána zástupcům klíčové aktivity Začínající učitel v projektu SYPO, aby s ní bylo dále pracováno a aby byly tyto kompetence systémově rozvíjeny a podporovány u skupiny začínajících učitelů.
	SRP	Projekty v rámci NPI ČR spolupracují také na úrovni řízení projektů. Všechny projekty, které byly realizovány NIDV jsou řízeny dle metodiky PRINCE 2. Projekt SRP byl prvním realizovaným IPs na NIDV v rámci OP VVV, zástupci projektu tak předali dalším projektům podklady a zkušenosti pro nastavení projektů. Cílem je sdílení zkušeností a postupů z oblasti řízení projektů a tím zajistit jednotný systém řízení projektů v rámci organizace.
	PPUČ	Zamýšlenou formou spolupráce byla možnost přenosu a šíření obsahu projektu PPUČ prostřednictvím budování struktury a sítě lidí v metodických kabinetech, ke které dochází v projektu SYPO. Tato spolupráce je do jisté míry limitována rozhodnutím metodických kabinetů, jakým směrem a způsobem bude daný obor dále rozvíjen (např. pokud bude metodický kabinet matematiky zaměřen pouze na předmět matematika, nebude možné využít materiály projektu PPUČ a doporučené postupy práce určené pro rozvoj matematické gramotnosti také v jiných předmětech atp.). Tento způsob spolupráce je závislý na osobních rozhodnutích a vnitřní motivaci jednotlivých lidí zapojených do struktur projektů a záleží tak na přístupu jednotlivců k této oblasti. Zástupci projekt PPUČ považují za vhodné zajistit spolupráci mezi projekty na úrovni společného setkávání struktur vytvořených v jednotlivých projektech. Mohlo by dojít například k propojení krajských/oblastních metodických kabinetů (projekt SYPO) se společenstvími praxe (projekt PPUČ), jelikož učitelé zapojení do těchto struktur většinou mají zájem o sdílení zkušeností a získávání nových informací.
	P-KAP	V projektu vznikají metodické sítě, do kterých jsou aktivně zapojováni zástupci dalších projektů (např. SRP, SYPO atp.). V projektu P-KAP byly na LinkedIn vytvořeny tematické skupiny (např. čtenářská gramotnost atp.), do kterých jsou postupně zvány také osoby zapojené do dalších projektů. ICT metodici, kteří byli v krajích zavedeni v projektu SYPO, jsou osloveni projektem P-KAP s nabídkou spolupráce v oblasti rozvoje digitálních kompetencí, a to konkrétně členstvím v tematických skupinách metodických sítí.
	SRP	Je snaha zajistit, aby byly IPs propojovány, fungovaly jako komplexní systém podpory pro školy a jejich pracovníky a měly náhled na školy, aby jim mohly poskytovat potřebnou podporu. Pokud je možnost, SRP odkazuje na SYPO, kde školy a pracovníci mohou získat potřebnou podporu. SRP odkazuje na nabídku SYPO a dalších projektů v návaznosti na strategické cíle škol.



6 Seznam zkratek

Zkratka	Vysvětlení
APIV A	Projekt Společné vzdělávání a podpora škol krok za krokem. Implementace Akčního plánu inkluzivního vzdělávání – metodická podpora
APIV B	Projekt Podpora společného vzdělávání v pedagogické praxi
CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění
ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
DM	Dům mládeže
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
EO	Evaluační otázka
ICT	Informační a komunikační technologie
IPs	Individuální projekty systémové
KA	Klíčová aktivita
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NIDV	Národní institut dalšího vzdělání
NPI	Národní pedagogický institut
OPŘO	Ostatní přímo řízené organizace
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj, vzdělávání
PPUČ	Podpora práce učitelů
PZ	Průběžná zpráva z evaluace
ŘO	Řídící orgán
SKŘ	Stálá konference ředitelů
SRP	Projekt Strategické řízení a plánování ve školách a v územích
SYPO	Projekt Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů
ŠD	Školní družina
SŠ	Střední škola
ŠVP	Školní vzdělávací program
ZŠ	Základní škola





7 Seznam tabulek

Tabulka 1 Naplňování dílčích cílů projektu	9
Tabulka 2 Závěry	41
Tabulka 3 Kritéria dopadu a času	45
Tabulka 4 Doporučení	45



8 Seznam grafů

Graf 1 KA Management – Hlavní přínosy oblastních konferencí.....	16
Graf 2 KA Management – Hlavní přínosy workshopů.....	17
Graf 3 KA Management – Hlavní přínosy skupinových konzultací	17
Graf 4 KA Management – Hlavní přínosy individuálních konzultací.....	18
Graf 5 KA Management – Považujete vytvoření Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol a jeho částí za potřebné/ užitečné?	18
Graf 6 KA Podpora – Hlavní přínosy prezenčních seminářů	20
Graf 7 KA Podpora – Hlavní přínosy e-learningu.....	21
Graf 8 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Český jazyk a literatura.....	21
Graf 9 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Matematika a její aplikace	22
Graf 10 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Informatika a ICT.....	22
Graf 11 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy prezenčního semináře	24
Graf 12 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy e-learningu	25
Graf 13 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy workshopů	25
Graf 14 KA Začínající učitel – Hlavní důvody potřebnosti/užitečnosti Modelu systému podpory začínajících učitelů	26
Graf 15 Naplnila účast v národním metodickém kabinetu Vaše očekávání/představy?	28
Graf 16 Hlavní přínosy národních metodických kabinetů	28
Graf 17 Hlavní přínosy krajských metodických kabinetů.....	30
Graf 18 Očekávané přínosy oblastních metodických kabinetů.....	33
Graf 19 Hlavní přínosy individuálních ICT konzultací.....	34
Graf 20 Hlavní přínosy koncepční ICT metodické podpory.....	35



Stvrzuji, že zpráva prošla připomínkovým řízením na straně MŠMT a že k této verzi zprávy již nebyly ze strany MŠMT vzneseny žádné připomínky, které by bránily akceptaci této zprávy.

Vedoucí týmu

Ing. Pavel Kaše



Podpis



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

