



Evaluace systémového projektu „SYPO“

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Průběžná zpráva 2

Únor 2022
Finální verze



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





Obsah

1	Manažerské shrnutí.....	2
2	Shrnutí postupu práce evaluátora od předchozí zprávy a popis postupu pro další období	9
2.1	Postup práce evaluátory při zpracování 2. Průběžné zprávy	9
2.2	Plán postupu pro další období	9
3	Zjištění – odpovědi na evaluační otázky.....	11
3.1	Evaluační otázka 1.1 Odpovídá realizace klíčových aktivit a výstupů naplánovanému harmonogramu a aktuálním potřebám realizace projektu?.....	11
3.2	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?	15
3.3	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?	20
3.4	Evaluační otázka 1.4 Odpovídá průběh činností v KA3 Evaluace dobré evaluační praxi? ...	20
3.5	Evaluační otázka 2 Do jaké míry považují stěžejní aktéři (významné) výstupy/aktivity projektu za přínosné/dobře využitelné a proč?.....	21
3.6	Evaluační otázka 3 Do jaké míry funguje/se osvědčil systém metodických kabinetů?	38
3.7	Evaluační otázka 5: Jak probíhá spolupráce a jakých společných výsledků bylo dosaženo?50	
3.8	Evaluační otázka 6: Jaké byly nezamýšlené dopady projektu SYPO?	51
4	Závěry a doporučení.....	55
4.1	Závěry.....	55
4.2	Doporučení.....	60
5	Zhodnocení zpracování doporučení z předchozí zprávy	63
6	Seznam použitých zdrojů a literatury.....	65
7	Přílohy.....	66
7.1	Příloha I: Technická zpráva s detailním popisem šetření	66
7.1.1	Metody použité pro účely zpracování této zprávy	66





7.1.2	Realizace klíčových aktivit	72
7.1.3	Expertní panel pro zhodnocení KA Evaluace	81
7.1.4	Fokusní skupina Národní metodické kabinety	84
7.1.5	Fokusní skupina a telefonické došetření pro Krajské metodické kabinety	85
7.1.6	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety	87
7.1.7	Fokusní skupina a telefonické došetření pro Management	89
7.1.8	Fokusní skupina Začínající učitel	90
7.1.9	Individuální rozhovory - Webináře	92
7.1.10	Spolupráce projektu SYPO s dalšími IPs.....	94
7.2	Příloha II: Podklady a primární data.....	99
7.3	Příloha III: Hlavní zjištění a závěry v podobě využitelné pro prezentaci.....	99
8	Seznam zkratk	100
9	Seznam tabulek	101
10	Seznam grafů.....	102



1 Manažerské shrnutí

Tento dokument představuje 2. 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 nyní ve dvou třetinách své realizace, když je realizován od 1. 1. 2018 a plánované ukončení projektu bylo prodlouženo do 30. 6. 2023.

Šetření pro účely zpracování této zprávy byla realizována v průběhu srpna až prosince 2021. Mezi využitě metody patří desk research dostupných informací, metaevaluace, individuální rozhovory se zástupci projektu, hlavními zdroji informací jsou pak šetření, která byla realizována mezi účastníky aktivit projektu – dotazníková šetření, fokusní skupiny a telefonické rozhovory. Hlavní závěry jsou vytvořeny na základě triangulace použitých metod a zdrojů/cílových skupin.

Na základě provedené analýzy a provedených šetření lze konstatovat, že **většina KA (kromě KA Kvalita) 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. Na základě provedených šetření pro účely této zprávy lze konstatovat, že **13 z 16 dílčích cílů projektu** (detailní popis dílčích cílů v kapitole 3.2 této zprávy) **je naplňováno a cíl 9.1¹ je naplňován částečně**, což znamená, že nejsou realizovány aktivity, které by byly přímo zaměřeny na jeho naplnění, ale aktivity projektu k danému cíli nepřímo přispívají. **Dva dílčí cíle zatím nejsou naplňovány, protože se jedná o cíle navázané na KA Kvalita** (Vytvořit a pilotně ověřit systém řízení kvality DVPP garantovaného MŠMT a Proškolit odborný personál zajišťující hodnocení kvality DVPP), která nebyla plně zahájena s ohledem na nastavování KA a vyjednávání s MŠMT, tak aby došlo k naplnění cílů projektu bez ohledu na schválení/neschválení novely zákona o pedagogických pracovnících, která měla mít na KA zásadní vliv. Zástupci projektu připravili v této souvislosti pro jednání ŘV několik variantních návrhů změn KA. Od ledna 2020 probíhaly přípravné práce, docházelo k nastavování této KA a v září 2021 byly po neschválení novely a po dosažení dohody s MŠMT o využití plánovaných výstupů v klíčové aktivitě zahájeny práce na výstupech KA Kvalita v jejich původně definované podobě v souladu s původní projektovou dokumentací.

Jedním z hlavních cílů projektu je vytvoření systému metodických kabinetů na národní, krajské a oblastní úrovni. V projektu již došlo k vytvoření a personálnímu obsazení sítě pěti pilotních kabinetů. **V rámci původních tří kabinetů** (Český jazyk a literatura, Matematika a její aplikace, Informatika a ICT) **se podařilo dokončit a schválit Modely systému profesní podpory. V rámci dalších dvou kabinetů** (Předškolní a prvostupňové vzdělávání, Přírodovědné vzdělávání) **jsou Modely ve finální fázi zpracování. Zbývající dva kabinety** (Cizí jazyky a Společenskovední vzdělávání) **nebyly předmětem**

¹ „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 náslechy mezi učiteli, rozborů forem a metod práce, hospitace, společné plánování a následná reflexe.“

pilotáže, ani revize, ale dojde rovnou k jejich implementaci a měly by být personálně obsazovány od března 2022, a to na všech třech úrovních zároveň.

Národní, krajské i oblastní kabinety jsou účastníky šetření (tj. dotazníkové šetření, fokusní skupiny a rozhovory) obecně hodnoceny pozitivně, jsou považovány za přínosné a naplňují očekávání účastníků (uvedlo 96 % členů NK, tj. 23; 75 % členů KK, tj. 114 a 83 % členů OK, tj. 127). Obecně jsou kabinety dle jejich členů hodnoceny pozitivně a přispívají k vytváření dostatečného prostoru pro odborný růst učitelů (uvedlo 79 % respondentů z NK, tj. 19; 69 % respondentů z KK, tj. 105 a 79 % respondentů z OK, tj. 122), ke kvalitní a efektivní podpoře prohlubování profesních kompetencí. Mezi hlavní přínosy vybudování sítě kabinetů od národní až po oblastní úroveň patří dle členů kabinetů podpora učitelů dle jejich potřeb, široká nabídka aktivit, možnost spolupráce, sdílení informací a zkušeností. Dále mezi hlavní přínosy patří vybudování struktury, která přispěje k šíření podnětů z terénu na MŠMT a umožní učitelům se vyjádřit a ovlivnit změny ve školství takovým způsobem, aby byly v souladu s praxí. Účastníci fokusní skupiny uvedli, že síť kabinetů umožní šířit tyto informace z terénu.

Oproti 1. PZ došlo k většímu propojení a rozšíření vazby mezi národními a krajskými kabinety (NK a KK), a to změnou struktury a doplněním 4-5 členů KK do NK pro lepší předávání informací. Tato změna prospěla spolupráci, ale stále existuje prostor pro zlepšení ve spolupráci mezi těmito kabinety, a to dle výsledků dotazníkového šetření především u 3 původních kabinetů. Účastníci nižších úrovní kabinetů (KK a OK) by uvítali častější zpětnou vazbu, lepší informovanost a větší zapojení do aktivit/úkolování ze strany NK. Dalším prostorem pro zlepšení fungování sítě kabinetů je dle informací (z fokusních skupin a rozhovorů) od některých členů kabinetů stále částečně problematické zapojení/zasítování dalších členů v některých oblastech kabinetů, když se v některých oblastech/krajích zapojil nižší počet členů než by ostatní členové kabinetů uvítali. Mezi hlavní důvody nižšího počtu členů v některých kabinetech patří například nezáměr učitelů o zapojení se do projektu SYPO, zapojení učitelů do jiných projektů, nedostatek aktivních učitelů v oblasti a jejich časové vytížení. Zároveň účastníci šetření uvedli, že také u některých zapojených/zasítovaných učitelů je problematické zajistit jejich aktivitu. I přesto se všechny úrovně kabinetů na fokusních skupinách shodly, že je vzhledem k vnímaným přínosům vhodné zajistit udržitelnost vybudované sítě kabinetů i po skončení projektu. Mezi hlavní přínosy vybudování sítě kabinetů patří dle účastníků šetření (tj. dotazníkové šetření, fokusní skupiny a rozhovory) především prohlubování profesních kompetencí a podpora učitelů dle jejich potřeb, a to díky široké nabídce vzdělávacích aktivit, možnosti spolupráce a sdílení informací a zkušeností s dalšími učiteli nebo díky tomu, že se učitelé mají na koho obrátit se svými problémy/dotazy. Mezi další přínosy kabinetů patří, že učitelé mají možnost předávat podněty z terénu směrem k MŠMT a ovlivnit tak změny ve školství a zajistit jejich větší provázanost s praxí. Pozitivně jsou účastníky šetření hodnocena také aktuálnost a relevantnost řešených témat, kvalita aktivit a lektorů a také to, že veškerá podpora je bezplatná. Dále z šetření vyplývá, že kabinety přispívají také k podpoře nových a inovativních metod učení, k rozvoji schopností využívat moderních výukových metod a trendů, k podpoře využívání moderních učebních pomůcek nebo k šíření a sdílení nejnovějších poznatků v oblasti oborových didaktik

V projektu je na úrovni jednotlivých krajů vybudována síť krajských ICT metodiků (KIM), kterou tvoří 20 KIM, jelikož přetrvává vysoká poptávka po ICT podpoře ze strany škol. Tato podpora je obecně hodnocena pozitivně a je považována za přínosnou (ICT konzultace přínosné dle 97 %, tj. 65 respondentů, který byly konzultace poskytnuty a ICT metodická podpora přínosná dle 91 %, tj. 29 dle respondentů, kterým byla metodická podpora poskytnuta a zúčastnili se dotazníkového šetření), čímž potvrzuje výsledky z šetření realizovaného v rámci 1. PZ. Zároveň došlo k pozitivnímu posunu oproti 1. PZ ve vnímání využitelnosti získaných informací v praxi, navíc byla u většiny respondentů zapojených do koncepční ICT metodické podpory naplněna očekávání.





Další oblastí, které se projekt věnuje, je nastavení systému podpory profesního rozvoje pro vedoucí pracovníky škol. V důsledku epidemie Covid-19 byla většina aktivit převedena do online podoby. Byl schválen Model systému podpory profesního rozvoje vedení škol a v září 2021 byla zahájena pilotáž Modelu. Aktivita Vlastní podpory vedení škol (např. oblastní konference, workshopy a na ně navazující skupinové a individuální konzultace) byly realizovány a ověřeny online formou, na základě čehož byly upraveny a budou součástí implementace Modelu. **Účastníci hodnotí Model systému podpory profesního rozvoje vedení škol pozitivně a považují jeho vytvoření za potřebné** (dle 85 %, tj. 103 respondentů dotazníkového šetření). V projektu byla zavedena Stálá konference ředitelů, která je platformou/grémiem nastavujícím podporu pro vedení škol. Pilotáž SKŘ byla úspěšná, na základě ní vznikla zpráva o pilotáži a začala fáze implementace, která zatím probíhá dle očekávání. **Většinou respondentů dotazníkového šetření (76 %, tj. 92) a účastníky fokusní skupiny a rozhovorů je vnímáno, že projekt SYPO přispívá k nastavení systému podpory managementu, který včas reaguje na změny a potřeby v oblasti vzdělávání managementu škol, včetně možností podpory/supervize, která přišla ve vhodnou chvíli a odpovídá aktuálním tématům, které vedení škol řeší.** Zároveň projekt SYPO poskytuje dle zapojených účastníků komplexní podporu vedení škol a pokrývá široký okruh témat, ze kterých lze vybrat zajímavá témata pro každého v různých fázích kariéry. Aktivita jsou nejen teoretické, ale také praktické a obecně v praxi užitečné. **Dle účastníků fokusní skupiny a rozhovorů je kvalita aktivit na vysoké úrovni a aktivity jsou přínosné, především díky možnosti sdílení zkušeností s dalšími řediteli škol.**

Projekt SYPO má za cíl podpořit práci se začínajícími učiteli, k čemuž 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.** Byla zahájena fáze implementace Modelu a vlastní podpory, zatímco dobíhá druhá vlna pilotáže Modelu. V rámci projektu je realizována také vlastní podpora pro všechny zástupce triády, podpora se skládá především ze školení/webinářů, e-learningů a praktických workshopů, v důsledku epidemie Covid-19 byly tyto aktivity realizovány především online formou. **Většina respondentů dotazníkového šetření se shodla (72 %, tj. 90), že aktivity zaměřené na začínající učitele přispívají k cílené a plánované podpoře začínajících učitelů a k obecnému nastavení systému podpory pro začínající učitele. Projekt SYPO přispěl dle účastníků fokusní skupiny především k lepšímu nastavení/prohloubení spolupráce triády na zapojených institucích.** Zároveň se účastníci a respondenti dotazníkového šetření (85 %, tj. 60) shodli, že je Model systému podpory začínajících učitelů užitečný. Někteří účastníci fokusní skupiny však uvedli, že ačkoli bylo možné Model systému podpory začínajících učitelů částečně využít, je velmi teoretický, obecný a zaměřený pouze na některé stupně vzdělávání. **Obecně by účastníci uvítali více konkrétních příkladů z praxe/propojení s praxí a praktických aktivit.**

V rámci projektu jsou realizovány kurzy pro interní členy projektu (např. pro krajské ICT metodiky, pro členy metodických kabinetů atp.). Kurzy pro členy kabinetů byly s nástupem epidemie Covid-19 přeneseny do online podoby a změnil se také obsah kurzů, a to z původního zaměření na měkké dovednosti jsou nově zaměřeny na komunikaci a práci v online prostředí. Důležitou součástí KA Podpora jsou webináře zaměřené na oborové didaktiky pro všech pět funkčních oborů kabinetů. Především o webináře pro dva nové kabinety (Předškolní a prvostupňové vzdělávání, Přírodovědné vzdělávání) je velký zájem převyšující maximální kapacitu pro účast na jejich živém vysílání. **Webináře dle většiny účastníků rozhovorů a respondentů dotazníkového šetření (76 %, tj. 92) přispívají k zajištění kvalitního vzdělávání pedagogických pracovníků, které vede k jejich profesnímu růstu/prohlubování kompetencí z důvodu aktuálních a relevantních témat a prohlubování praktických dovedností.** Zároveň tím přispívají k možnosti získávání inspirace, k informování účastníků o novinkách/trendech v oboru a k novým dovednostem vhodným pro distanční výuku. **Za hlavní**



výhody webinářů jsou dle účastníků rozhovorů považovány ušetřený čas a náklady a kvalitní výběr odborníků.

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. Například zástupci projektu PPUČ se společně se zástupci SYPO účastní jednání na téma ICT revize RVP a také prostřednictvím sítě metodických kabinetů dochází k šíření výstupů projektu PPUČ a povědomí o projektu, a to především formou osobních prezentací/vystoupení v rámci kolokvií národního kabinetu a sdílení podkladů a zkušeností vzhledem k tomu, že členy jsou také někteří zástupci projektu PPUČ.

Hlavní identifikované riziko souvisí s vlivem epidemie Covid-19 a souvisejících vládních opatření, které je velmi obtížné předvídat a je nutné na ně pružně reagovat. Zároveň většina aktivit již byla přenesena do online podoby nebo nahrazena, došlo k prodloužení projektu a lze tak očekávat, že vedení projektu bude schopné zajistit úspěšné dokončení projektu i přes toto riziko. **Další rizika se do značné míry týkají problematického nebo nedostatečného zapojení účastníků do aktivit projektu, a to především v KA Kabinety,** kde se v některých krajích/oblastech nedaří zapojit dostatečné množství členů **nebo v KA Začínající učitel,** kde je částečný problém sehnat školy se začínajícími učiteli a zajistit roli uvádějících učitelů. **Mezi hlavní bariéry úspěšné realizace patří dlouhodobá přehluštěnost školského terénu různými projekty, což vede ke vzniku několika rizik (např. nedostatek odborníků, duplicitní aktivity projektu SYPO a jiných projektů atp.).**

Na základě provedených šetření a souvisejících zjištění byly vytvořeny následující doporučení:

Název doporučení	Popis doporučení	Prioritizace doporučení na základě časového hlediska a závažnosti dopadu ²
Zaměřit se na realizaci KA Kvalita	Z důvodu zdržení realizace KA Kvalita je třeba zaměřit se na její realizaci, aby se podařilo realizovat plánované výstupy a naplnit tak očekávané cíle KA Kvalita.	6
Zajištění udržitelnosti aktivit po skončení projektu	Účastníci aktivit projektu SYPO a především kabinetů (respondenti dotazníkového šetření, účastníci fokusních skupin a rozhovorů) považují za vhodné zajistit navázání na aktivity projektu i po jeho skončení, aby byla nadále zajištěna podpora pedagogům i vedení škol.	4
Podpora síťování do metodických kabinetů	Z provedených šetření bylo zjištěno, že v některých krajích/oblastech je menší zájem o zapojení se pedagogů do krajských a oblastních metodických kabinetů. Doporučuje se podpořit členy metodických kabinetů ve snaze o zapojení dalších členů do projektu.	3
Prohloubení spolupráce mezi NK a KK	Z provedených šetření bylo zjištěno, že i přes úpravu spolupráce, stále existuje prostor pro zlepšení spolupráce mezi národními a krajskými metodickými kabinety, a to dle výsledků dotazníkového šetření především u 3 původních kabinetů (tj. ČJ, M a ICT).	3

² Udávaná hodnota prioritizace představuje součin hodnoty závažnosti dopadu (1-3) a hodnoty časového hlediska (1-3). Prioritizace tak nabývá hodnot v intervalu 1-9 a následně je dělena do tří kategorií prioritizace, a to: 1-3 nízká priorita doporučení, 4-6 střední priorita doporučení, 7-9 vysoká priorita doporučení.

Název doporučení	Popis doporučení	Prioritizace doporučení na základě časového hlediska a závažnosti dopadu ²
Pokračování v koordinaci IPs ze strany MŠMT a zajištění využívání výstupů IPs	Z provedených šetření bylo zjištěno, že trvá zájem zástupců IPs o větší spolupráci projektů a jejich větší koordinaci a řízení z úrovně MŠMT. Jelikož většina IPs se blíží ke konci realizace, jedná se především o doporučení, které by mohlo být vhodné zohlednit při realizaci dalších IPs v dalších programových obdobích. S tímto již MŠMT pracuje viz zhodnocení doporučení z předchozí zprávy ID 04_PZ01, proto je doporučeno pokračovat v koordinaci IPs v OP JAK. V rámci přípravy nových IPs je zohledněno jejich propojení a spolupráce tak, aby se předešlo duplicitám a roztříštěním aktivit do několika projektů. Nová IPs budou navazovat a pracovat s výstupy IPs z OP VVV.	2
Rozdělení aktivit a materiálů dle stupňů škol	Pro zvýšení efektivity spolupráce a předávání zkušeností by účastníci uvítali, kdyby aktivity i materiály (především v KA Začínající učitel) byly více členěny dle stupňů škol (MŠ, ZŠ, SŠ).	2



2 Shrnutí postupu práce evaluátora od předchozí zprávy a popis postupu pro další období

2.1 Postup práce evaluátora při zpracování 2. Průběžné zprávy

Postup práce evaluátora při zpracování 2. Průběžné zprávy (dále jen „2. PZ“) vychází z podmínek zadávací dokumentace, nabídnutého plnění a následně uzavřené Smlouvy o dílo Evaluace systémového projektu SYPO. Přístup ke zpracování 2. PZ je pak uveden ve Vstupní zprávě a detailní upřesnění šetření a jejich zaměření s ohledem na aktuální potřeby/situaci bylo stanoveno ve spolupráci se Zadavatelem na společném jednání, které se uskutečnilo 9. 8. 2021.

Na základě dohody z jednání byla aktualizována evaluační matice, souhrn metod a šetření pro zpracování zprávy a byl zpřesněn harmonogram jednotlivých šetření. Harmonogram byl zaslán také zástupcům projektu SYPO, za účelem eliminace případných kolizí/souběhů šetření mezi cílovými skupinami v rámci interních evaluací projektu SYPO a této externí evaluace.

Hodnocení projektu SYPO a nastavení šetření (především rozhovorů, dotazníků, fokusních skupin atp.) v 2. PZ vychází z šetření realizovaných v 1. PZ tak, aby bylo možné zjištění vzájemně porovnávat, navazovat na sebe a hodnotit pokrok oproti stavu zjištěnému v 1. PZ. Hodnocení v rámci 2. PZ je oproti 1. PZ zaměřeno více na konkrétní výsledky a dopady na cílové skupiny. Zároveň 2. PZ v souladu se stanovenými podmínkami a Vstupní zprávou neobsahuje oproti 1. PZ Evaluační otázku 4: „*Do jaké míry zná veřejnost projekt*“.

Zpracování 2. PZ probíhalo v období srpen – prosinec 2021. V průběhu srpna a září probíhal desk research a příprava terénních šetření. V průběhu října byly realizovány individuální rozhovory se zástupci projektu SYPO (vedení projektu, týmoví manažeři všech klíčových aktivit) a byla zahájena dotazníková šetření. Na dotazníková šetření v listopadu navázala realizace fokusních skupin a došetřujících telefonických rozhovorů. Zároveň v průběhu listopadu a prosince probíhaly rozhovory s dalšími relevantními subjekty identifikovanými pro účely evaluace (např. zástupci spolupracujících projektů, účastníci platformy spolupráce, zástupci MŠMT atp.).

V průběhu zpracování 2. PZ docházelo k pravidelnému informování Zadavatele o postupu evaluace a jednotlivých šetření, zároveň se Zadavatel schvaloval nastavení některých šetření (např. scénáře pro rozhovory s TM, scénáře fokusních skupin, podoba dotazníkových šetření atp.).

Detailní přehled metod použitých pro zpracování této zprávy je uveden v kapitole 7.1.1 Metody použité pro účely zpracování této zprávy.

2.2 Plán postupu pro další období

Dalším výstupem této Evaluace bude Závěrečná zpráva, jejíž termín odevzdání byl stanoven na 31. 12. 2022. S ohledem na prodloužení projektu SYPO z původně plánovaného termínu ukončení 31. 10. 2022 na nový termín ukončení 30. 6. 2023, byla se zástupci Zadavatele dohodnuta změna termínu odevzdání Závěrečné zprávy a byl uzavřen Dodatek Smlouvy, který tuto změnu potvrzuje. Novým termínem pro odevzdání návrhu závěrečné evaluační zprávy je určen na 31. 8. 2023.

Postup při zpracování Závěrečné zprávy bude vycházet z podmínek zadávací dokumentace, nabídnutého plnění, následně uzavřené Smlouvy o dílo Evaluace systémového projektu SYPO a Vstupní

zprávy. Aktivita budou nastaveny tak, aby bylo dosaženo cíle Evaluace a aby byly pokryty všechny evaluační otázky (EO 1 – EO 6).

Úvodní schůzka k Závěrečné zprávě proběhne zhruba 7 měsíců před plánovaným odevzdáním zprávy (cca únor 2023) a terénní šetření pro účely zpracování zprávy (tj. rozhovory, dotazníková šetření, fokusní skupiny atp.) budou probíhat v březnu až červnu 2023.

Rámcový harmonogram je uveden níže, detailní specifikace šetření a harmonogram Závěrečné zprávy budou nastaveny ve spolupráci se Zadavatelem před zahájením jejího zpracování.

Návrh realizace zakázky	2023							
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Desk researchové metody								
Analýza sekundárních dat								
Meta-evaluace								
Individuální rozhovory								
Dotazníkové šetření								
Fokusní skupiny								
Syntéza zjištění, formulace odpovědí na evaluační otázky a zpracování výstupů								

Úvodní schůzka k nastavení obsahu Závěrečné zprávy

31. 8. 2023 - Odevzdání návrhu finální verze Závěrečné zprávy

3 Zjištění – odpovědi na evaluační otázky

Do evaluace projektu SYPO bylo v rámci 2. PZ 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, kromě Evaluační otázky 4: „Do jaké míry zná veřejnost projekt“. Rovněž byla hodnocena spolupráce projektu s ostatními projekty 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, individuálních rozhovorů, fokusních skupin a telefonického došetření. Odpovědi na jednotlivé evaluační otázky je možné najít níže.

3.1 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.

Projekt k 7. 12. 2021 vykázal dosažené hodnoty pouze u jednoho monitorovacího indikátoru z pěti, ke kterým se zavázal. Jedná se o indikátor „Počet organizací, který byly ovlivněny systémovou intervencí“ a cílová hodnota je aktuálně naplněna na 58 %. V této fázi projektu nebylo očekáváno naplnění cílových hodnot, cílové hodnoty projektu by měly být naplněny na konci projektu (30. 6. 2023).

Tabulka 1 Indikátory projektu SYPO

Název indikátoru	Měrná jednotka	Cílová hodnota	Dosažená schválená hodnota	Naplnění cílové hodnoty v %
Počet národních systémů nebo jejich složek	Národní systémy	4	0	0
Počet produktů v systémových projektech	Produkty	8	0	0 %
Počet organizací, které byly ovlivněny systémovou intervencí	Organizace	1257	731	58 %
Počet vzdělávacích modulů s metodikou a vzdělávacím programem	Moduly	4	0	0 %
Počet podpořených produktů	Produkty	8	0	0 %

Zdroj: Hodnoty z MS2014+ k 7. 12. 2021

Z finančního hlediska došlo k naplnění průběžného finančního milníku pro rok 2020 a z hlediska čerpání prostředků se daří projekt realizovat dle stanovených očekávání.

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. Soulad realizace projektu SYPO s plánovaným harmonogramem potvrzuje také zástupkyně OP VVV, která uvedla: „Realizace naplánovaných projektových aktivit a činností probíhá v souladu s uzavřeným právním aktem, s Chartou projektu, s žádostí o podporu a v souladu se schválenými změnovými řízeními. V realizačních týmech jednotlivých klíčových aktivit úspěšně pokračují činnosti vedoucí k postupnému naplňování projektových dílčích výstupů a harmonogramů.“

Ke zpoždění v realizaci naplánovaných aktivit došlo pouze v případě klíčové aktivity 05 Kvalita DVPP, kdy probíhaly dlouhotrvající diskuze nad podobou této klíčové aktivity ve vztahu k plánované novele zákona o pedagogických pracovnících. Nicméně práce na výstupech této aktivity již byly zahájeny a ze strany příjemce je patrná velká proaktivita při snaze o co nej kvalitnější realizaci této aktivity.“

Jednotlivé KA jsou realizovány následujícím způsobem:

- **KA Řízení** – Realizace KA odpovídá jejímu plánovanému nastavení. Řídícímu orgánu jsou předkládány Zprávy o realizaci a Žádosti o platby, které jsou ze strany Řídícího orgánu schvalovány. Také zástupkyně OP VVV potvrzuje, že z hlediska administrace projektu nejsou identifikovány nedostatky. Dále jsou ze strany SYPO pravidelně zpracovávány a předkládány situační zprávy, reporty, zprávu o ukončení etapy atp. Od března 2020 se z důvodu epidemie Covid-19 přesunuly aktivity pro cílové skupiny do online prostředí, případně je bylo nutné odložit. Přesun projektu do online prostředí měl negativní dopad na KA Řízení, v důsledku práce na dálku docházelo ke zpoždění při získávání originálů všech potřebných dokumentů, které je nutné evidovat pro následnou kontrolu, ale vše se doplnilo v průběhu jejich schvalování. V důsledku epidemie došlo také k prodloužení projektu o 8 měsíců do června 2023 a z důvodu snížení počtu implementovaných kabinetů došlo k úpravě rozpočtu projektu, který byl snížen o téměř 6,8 milionů Kč. Řízení projektu a většina souvisejících aktivit i nadále probíhají převážně online formou.
- **KA Spolupráce** – Realizace KA Spolupráce odpovídá harmonogramu, pouze musela KA Spolupráce reagovat na zdržení v rámci KA Kvalita, kvůli čemuž se odložily odborné panely B, ale zpoždění aktivit se již dohání. Od března 2020 proběhly tři odborné panely A, dva odborné panely B, dvě odborné konference a jeden mezinárodní kulatý stůl. V důsledku epidemie Covid-19 se konaly aktivity KA Spolupráce online. Z důvodu epidemie se nemohly konat plánované zahraniční výjezdy, ty byly nahrazeny mezinárodními kulatými stoly. Cíle KA Spolupráce se daří plnit. Výstupy IP se navzájem propojují a existuje všeobecný přehled o projektech. Spolupráce je rozvíjena prostřednictvím OKM na krajských pracovištích.
- **KA Evaluace** – Realizace klíčové aktivity a výstupů odpovídá naplánovanému harmonogramu a odpovídá aktuálním potřebám realizace projektu. V průběhu roku 2020 došlo k většímu zaměření sběrů na kvalitativní data od spolupracovníků projektu a od cílových skupin. Se začátkem epidemie Covid-19 byla všechna šetření realizována online až do června 2021. Jedna fokusní skupina formou předvýzkumu s odbornými krajskými metodiky se konala prezenčně. Základní spolupráce s dalšími KA je nastavená a funguje, a to zejména s KA Kabinety, KA Začínající učitel a KA Management. KA Evaluace poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu týmovým manažerům klíčových aktivit projektu SYPO a jejich potřeby jsou naplněny.
- **KA Kabinety** – Cíle KA Kabinety se daří postupně naplňovat, respektive jsou realizovány aktivity, které povedou k naplnění těchto cílů. V rámci KA Kabinety došlo k redukci původních 12 plánovaných kabinetů na 7, z nichž 5 pilotovaných a implementovaných a 2 pouze implementované. Mezi 5 kabinetů tak patří 3 „původní kabinety“ (Český jazyk a literatura, Matematika a její aplikace, Informatika a ICT) a 2 kabinety „spuštěné později“ (Předškolní a prvostupňové vzdělávání, Přírodovědné vzdělávání). Mezi 2 pouze implementované patří 2 „plánované kabinety“ (Cizí jazyky, Společenskovední vzdělávání). V rámci „původních třech“ kabinetů se podařilo dokončit a schválit Modely systému profesní podpory. V rámci dvou





„později spuštěných“ kabinetů jsou Modely ve finální fázi zpracování. Zbývající 2 „plánované kabinetů“ by měly být personálně obsazovány od března 2022, a to na všech 3 úrovních zároveň. Dále došlo k většímu propojení a rozšíření vazby mezi národními a krajskými kabinetů. Síť ICT metodiků je aktuálně tvořena 20 krajskými ICT metodiky (KIM), kteří nadále poskytují přímá podpora školám v oblasti ICT.

- **KA Kvalita** – Z důvodu plánované a připravované novely zákona (č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících) bylo nutné upravit aktivity KA Kvalita, a to takovým způsobem, aby došlo k naplnění cílů projektu bez ohledu na schválení/neschválení novely. Od ledna 2020 probíhaly přípravné práce a docházelo k nastavování této KA společně se zástupci ŘO. V létě 2021 došlo k rozhodnutí, že novela zákona schválena nebude a zároveň bylo dosaženo konsenzu s MŠMT o využití plánovaných výstupů v klíčové aktivitě, v důsledku čehož došlo k návratu k původní verzi Charty a KA Kvalita bude realizována podle původních plánů a podle stávajícího zákona o pedagogických pracovnících, tento postup byl zkontrolován a schválen se zástupci ŘO OP VVV. Byl sestaven tým a v září 2021 byly zahájeny práce na prvním koncepčním produktu. KA Kvalita tak bude obsahovat pět výstupů: navrženou metodiku hodnocení kvality DVPP, nastavený systém školení hodnotitelů, administrátorů a vzdělávacích institucí, provedení a vyhodnocení pilotáže řízení kvality, navržení kategorizace a prioritizace DVPP a navržení efektivního financování DVPP. Zástupci KA Kvalita se průběžně ujišťují se zástupci MŠMT, zda jsou výstupy v souladu s cíli a se strategií MŠMT, aby byly výstupy využitelné i v případě legislativní změny.
- **KA Management** – cíle jsou průběžně naplňovány v souladu s harmonogramem. V současné chvíli nelze dle týmové manažerky říct, že by byly cíle KA Management kompletně naplněny, ale jsou realizovány aktivity, které napomáhají k jejich naplnění. V tuto chvíli je vše nastavené k řádnému naplnění cílů projektu a úspěšnému dokončení KA Management. Od března roku 2020 byla většina aktivit KA Management v důsledku epidemie Covid-19 převedena do online podoby, kromě benchlearningu, který nemohl být realizován v jeho plánované podobě. Byl schválen Model systému podpory profesního rozvoje vedení škol bez vazby na Standard ředitele, který nebyl schválen, a v září 2021 byla zahájena pilotáž Modelu. Aktivity Vlastní podpory vedení škol byly realizovány a ověřeny online formou, na základě čehož byly upraveny a budou součástí implementace Modelu. Pilotáž SKŘ byla úspěšná, na základě ní vznikla zpráva o pilotáži a začala fáze implementace, která zatím probíhá dle očekávání.
- **KA Podpora** – Cíle KA Podpora jsou naplňovány. Aktivity KA podpora probíhají dle zástupce KA nad očekávání kvůli zájmu o webináře. S nástupem epidemie Covid-19 začala KA Podpora reagovat tvorbou mimořádných webinářů zaměřených na online výuku. Webináře zaměřené na oborové didaktiky vysílá KA Podpora pro všech pět spuštěných oborů kabinetů. Dále probíhají kurzy pro ICT metodiky. Při nástupu epidemie Covid-19 se pro ICT metodiky také začaly natáčet podcasty v týdenních frekvencích s experty na daná témata, na které je nyní snaha zajistit nové finanční prostředky, protože alokované finanční prostředky dochází. Podpora ICT metodiků ze strany KA Podpora má skončit v prosinci 2021. První kurzy pro nové členy metodických kabinetů proběhly prezenčně, ale s nástupem epidemie Covid-19 byly přeneseny do online podoby na platformu MS Teams, zároveň se změnil i obsah kurzů na komunikaci a práci v online prostředí, aby se podařilo rychle nastartovat procesy v jednotlivých kabinetech. Tyto kurzy byly podpořeny e-learningovým kurzem.
- **KA Začínající učitel** – Cíl KA prozatím není kompletně naplněn, ale byly a jsou realizovány aktivity, které přispívají k naplnění tohoto cíle, ačkoli některé aktivity byly realizovány jinou formou, než se původně očekávalo. Realizace KA a jejích výstupů do velké míry odpovídá naplánovanému harmonogramu. Novinkou je zavedená nová služba zaměřená na konzultace pro školy a připravovaný cyklus webinářů. Workshopy v online podobě byly zpřístupněny v Moodle. Byla zahájena fáze implementace Modelu a vlastní podpory, zatímco dobíhá druhá vlna pilotáže Modelu. Adaptační období ZU bylo prodlouženo z jednoho na dva roky. V rámci





vlastní podpory začínajících učitelů a vedení škol dochází k realizaci především školení/webinářů, e-learningů a workshopů.

- **KA Veřejnost** – Celkově se daří realizovanými aktivitami přispívat k naplňování cíle této KA. V důsledku epidemie Covid-19 bylo nutné změnit nastavení KA Veřejnost, aby byla zajištěna potřebná podpora ostatním klíčovým aktivitám. Proto se změnil Strategický plán marketingové komunikace. V důsledku epidemie Covid-19 došlo také k úpravě využívání propagačních materiálů, jelikož i propagace byla přesunuta především do online prostředí. Správa webových stránek i sociálních sítí projektu je nadále zajišťována zástupci KA. Emailem je rozesílán newsletter. Na základě rozhodnutí NPI ČR došlo o začlenění projektu SYPO pod identitu NPI ČR a při komunikaci a propagaci tak již není nadále využíváno logo SYPO, ale je využíváno logo NPI ČR.

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



3.2 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 a metaevaluace (Zprávy o realizaci a jejich přílohy, Průběžná sebehodnotící zpráva, evaluace zpracované v rámci KA Evaluace projektu a další). Tyto informace následně byly prohlubovány a ověřovány v rámci individuálních rozhovorů s týmovými manažery klíčových aktivit, dotazníkových šetření, fokusních skupin a navazujících telefonických rozhovorů a také rozhovorů s dalšími relevantními subjekty (např. zástupci MŠMT, OP VVV atp.). Konkrétní provedení jednotlivých metod je uvedeno v Příloze I v 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 stále probíhající aktivity 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 **13 dílčích cílů je naplňováno, 1 cíl je naplňován částečně a 2 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)**, která nebyla plně zahájena s ohledem na nastavování KA a vyjednávání s MŠMT, tak aby došlo k naplnění cílů projektu bez ohledu na schválení/neschválení novely zákona o pedagogických pracovnících, která měla mít na KA zásadní vliv. Zástupci projektu připravili v této souvislosti pro jednání ŘV několik variantních návrhů změn KA. Od ledna 2020 probíhaly přípravné práce, docházelo k nastavování této KA a v důsledku rozhodnutí, že novela zákona schválena nebude a po dosažení dohody s MŠMT o využití plánovaných výstupů v klíčové aktivitě, byly v září 2021 zahájeny práce na výstupech KA Kvalita v jejich původně definované podobě v souladu s původní projektovou dokumentací. Detailní popis naplňování jednotlivých dílčích cílů je uveden v následující tabulce.

Tabulka 2 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 evaluační zprávy zaměřující se na vyhodnocení již proběhlých aktivit, a to především pro KA Kabinety (Pilotáž kabinetů), KA Začínající učitel (Pilotáž Modelu, Pilotáž vlastní podpory) a KA Management (Činnost SKŘ, Pilotáž podpory vedení škol).
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

Dílčí cíle projektu, které přispějí k naplnění cíle / k očekávané změně	Související klíčová aktivita	Naplnění cíle
		evaluační zprávy zaměřující se na vyhodnocení již proběhlých aktivit, a to především pro KA Kabinety (Pilotáž kabinetů), KA Začínající učitel (Pilotáž Modelu, Pilotáž vlastní podpory) a KA Management (Činnost SKŘ, Pilotáž podpory vedení škol).
Vybudovat znalostní základnu pro řízení systémových změn a syntetizovat výstupy předcházejících i stávajících projektů prostřednictvím organizace odborných panelů.	KA Spolupráce	Cíl je naplňován. Odborné panely SYPO se konají řádně dle předpokladů, projekt SYPO pořádal deset panelů, kterých se účastní také zástupci dalších projektů. Zároveň zástupci projektu SYPO navštěvují odborné panely dalších IPs. Výstupem z odborných panelů spolupráce jsou Souhrnné závěrečné zprávy odborného panelu, které jsou dány k dispozici MŠMT a účastníkům panelu.
Zajistit informovanost odborné veřejnosti o cílech a výstupech projektu prostřednictvím odborných konferencí.	KA Spolupráce	Cíl je naplňován. V říjnu roku 2020 proběhla dvoudenní konference Začínající učitel v kontextu ukončené pilotáže pro začínající učitele. Konference se využila k získání zpětné vazby od zapojených účastníků a zároveň sloužila jako nástroj propagace projektu novým školám do další pilotáže. V červnu roku 2021 proběhla odborná konference ke KA Management. Této odborné konferenci předcházel první kulatý stůl na stejné téma. Dále měla v prosinci 2021 proběhnout odborná konference pro KA Kabinety. Cílem odborné konference bude ohlédnutí a vyzdvižení předešlých aktivit a dále zaměření se na budoucnost kabinetů. Odborné konferenci předchází kulatý stůl v listopadu 2021, zaměřený na profesní růst učitelů a výstup bude prezentován na dané odborné konferenci. Výstupem odborných konferencí je umístění záznamů hlavních příspěvků z diskuzí na platformu YouTube. Zároveň je výstupem odborných konferencí zpráva, ze které se tvoří sborník, který se posílá všem zúčastněným a MŠMT. Na konci projektu se uskuteční závěrečná konference shrnující výstupy celého projektu.
Navrhnout a pilotně ověřit model uceleného, průběžného a modulárního systému profesní podpory učitelů prostřednictvím sítě metodických kabinetů.	KA Kabinety	Cíl je naplňován. V rámci „původních třech“ kabinetů se podařilo dokončit a schválit Modely systému profesní podpory a v rámci dvou „později spuštěných“ kabinetů jsou Modely ve finální fázi zpracování. Zbývající dva „plánované kabinety“ nebyly prozatím personálně obsazeny a nebyly tak ani zahájeny práce na Modelech. Modely jsou zároveň pilotně ověřovány vytvořením sítě pěti metodických kabinetů, v rámci kterých je učitelům poskytována vlastní podpora, a to například formou webinářů a workshopů.



Dílčí cíle projektu, které přispějí k naplnění cíle / k očekávané změně	Související klíčová aktivita	Naplnění cíle
Vytvořit organizačně-institucionální, personální a obsahové podmínky pro činnost systému metodických kabinetů.	KA Kabinety	Cíl je naplňován. Došlo k personálnímu zajištění všech pěti národních a souvisejících krajských i oblastních metodických kabinetů. Síťování pedagogů do oblastních metodických kabinetů nadále průběžně probíhá a pravděpodobně bude probíhat až do konce realizace projektu. Zbývající 2 „plánované kabinety“ by měly být personálně obsazovány od března 2022, a to na všech 3 úrovních zároveň.
Pilotně ověřit a implementovat systém metodických kabinetů na národní, krajské a vybrané oblastní úrovni.	KA Kabinety	Cíl je naplňován. Došlo k vytvoření sítě pěti pilotních metodických kabinetů na národní, krajské a oblastní úrovni (Český jazyk a literatura, Matematika a její aplikace a Informatiku a ICT, Předškolní a prvnostupňové vzdělávání, Přírodovědné vzdělávání). V rámci sítě kabinetů dochází k setkávání jednotlivých úrovní kabinetů a jejich členů, učitelům poskytována vlastní podpora, a to například formou webinářů a workshopů. Zbývající dva „plánované kabinety“ (tj. Cizí jazyky a Společenskovědní vzdělávání) by měly být personálně obsazovány od března 2022 a to na všech 3 úrovních zároveň, následně by mělo dojít k jejich implementaci.
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. Síť ICT metodiků je aktuálně tvořena 20 krajskými ICT metodiky (KIM), jelikož nadále přetrvává vysoká poptávka po jejich službách a v některých krajích tak působí více KIM. Nadále je prostřednictvím této sítě poskytována přímá podpora školám v oblasti ICT. Na jaře 2021, kdy se KIM věnovali především revizi vzdělávání v oblasti ICT, se o jejich podporu přihlásilo více než 800 škol.
Vytvořit a pilotně ověřit systém řízení kvality DVPP garantovaného MŠMT.	KA Kvalita	Cíl není naplňován. KA Kvalita nebyla plně zahájena s ohledem na nastavování KA a vyjednávání s MŠMT, tak aby došlo k naplnění cílů projektu bez ohledu na schválení/neschválení novely zákona o pedagogických pracovnících. Od ledna 2020 probíhaly přípravné práce, docházelo k nastavování této KA ve spolupráci se zástupci ŘO. V průběhu přípravy nové podoby KA Kvalita bylo vytvořeno několik verzí možné podoby KA Kvalita. V létě 2021 došlo k rozhodnutí, že novela zákona schválena nebude a došlo k dosažení dohody s MŠMT o využití plánovaných výstupů v klíčové aktivitě, v důsledku čehož došlo k návratu k původní verzi Charty a KA Kvalita bude realizována podle původních plánů a podle stávajícího zákona o pedagogických pracovnících. Tento postup byl zkonzultován a schválen se zástupci ŘO OP VVV. Byl sestaven tým a v září 2021 byly zahájeny práce na výstupech.



Dílčí cíle projektu, které přispějí k naplnění cíle / k očekávané změně	Související klíčová aktivita	Naplnění cíle
Navrhnout a pilotně ověřit model uceleného, průběžného a modulárního systému podpory vedení škol, zejména v oblasti pedagogického řízení.	KA Management	Cíl je naplňován. V průběhu roku 2021 byl dokončen a následně schválen Model systému podpory profesního rozvoje vedení škol. Model měl být navázán na Standard ředitele, zpracovalo ČŠI, který však nebyl schválen a Model byl proto vytvořen bez vazby na něj. Do Modelu byly také zahrnuty poznatky z pilotáže jednotlivých forem Vlastní podpory (oblastní konference, workshopy, konzultace), která probíhala dříve v projektu. V září 2021 byla zahájena pilotáž Modelu.
Pilotně ověřit a implementovat systém činnosti stálé konference ředitelů.	KA Management	Cíl je naplňován. Proběhla pilotáž Stálé konference ředitelů, která byla úspěšná dle týmové manažerky, na základě ní vznikla zpráva o pilotáži a začala implementace SKŘ, která zatím probíhá dle očekávání. Role Stálé konference ředitelů spočívala v podílení se na přípravě Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol, vlastní podpoře škol a zároveň se věnuje aktuálním tématům školství.
Proškolení odborný personál metodických kabinetů od krajské po oblastní úroveň.	KA Podpora KA Kabinety	Cíl je naplňován. První kurzy pro nové členy metodických kabinetů proběhly prezenčně, ale s nástupem epidemie Covid-19 byly přeneseny do online podoby a kromě formy se změnil i obsah kurzů, který byl původně zaměřen na měkké dovednosti, ale změnilo se zaměření na komunikaci a práci v online prostředí. Cílem kurzů bylo rychle nastartovat procesy v jednotlivých kabinetech, aby fungovaly i v době pandemie, protože i většina dalšího programu projektu SYPO, včetně schůzek v rámci kabinetů, probíhá online. Kurzy byly podpořeny e-learningovým kurzem.
Proškolení odborný personál zajišťující hodnocení kvality DVPP.	KA Podpora KA Kvalita	Cíl není naplňován. KA Kvalita (ani na ní závislé některé aktivity KA Podpora) nemohla zahájit realizaci aktivit, protože nebyla schválena plánovaná novela zákona o pedagogických pracovnících a nevědělo se, zda a kdy bude schválena/zamítnutá. V průběhu přípravy nové podoby KA Kvalita bylo vytvořeno několik verzí možné podoby KA Kvalita. V létě 2021 došlo k rozhodnutí, že novela zákona schválena nebude, v důsledku čehož došlo k návratu k původní verzi Charty a KA Kvalita bude realizována podle původních plánů a podle stávajícího zákona o pedagogických pracovnících. Tento postup byl zkonstátován a schválen se zástupci ŘO OP VVV. Byl sestaven tým a v září 2021 byly zahájeny práce na výstupech.



Dílčí cíle projektu, které přispějí k naplnění cíle / k očekávané změně	Související klíčová aktivita	Naplnění cíle
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 třídy (začínající učitel, uvádějící učitel a vedení školy). Vlastní podpora se skládá ze školení/webinářů, e-learningů a workshopů. První vlna pilotáže vlastní podpory byla ukončena na konci školního roku 2019/2020, druhá vlna byla zakončena na konci školního roku 2020/2021 a na podzim 2021 byla zahájena třetí vlna probíhající v rámci fáze implementace.
Navrhnout a pilotně ověřit ucelený, průběžný a modulární systém podpory začínajících učitelů.	KA Začínající učitel	Cíl je naplňován. Na konci školního roku 2019/2020 byla ukončena první roční vlna pilotáže Modelu a od září roku 2020 byla zahájena druhá vlna pilotáže Modelu, která je tentokrát dvouletá. V červnu 2021 bylo zahájeno nabírání škol do fáze Implementace systému podpory začínajících učitelů, ve které je úzce propojeno využití Modelu a vlastní podpory.
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, rozborů 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, což vyplývá i z terénních šetření (především dotazníků a fokusních skupin) realizovaných pro účely této evaluace.



3.3 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 možné 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 20 rizik, která byla zanesena do registru rizik. Oproti 1. PZ tak přibýlo 9 nových rizik identifikovaných v rámci této zprávy.** Zároveň všechna rizika kromě jednoho z 1. PZ zůstávají nadále v platnosti, avšak u některých došlo k úpravě jejich závažnosti.

Rizika byla z hlediska závažnosti jejich dopadu hodnocena převážně jako středně závažná (11 rizik), v osmi případech byla závažnost hodnocena jako nízká a jedno riziko již bylo uzavřeno. Riziko s největší závažností (skóre 12 z 25) souvisí s vlivem epidemie Covid-19 a souvisejících vládních opatření, které je velmi obtížné předvídat a je nutné na ně pružně reagovat. Zároveň většina aktivit již byla přenesena do online podoby nebo nahrazena, došlo k prodloužení projektu a lze tak očekávat, že vedení projektu bude schopné zajistit úspěšné dokončení projektu i přes toto riziko.

Další rizika se do značné míry týkají problematického nebo nedostatečného zapojení účastníků do aktivit projektu, a to především v KA Kabinety, kde se v některých krajích/oblastech nedaří zapojit dostatečné množství členů nebo v KA Začínající učitel, kde je částečný problém sehnat školy se začínajícími učiteli a zajistit roli uvádějících učitelů. 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 přehuštenost školského terénu různými projekty, což vede ke vzniku několika rizik (např. nedostatek odborníků, duplicitní aktivity projektu SYPO a jiných projektů atp.) ohrožujících realizaci projektu.

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

3.4 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 1,17 (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. Expertní panel vycházel z hodnocení provedeného pro účely 1. PZ, ve kterém byla udělena výsledná známka 1,5. Ke zlepšení oproti 1. PZ došlo především z toho důvodu, že interní evaluace projektu zahrnují oproti předchozí praxi více kvalitativních šetření a také zahrnují více metod sběrů dat (např. fokusní skupiny, individuální rozhovory atp.). Metody šetření jsou použité metodicky správně a 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 Evaluace 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 Evaluace.

3.5 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 metaevaluace. 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 – 121 odpovědí, tj. návratnost 23 %), KA Podpora (šetření mezi účastníky semináře a e-learningu – 112 odpovědí, tj. návratnost 35 % a šetření mezi účastníky webinářů – 152 odpovědí, tj. návratnost 21 %) a KA Začínající učitel (šetření mezi účastníky vlastní podpory a pilotáže Modelu systému podpory začínajících učitelů – 124 odpovědí, tj. návratnost 26 %).

Na dotazníková šetření navazovaly 2 fokusní skupiny (fokusní skupina pro účastníky KA Management, a fokusní skupina pro účastníky KA Začínající učitel), které sloužily pro ověření a prohloubení výsledků z dotazníků. Plánovaná fokusní skupina pro účastníky Webinářů v KA Podpora byla z důvodu nízkého zájmu o účast po dohodě se Zadavatelem nahrazena individuálními rozhovory s účastníky webinářů. 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 v době zpracování této zprávy nebyly zahájeny věcné aktivity a nebyly zapojeny cílové skupiny, u kterých by bylo možné provést šetření.

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 a bylo provedeno prvotní ověření aktivity benchlearning. Z důvodu epidemie Covid-19 musely být veškeré tyto aktivity přeneseny do online podoby.

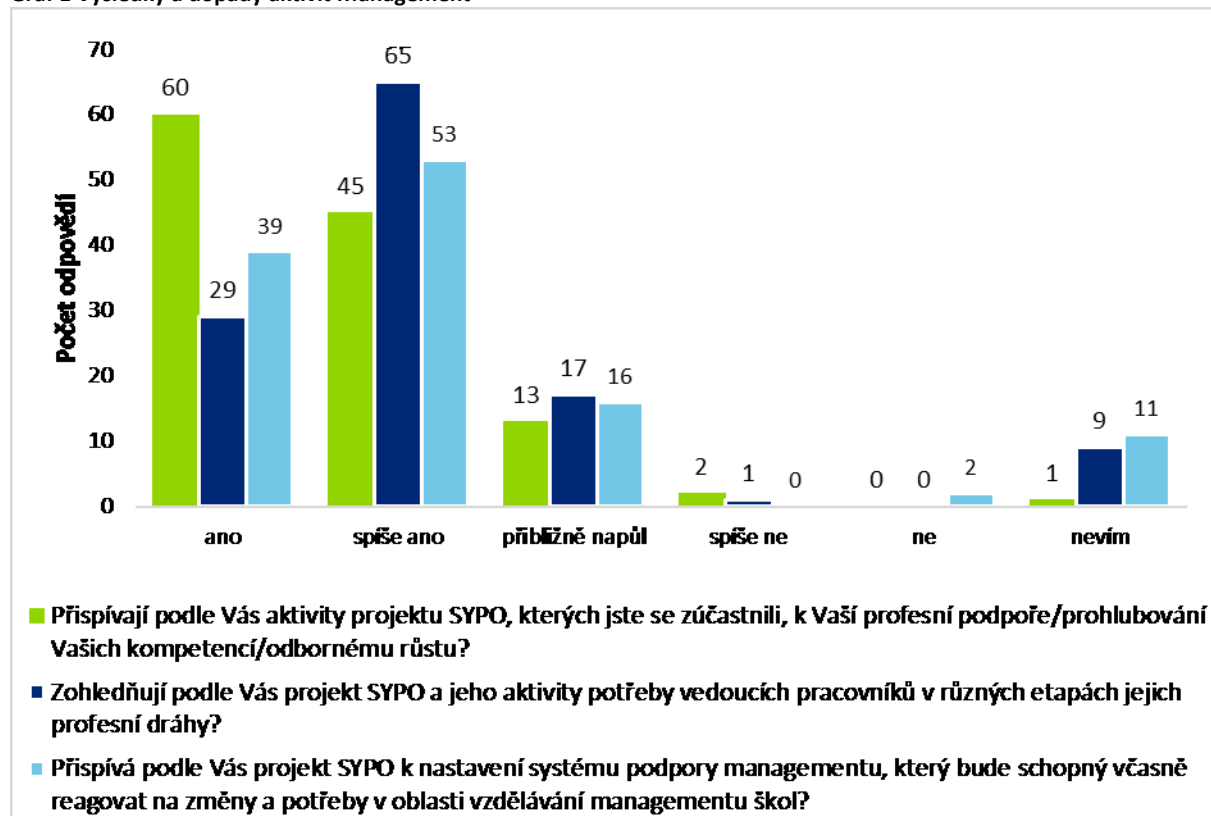
Z dotazníkového šetření mezi účastníky aktivit realizovaných v rámci KA6 Management (oblastní konference, workshopy, skupinové a individuální konzultace, benchlearning), které vyplnilo celkem 121 respondentů, vyplývá, že tyto aktivity jsou obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné. Výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na Management výrazně kopírují a potvrzují výsledky z šetření realizovaného v rámci 1. PZ.





Aktivity projektu SYPO zaměřené na management dle většiny (87 %, tj. 105) účastníků zapojených do dotazníkového šetření **přispívají k profesní podpoře a prohlubování kompetencí/odbornému růstu**. Dle většiny (78 %, tj. 94) respondentů aktivity **zohledňují potřeby vedoucích pracovníků v různých etapách jejich profesní dráhy** a celkově dle většiny (76 %, tj. 92) respondentů **projekt SYPO přispívá k nastavení systému, který bude schopný reagovat na změny a potřeby v rozvoji managementu škol**.

Graf 1 Výsledky a dopady aktivit Management

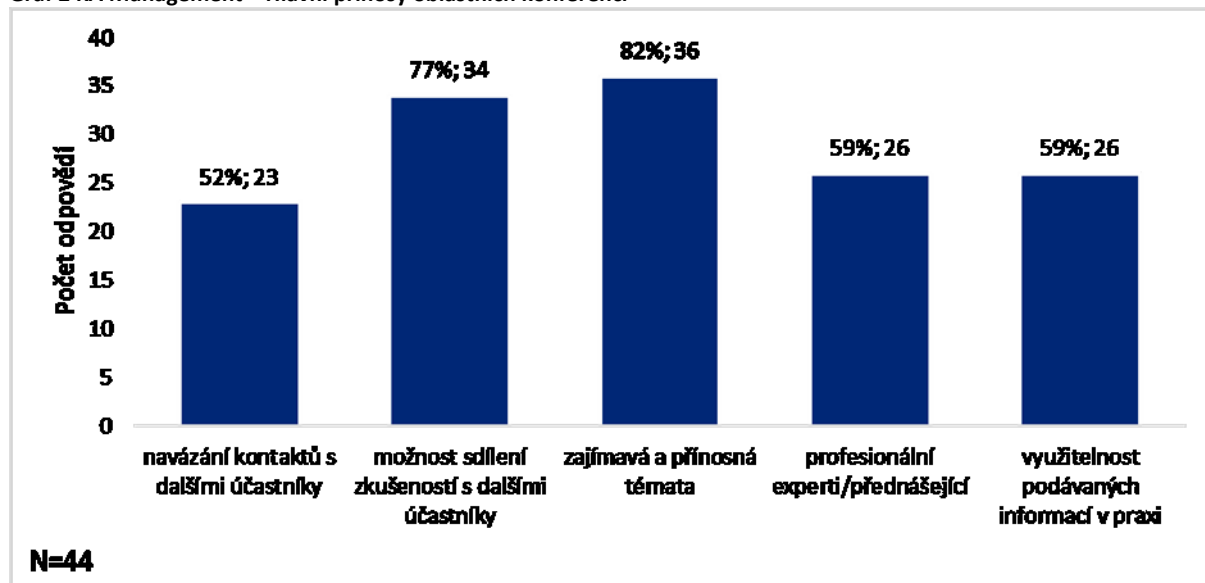


Tři čtvrtiny respondentů (tj. 90) **využívají v praxi alespoň jednou měsíčně získané zkušenosti** z aktivit SYPO a zároveň polovina respondentů (tj. 62) využívá získané zkušenosti v praxi dokonce alespoň jednou týdně. Účastníci **nejčastěji v praxi využívají zkušenosti v oblasti řízení lidí a komunikace s nimi** (16 respondentů), dále v oblasti **práce s IT vybavením a technologiemi** (např. Google kalendář, využívání cloudových technologií, Google Suite atp. - 15 respondentů), v oblasti **time managementu a plánování** (11 respondentů) nebo v oblasti vedení a rozvoje pedagogů (11 respondentů).

Spokojenost s projektem potvrzuje skutečnost, že téměř všichni respondenti (95 %, tj. 115) doporučili projekt SYPO svým kolegům/dalším osobám.

Účastníci oblastních konferencí jsou s touto aktivitou spokojeni téměř ve všech ohledech. Spokojenost panuje především s organizací konferencí (100 %, tj. 49 respondentů) a jejich věcným zaměřením (96 %, tj. 47 respondentů). Pozitivně jsou hodnoceni také lektori/přednášející na konferencích (92 %, tj. 45 respondentů). Respondenti považují oblastní konference za přínosné (90 %, tj. 44 respondentů). Hlavními přínosy oblastních konferencí jsou dle respondentů především zajímavá a přínosná témata konferencí (82 %, tj. 36 respondentů) a možnost sdílení zkušeností s dalšími účastníky (77 %, tj. 34 respondentů).

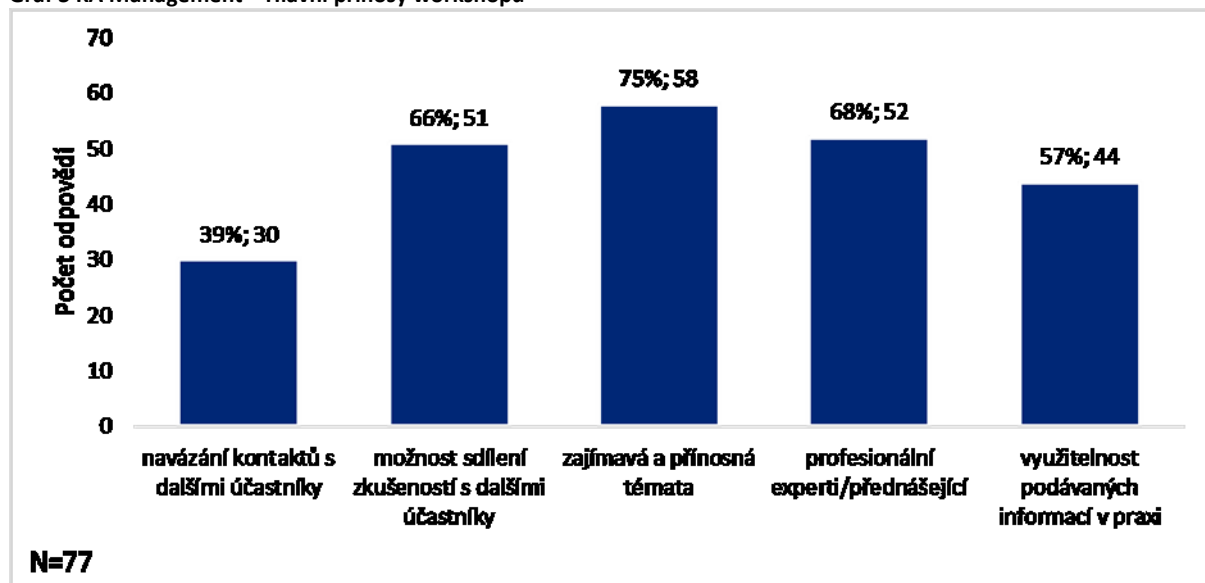
Graf 2 KA Management – Hlavní přínosy oblastních konferencí



Bylo možné zvolit více odpovědí.

Respondenti, kteří se zapojili do workshopů, jsou obecně s touto aktivitou spokojeni. Spokojenost byla vyjádřena především s organizací workshopů (99 %, tj. 87 respondentů), s věcným zaměřením workshopů (94 %, tj. 83 respondentů) a s lektory/experty workshopů (92 %, tj. 81 respondentů). Respondenti jsou převážně spokojeni také se sdílením zkušeností mezi účastníky (88 %, tj. 77 respondentů) a s přínosem workshopů (88 %, tj. 77 respondentů). Workshopy naplnily očekávání, která od nich respondenti měli (83 %, tj. 73 respondentů). Hlavní přínosy workshopů spočívají dle respondentů v tom, že nabízejí zajímavá a přínosná témata (75 %, tj. 58 respondentů), jsou vedeny profesionálními experty/přednášejícími (68 %, tj. 52 respondentů) a dávají účastníkům možnost sdílet zkušenosti s dalšími účastníky (66 %, tj. 51 respondentů).

Graf 3 KA Management – Hlavní přínosy workshopů

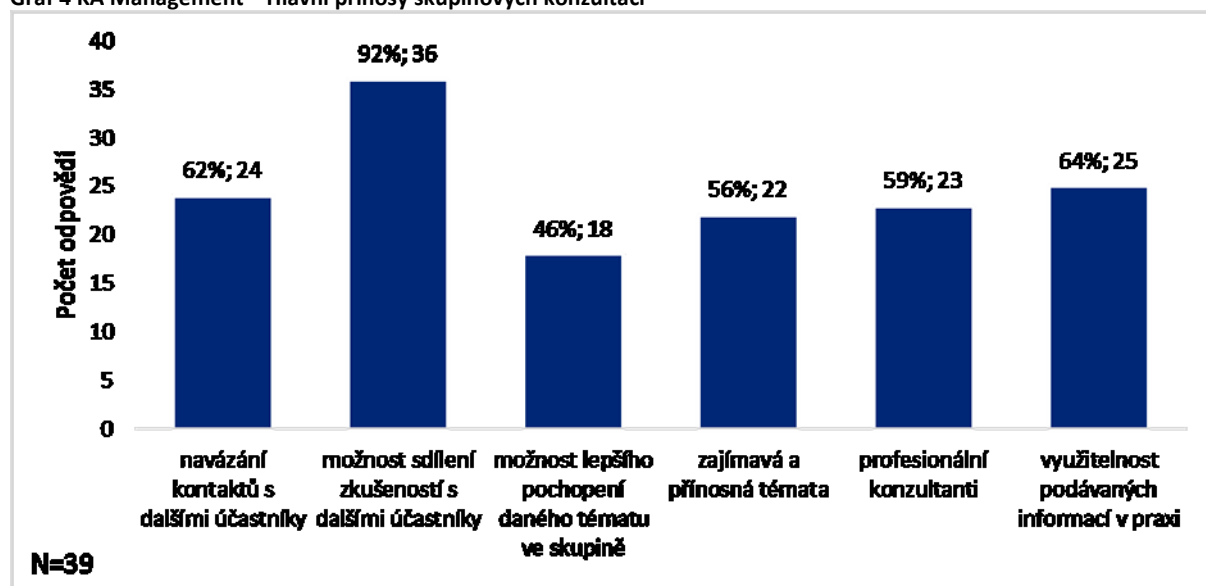


Bylo možné zvolit více odpovědí.

Účastníci skupinových konzultací jsou s touto aktivitou spokojeni ve všech jejích aspektech. Respondenti jsou spokojeni s konzultanty (95 %, tj. 42 respondentů), s organizací (93 %, tj. 41 respondentů), s věcným zaměřením (91 %, tj. 40 respondentů) i s naplněním očekávání/představ

od skupinových konzultací (87 %, tj. 38 respondentů). Většina respondentů je spokojena s přínosem skupinových konzultací (89 %, tj. 39) a hlavní přínosem je možnost sdílení zkušeností s ostatními účastníky (92 %, tj. 36 respondentů).

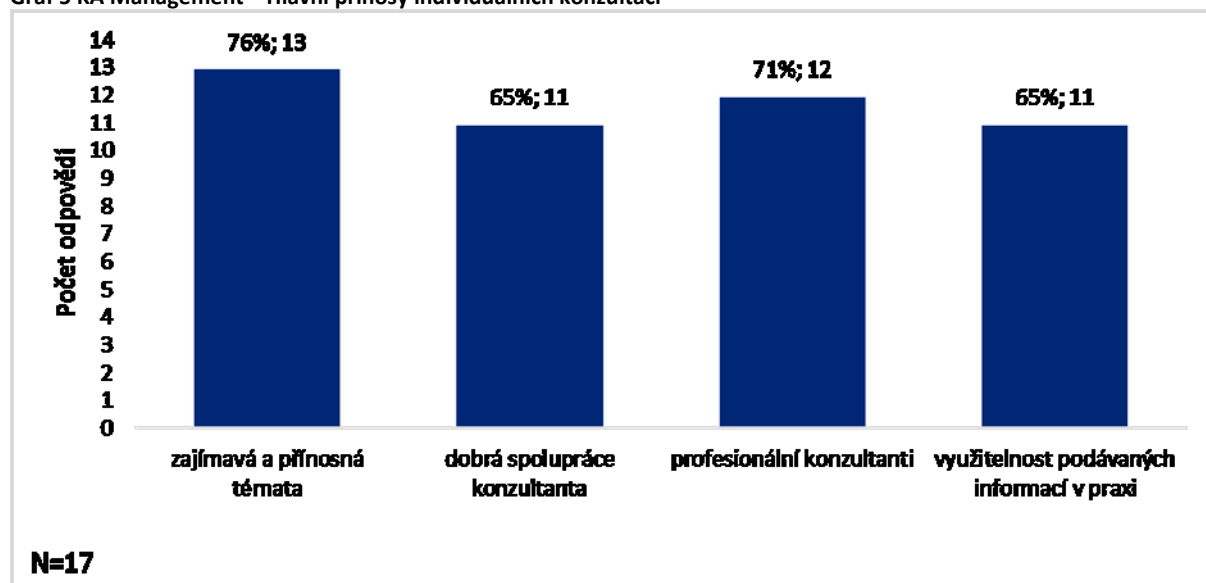
Graf 4 KA Management – Hlavní přínosy skupinových konzultací



Bylo možné zvolit více odpovědí.

Také s aktivitou individuálních konzultací jsou respondenti spokojeni ve všech ohledech. Spokojenost panuje především s organizací konzultací (95 %, tj. 20 respondentů) a s konzultanty (95 %, tj. 20 respondentů), s naplněním očekávání (81 %, tj. 17). Většina respondentů je spokojena s přínosem individuálních konzultací (81 %, tj. 17) a mezi hlavní přínosy patří zajímavá a přínosná témata (76 %, tj. 13 respondentů) a vedení konzultací profesionálními konzultanty (71 %, tj. 12 respondentů), za přínosnou považují respondenti také spolupráci s konzultantem nebo využitelnosti informací v praxi (oba 65 %, tj. 11 respondentů).

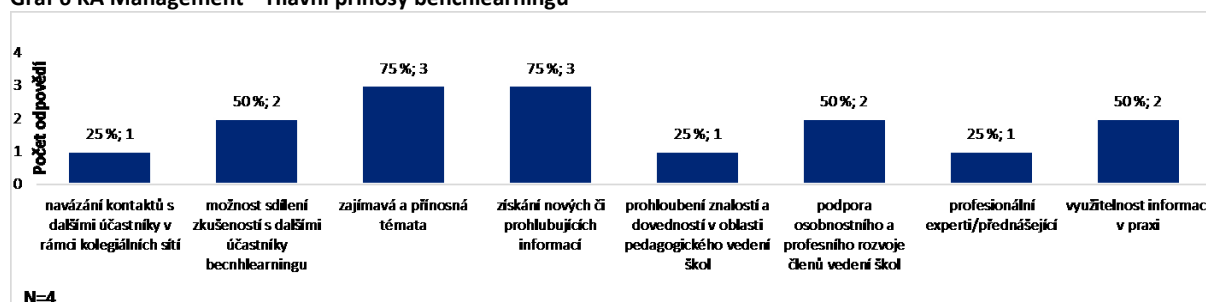
Graf 5 KA Management – Hlavní přínosy individuálních konzultací



Bylo možné zvolit více odpovědí.

Respondenti, kteří se zapojili do úvodního cyklu benchlearningu, jsou s touto aktivitou spokojeni ve všech ohledech. Spokojenost byla vyjádřena především s organizací (100 %, tj. 5 respondentů), s věcným zaměřením (100 %, tj. 5 respondentů) a s lektory/hostiteli (100 %, tj. 5 respondentů). Benchlearning naplnil očekávání, která od něj respondenti měli (80 %, tj. 4 respondenti) a respondenti jsou převážně spokojeni také s přínosem benchlearningu (80 %, tj. 4 respondenti). Hlavní přínosy benchlearningu spočívají dle respondentů v tom, že nabízí zajímavá a přínosná témata (75 %, tj. 3 respondenti), přináší jim nové a prohlubující informace (75 %, tj. 3 respondenti) a dávají účastníkům možnost sdílet zkušenosti s dalšími účastníky (50 %, tj. 2 respondentů), podporují osobnostní a profesní rozvoje členů vedení škol (50 %, tj. 2 respondentů) a informace jsou využitelné v praxi (50 %, tj. 2 respondentů).

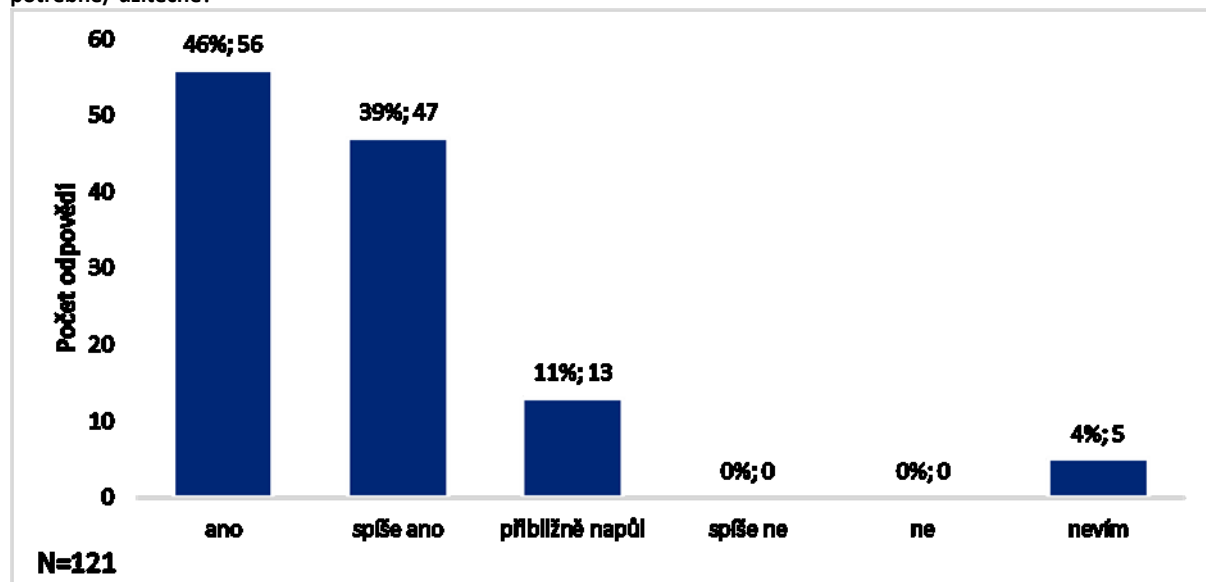
Graf 6 KA Management – Hlavní přínosy benchlearningu



Bylo možné zvolit více odpovědí.

Respondenti považují vytvoření Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol za potřebné/užitečné (85 %, tj. 103 respondentů) pro školské prostředí. Za hlavní přínos Modelu je považován vznik uceleného systému podpory pro vedení školy (81 %, tj. 83 respondentů). Model bude užitečný také v tom, že přinese praktické návody a doporučení, jak postupovat při rozvoji vedení školy (74 %, tj. 76 respondentů).

Graf 7 KA Management – Považujete vytvoření Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol a jeho částí za potřebné/ užitečné?



Projekt SYPO dle účastníků fokusní skupiny a rozhovorů poskytuje komplexní podporu vedení škol a pokrývá široký okruh témat, ze kterých lze vybrat zajímavá témata pro každého v různých fázích kariéry. Aktivita jsou nejen teoretické, ale také praktické a obecně v praxi užitečné. Kvalita aktivit je na vysoké úrovni a setkání jsou přínosná, především díky možnosti sdílení zkušeností s dalšími řediteli



škol, pozitivně je hodnocena také široká nabídka školení. Jako ideální jsou považovány kratší a jasné zacílená školení.

Účastníci fokusní skupiny a rozhovorů oceňují, že projekt SYPO přispívá k nastavení systému podpory managementu, který včas reaguje na změny a potřeby v oblasti vzdělávání managementu škol, včetně možností podpory/supervize, která přišla ve vhodnou chvíli a odpovídá aktuálním tématům, které vedení škol řeší. Účastníci hodnotí pozitivně Model systému podpory profesního rozvoje vedení škol. Podpora v rámci KA Management je hodnocena jako potřebná a výhodná v tom, že je pro vedení škol a ředitele poskytována zdarma.

Účastníci fokusní skupiny uvedli, že by uvítali, kdyby další podpora pro vedení škol byla zaměřená především na právní/legislativní podporu, dále na podporu v oblasti psychologie/práci s žáky s psychologickými problémy, na komunikaci s rodiči a na manažerské dovednosti.

Hodnocení aktivit vlastní podpory proběhlo také v rámci projektu SYPO (KA Evaluaace), když byla provedena interní evaluace dvou aktivit vlastní podpory, a to 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 a možnosti sdílet zkušenosti mezi účastníky. Z interního hodnocení workshopů vyplývá, spokojenost s organizačním zajištěním workshopů, s prací lektorů, ale i přínosem workshopů pro profesní rozvoj účastníků.

Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze I v kapitole Fokusní skupina a telefonické došetření pro Management a v Příloze II v dokumentu Vyhodnocení dotazníků.

KA 7 – Podpora

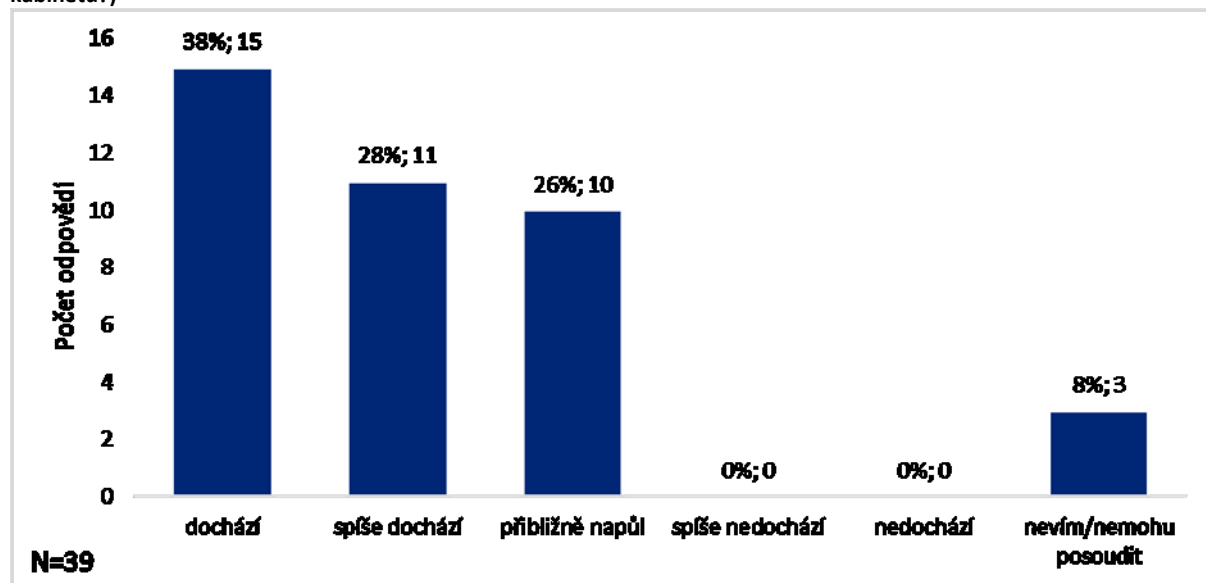
Mezi hlavní aktivity realizované v této KA patří kurzy pro členy metodických kabinetů, webináře a také podpora pro ICT metodiky (kurzy a podcasty). Kurzy pro členy metodických kabinetů jsou realizovány pro nové členy kabinetů, tyto kurzy byly původně realizovány prezenčně, ale s nástupem epidemie Covid-19 byly přeneseny do online podoby a změnil se také obsah kurzů, a to z původního zaměření na měkké dovednosti, nově na komunikaci a práci v online prostředí. Důležitou součástí KA Podpora jsou webináře zaměřené na oborové didaktiky pro všech pět funkčních oborů kabinetů. Především o webináře pro dva nové kabinety (kabinet předškolního a prvostupňového vzdělávání a pro kabinet přírodovědného vzdělávání) je velký zájem převyšující maximální kapacitu pro účast na jejich živém vysílání. Tyto webináře jsou také s určitým časovým odstupem zveřejněny v prostředí LMS Moodle, kde k nim mají registrovaní uživatelé přístup a následně jsou k dispozici volně na YouTube kanálu projektu SYPO. V době epidemie Covid-19 byly realizovány také mimořádné webináře na téma jak učit online, tyto webináře byly rovnou zveřejňovány na platformě YouTube a dle TM Podpora byl o ně značný zájem, který dokládají statistiky na YouTube, kde celkový počet zhlédnutí dosahuje přes 510 tisíc, nejvíce navštěvovaný webinář má 32 tisíc zhlédnutí a průměrné zhlédnutí např. webinářů pro kabinet Matematiky je 1082 a pro kabinet Českého jazyka a literatury 586.

Pro zhodnocení aktivit v KA7 Podpora mezi účastníky aktivit byla realizována dvě dotazníková šetření. **První dotazníkové šetření bylo zaměřeno na semináře a e-learning pro účastníky zapojené do metodických kabinetů.** Celkem se tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 39 respondentů. **Z šetření vyplývá, že tyto aktivity jsou stejně jako v 1. PZ hodnoceny respondenty pozitivně a jsou považovány za přínosné** (v dotazníku se nevyskytují negativní odpovědi). Oproti 1. PZ zprávě došlo k významnější změně pouze ve vnímání hlavních přínosů seminářů (viz Graf 9 níže). Dle dvou třetin účastníků



seminářů a e-learningu zapojených do dotazníkového šetření (66 %, tj. 26) přispívají tyto aktivity k rozvoji kompetencí pedagogických a vedoucích pracovníků v oblasti řízení u krajských a oblastních kabinetů.

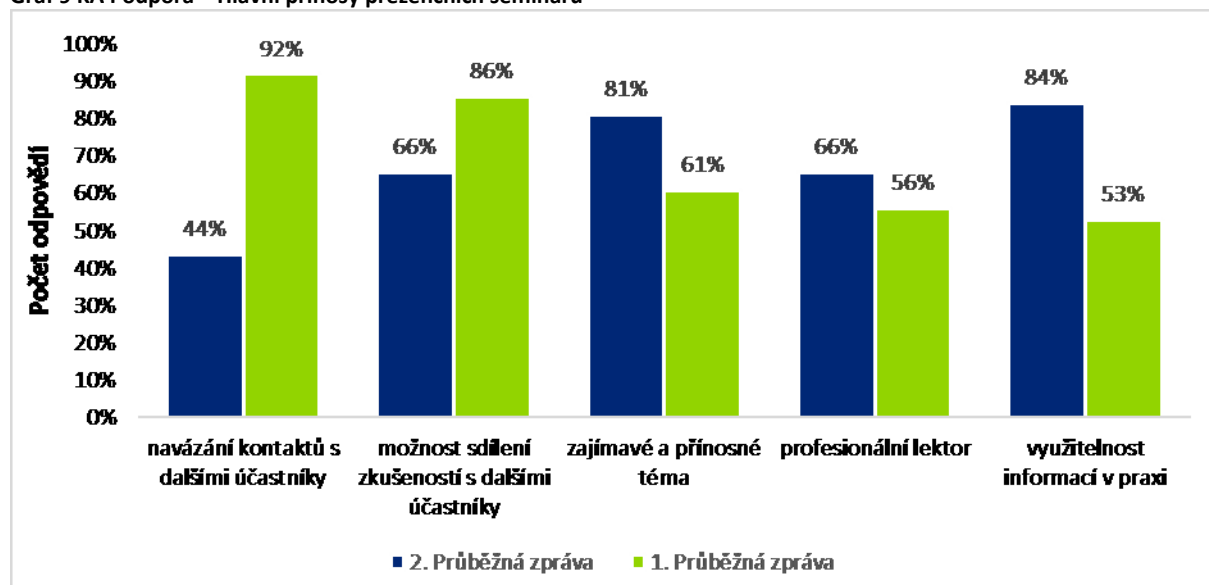
Graf 8 Výsledky a dopady aktivit KA Podpora – semináře a e-learning (dochází k rozvoji kompetencí v oblasti řízení kabinetů?)



Naprostá většina respondentů (87 %, tj. 34) využívá v praxi alespoň jednou měsíčně získané zkušenosti z aktivit SYPO a zároveň téměř dvě třetiny respondentů (62 %, tj. 24) využívají získané zkušenosti v praxi dokonce alespoň jednou týdně. Účastníci z aktivit nejčastěji využívají v praxi konkrétní metody a náměty využitelné ve výuce (např. pro rozvoj čtenářské gramotnosti, pro rozvoj matematické gramotnosti atp.), dále pak zkušenosti v oblasti digitálních technologií a online výuky, zkušenosti využívané při komunikaci s rodiči, při práci v týmu atp.

S prezenčními semináři jsou respondenti spokojeni po všech stránkách a považují je za přínosné. Účastníci jsou spokojeni především s organizací (100 %, tj. 34 respondentů), lektory (97 %, tj. 23 respondentů) a věcným zaměřením prezenčních seminářů (97 %, tj. 23 respondentů). Téměř všichni respondenti (94 %, tj. 32) jsou spokojeni s přínosem seminářů. Mezi hlavní přínosy patří dle respondentů využitelnost informací v praxi (84 %, tj. 27) a zajímavá a přínosná témata (81 %, tj. 26). Zde došlo oproti 1. PZ k výraznému posunu, když v 1. PZ byly hlavními přínosy navázání kontaktů s dalšími účastníky a možnost sdílení zkušeností s dalšími účastníky. Tento rozdíl je pravděpodobně způsoben jednak přesunem seminářů do online prostředí z důvodu epidemie Covid-19, ale také z důvodu změny obsahu seminářů, které byly původně zaměřeny na měkké dovednosti, ale změnilo se zaměření na komunikaci a práci v online prostředí, aby se lépe podařilo nastartovat procesy v jednotlivých kabinetech.

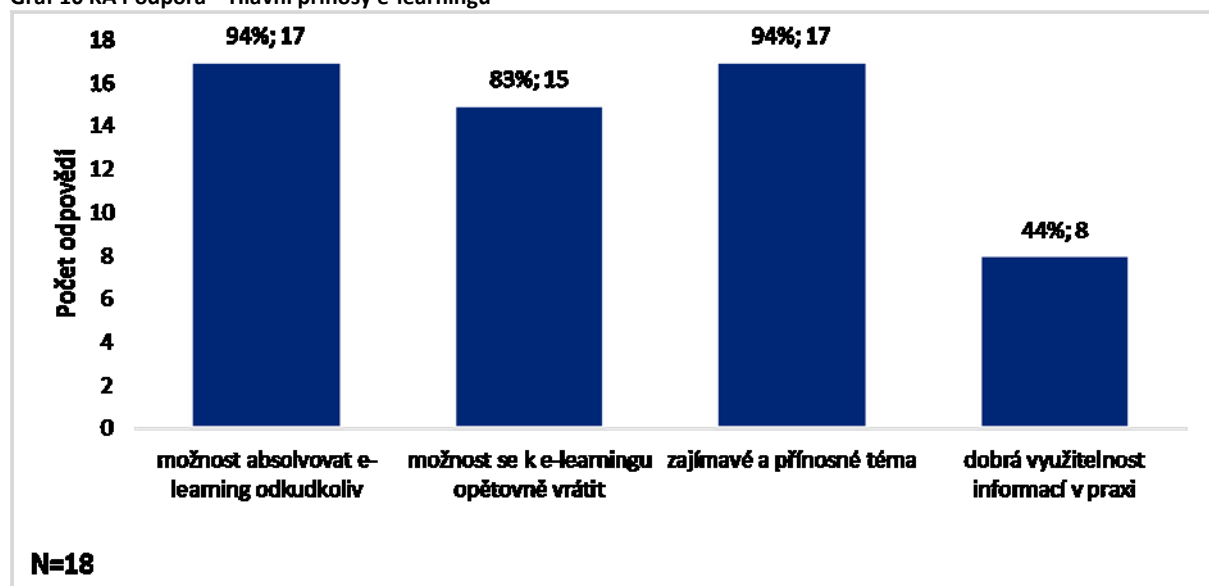
Graf 9 KA Podpora – Hlavní přínosy prezenčních seminářů



Bylo možné zvolit více odpovědí.

S aktivitou e-learningu jsou respondenti spokojeni po všech stránkách a považují jej za přínosný. Spokojenost panuje především s organizací/technickým zajištěním e-learningu (95 %, tj. 20 respondentů), dále pak s věcným zaměřením (95 %, tj. 20 respondentů) a s naplnění očekávání (86 %, tj. 18 respondentů). Většina respondentů (86 %, tj. 18) je spokojena také s přínosem e-learningu. Mezi hlavní přínosy patří dle respondentů možnost absolvování e-learningu odkudkoliv (94 %, tj. 17 respondentů), zajímavá a přínosná témata (94 %, tj. 17 respondentů) a zároveň možnost se k němu opětovně vrátit (83 %, tj. 15 respondentů).

Graf 10 KA Podpora – Hlavní přínosy e-learningu



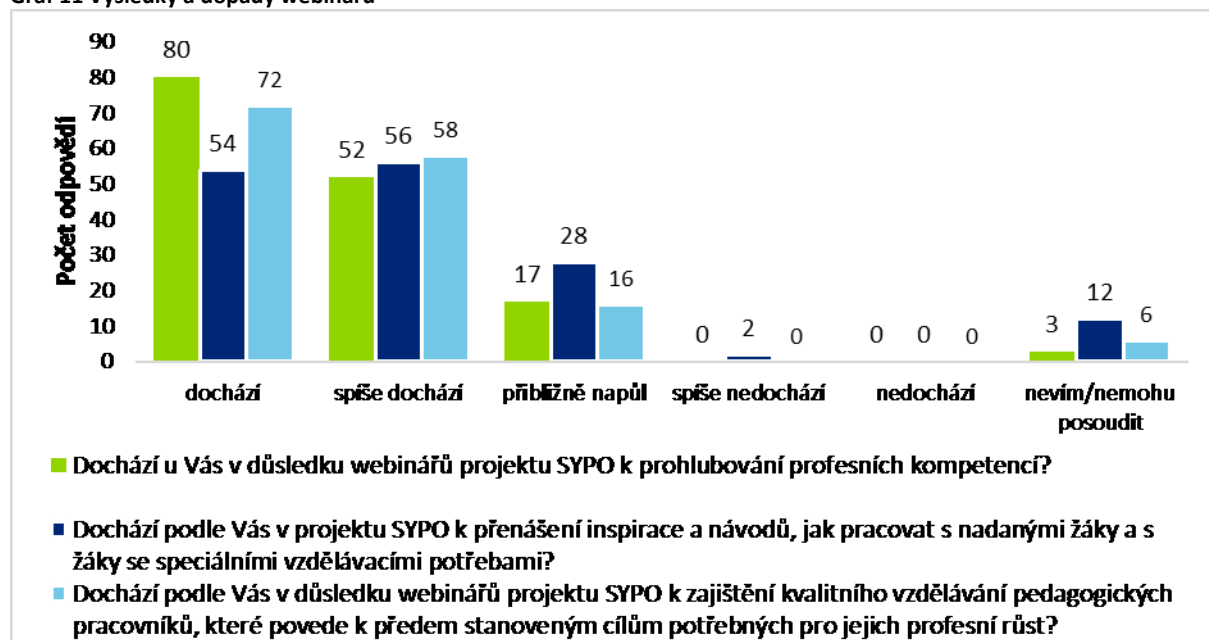
Bylo možné zvolit více odpovědí

Druhé dotazníkové šetření bylo zaměřeno na hodnocení webinářů v oblasti oborových novinek. Celkem se tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 152 respondentů. Šetření bylo rozděleno dle oblastí, na které byly webináře zaměřeny: Český jazyk a literatura (61 respondentů), Matematika a její aplikace (32 respondentů), Informatika a ICT (25 respondentů), Předškolní a prvostupňové vzdělávání (96 respondentů) a Přírodovědné vzdělávání (14 respondentů). Z šetření vyplývá, že webináře jsou ve

všech oborech všeobecně hodnoceny pozitivně a jsou hodnoceny jako přínosné. Výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na webináře výrazně kopírují výsledky z šetření realizovaného v rámci 1. PZ.

Dle většiny účastníků (87 %, tj. 132) zapojených do dotazníkového šetření **dochází v důsledku webinářů k prohlubování jejich profesních kompetencí**. Dle většiny (73 %, tj. 110) respondentů dochází v důsledku webinářů projektu SYPO k přenášení inspirace a návodů, jak pracovat s nadanými žáky a s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a zároveň dochází díky webinářům dle většiny (76 %, tj. 92) respondentů k zajištění kvalitního vzdělávání pedagogických pracovníků.

Graf 11 Výsledky a dopady webinářů

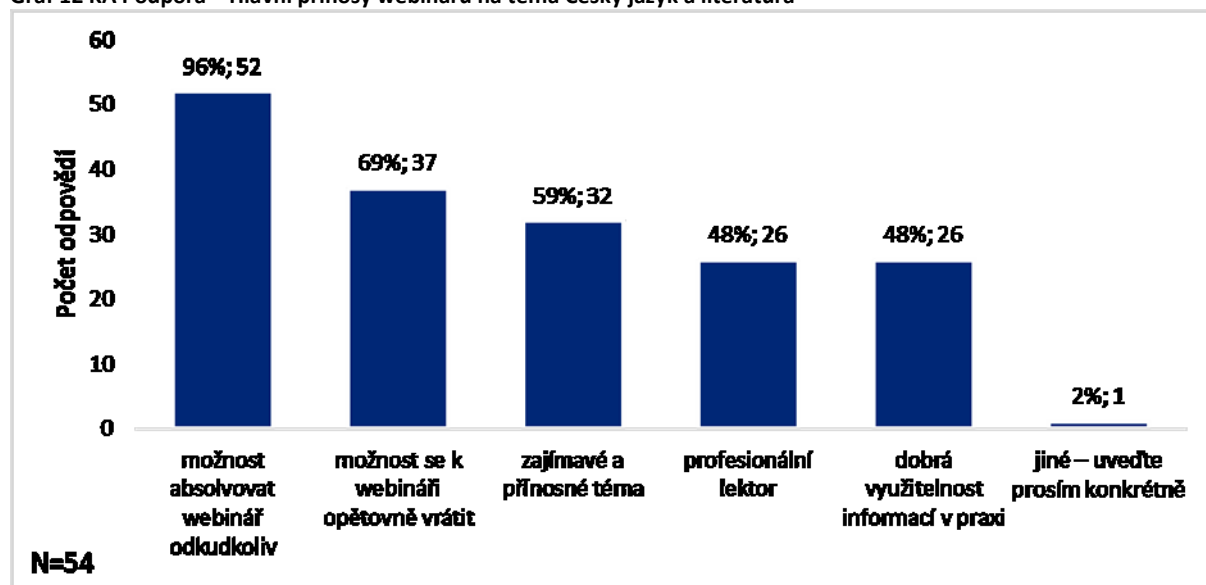


Více než tři čtvrtiny respondentů (83 %, tj. 127) využívají v praxi alespoň jednou měsíčně získané zkušenosti z webinářů a zároveň téměř dvě třetiny respondentů (61%, tj. 93) využívají získané zkušenosti v praxi dokonce alespoň jednou týdně. Účastníci nejčastěji v praxi využívají konkrétní návrhy pro výuku jednotlivých předmětů (např. práce s texty skandální literatury, metodika výuky netikety, rozvoj předmatematických představ, příprava dětí na plynulý přechod do ZŠ, propojení teorie s praxí atp.), dále respondenti díky webinářům zařazují interaktivní/aktivizující aktivity a hry do výuky, využívají zkušenosti pro komunikaci s rodiči, způsoby hodnocení žáků a dětí a další.

Spokojenost s webináři a projektem potvrzuje skutečnost, že naprostá většina respondentů již doporučila nebo má v plánu projekt SYPO a jeho části doporučit svým kolegům (97 %, tj. 147 respondentů).

Respondenti, kteří se zapojili do webinářů na téma Český jazyk a literatura, jsou spokojeni. Respondenti vyjádřili spokojenost především s organizací/technickým zajištěním webinářů (100 %, tj. 61 respondentů), s lektory webinářů (95 %, tj. 58 respondentů), s naplněním očekávání (90 %, tj. 55 respondentů) i s věcným zaměřením/tématy webinářů (89 %, tj. 54 respondentů). Většina respondentů (89 %, tj. 54) je spokojena také s přínosem webinářů na téma Český jazyk a literatura. Mezi hlavní přínosy patří dle respondentů možnost absolvovat webinář odkudkoliv (96 %, tj. 52 respondentů) a možnost se k webináři opětovně vrátit (69 %, tj. 37 respondentů).

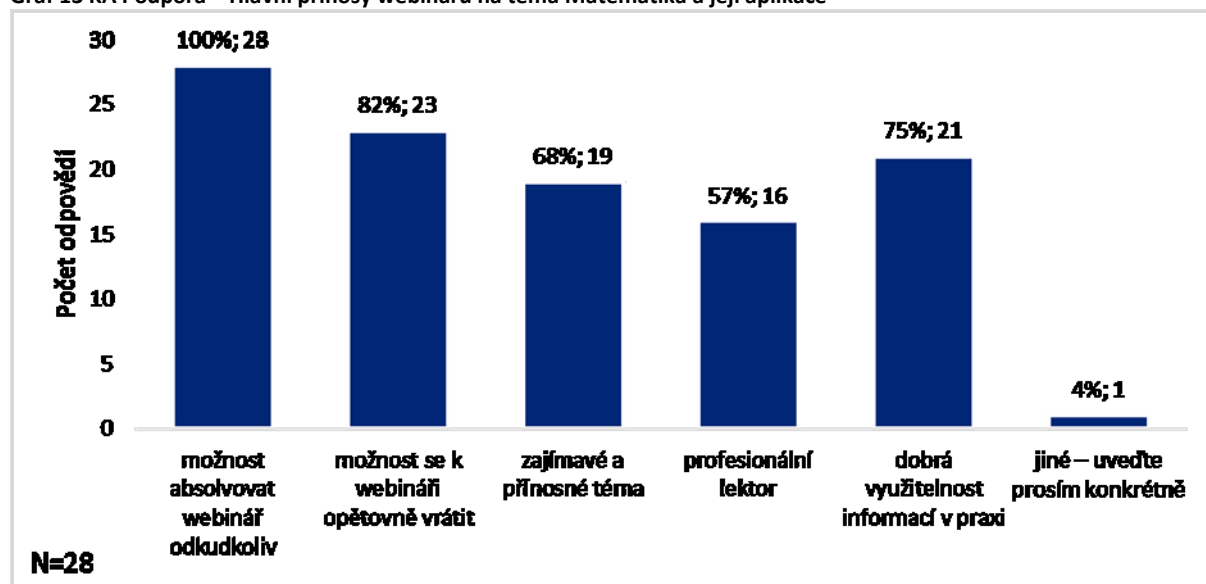
Graf 12 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Český jazyk a literatura



Bylo možné zvolit více odpovědí

Respondenti, kteří se zapojili do webinářů na téma Matematika a její aplikace, jsou spokojeni. Respondenti vyjádřili spokojenost především s organizací/technickým zajištěním webinářů (100 %, tj. 32 respondentů), s lektory webinářů (100 %, tj. 32 respondentů), s naplněním očekávání (94 %, tj. 30 respondentů) i s věcným zaměřením/tématy webinářů (94 %, tj. 30 respondentů). Většina respondentů (88 %, tj. 28) je spokojena také s přínosem webinářů na téma Matematika a její aplikace. Mezi hlavní přínosy patří dle respondentů možnost absolvovat webinář odkudkoliv (100 %, tj. 28 respondentů), možnost se k webinářům opětovně vrátit (82 %, tj. 23 respondentů) a tři čtvrtiny respondentů uvedli, že informace z těchto webinářů mají dobrou využitelnost v praxi (75 %, tj. 21 respondentů).

Graf 13 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Matematika a její aplikace

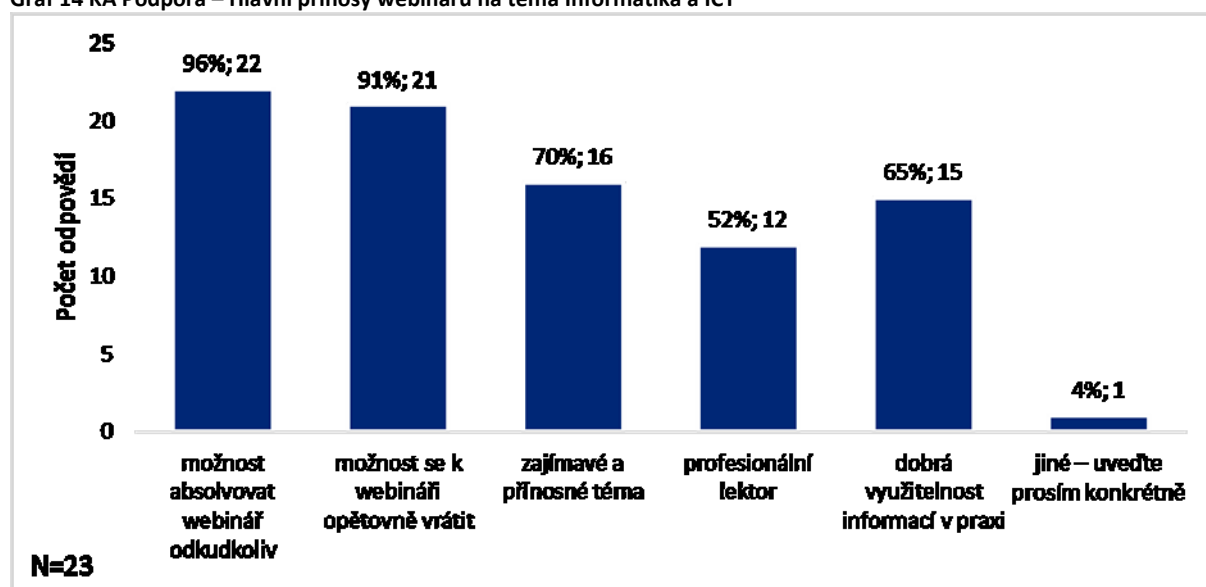


Bylo možné zvolit více odpovědí

Respondenti, kteří se zapojili do webinářů na téma Informatika a ICT, jsou spokojeni. Respondenti vyjádřili spokojenost především s organizací/technickým zajištěním webinářů (100 %, tj.

25 respondentů), s lektory webinářů (96 %, tj. 24 respondentů), s věcným zaměřením/tématy webinářů (96 %, tj. 24 respondentů) i s naplněním očekávání (92 %, tj. 23 respondentů). Většina respondentů (92 %, tj. 23) je spokojena také s přínosem webinářů na téma Informatika a ICT. Mezi hlavní přínosy patří dle respondentů možnost absolvovat webinář odkudkoliv (96 %, tj. 22 respondentů), možnost se k webináři opětovně vrátit (91 %, tj. 21 respondentů), za přínosnou respondenti považují také zajímavost a přínosnost témat (70 %, tj. 16 respondentů) a také to, že informace z těchto webinářů mají dobrou využitelnost v praxi (65 %, tj. 15 respondentů).

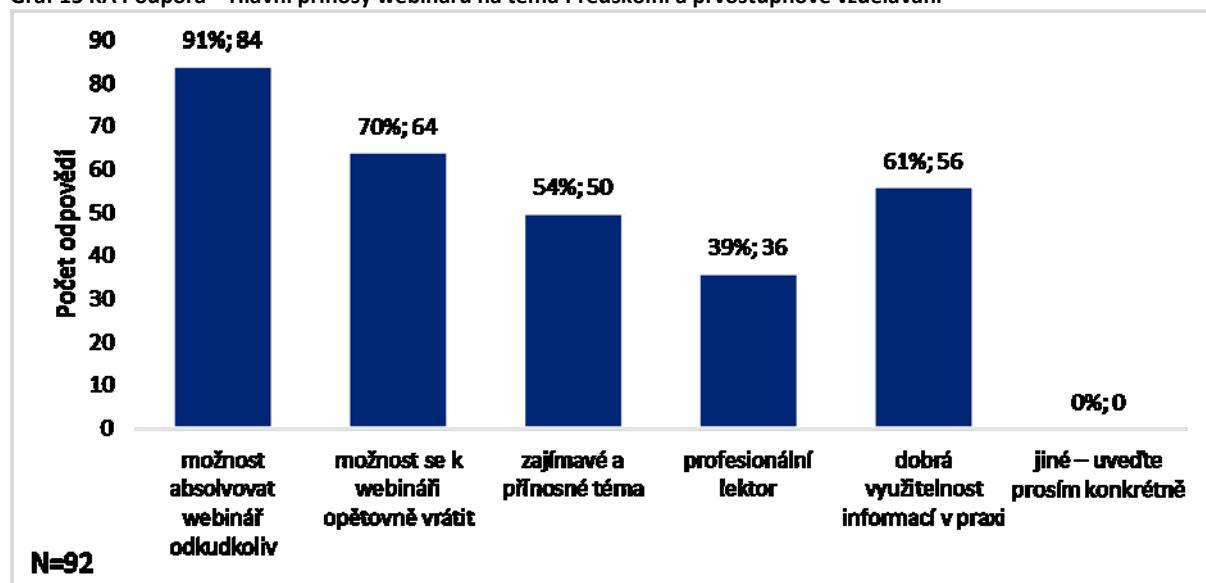
Graf 14 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Informatika a ICT



Bylo možné zvolit více odpovědí

Respondenti, kteří se zapojili do webinářů na téma Předškolní a prvostupňové vzdělávání, jsou spokojeni. Respondenti vyjádřili spokojenost především s organizací/technickým zajištěním webinářů (100 %, tj. 96 respondentů), s lektory webinářů (98 %, tj. 94 respondentů), s věcným zaměřením/tématy webinářů (98 %, tj. 94 respondentů) i s naplněním očekávání (97 %, tj. 93 respondentů). Většina respondentů (96 %, tj. 92) je spokojena také s přínosem webinářů na téma Předškolní a prvostupňové vzdělávání. Mezi hlavní přínosy patří dle respondentů možnost absolvovat webinář odkudkoliv (91 %, tj. 84 respondentů), možnost se k webináři opětovně vrátit (70 %, tj. 64 respondentů) a také to, že informace z těchto webinářů mají dobrou využitelnost v praxi (61 %, tj. 56 respondentů).

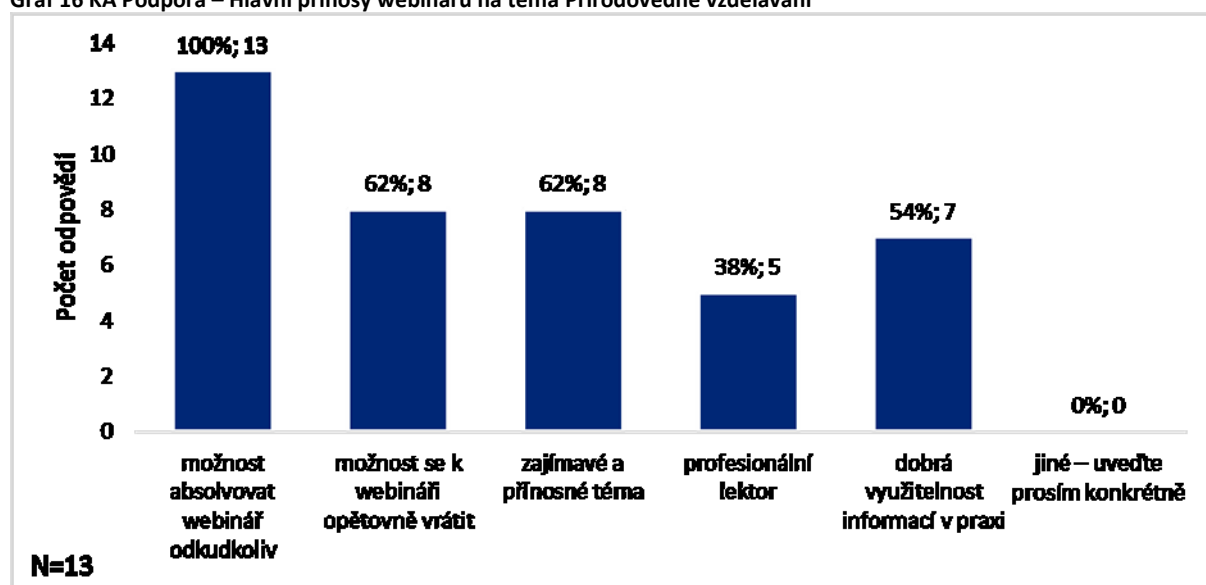
Graf 15 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Předškolní a prvostupňové vzdělávání



Bylo možné zvolit více odpovědí

Respondenti, kteří se zapojili do webinářů na téma Přírodovědné vzdělávání, jsou spokojeni. Respondenti vyjádřili spokojenost především s organizací/technickým zajištěním webinářů (100 %, tj. 14 respondentů), s lektory webinářů (100 %, tj. 14 respondentů), s věcným zaměřením/tématy webinářů (93 %, tj. 13 respondentů) i s naplněním očekávání (93 %, tj. 13 respondentů). Většina respondentů (93 %, tj. 13) je spokojena také s přínosem webinářů na téma Přírodovědné vzdělávání. Mezi hlavní přínosy patří dle respondentů možnost absolvovat webinář odkudkoliv (100 %, tj. 13 respondentů), možnost se k webinářům opětovně vrátit (62 %, tj. 8 respondentů) za přínosnou respondenti považují také zajímavost a přínosnost témat (62 %, tj. 8 respondentů) a také to, že informace z těchto webinářů mají dobrou využitelnost v praxi (54 %, tj. 7 respondentů).

Graf 16 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Přírodovědné vzdělávání



Bylo možné zvolit více odpovědí

Webináře dle většiny účastníků přispívají k zajištění kvalitního vzdělávání pedagogických pracovníků, které vede k jejich profesnímu růstu/prohlubování kompetencí z důvodu aktuálních a relevantních témat a prohlubování praktických dovedností. Webináře jsou dobrým zdrojem



informací/dovedností, které je možné využít ihned v praxi. **Zároveň tím přispívají k možnosti získávání inspirace, k informování účastníků o novinkách/trendech v oboru a k novým dovednostem vhodným pro distanční výuku. Za hlavní výhody webinářů jsou považovány ušetřený čas a náklady a kvalitní výběr odborníků.** Mezi další výhody patří dle účastníků to, že pokud se jim daný webinář z nějakého důvodu nelíbí, mohou jej vypnout a vybrat si jiné téma/odborníka apod. Živé přenosy webinářů jsou většinou realizovány v odpoledních případně večerních hodinách, což je pro učitele výhodnější než během výuky, 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. Zároveň umožňuje online forma webinářů účastnit se této formy vzdělávání více pedagogům.

Účastníci rozhovorů uvedli, že po vyhlášení celostátní karantény (z důvodu epidemie Covid-19) získaly webináře na důležitosti a byly významnou oporou pro učitele v této době, protože nabídl podporu během distanční výuky. Projekt SYPO se podařilo zareagovat velmi rychle a vznikly webináře zaměřující se na on-line výuku, kde bylo také možné sdílet vzájemné zkušenosti. Účastníci rozhovorů uvedli, že reakce projektu SYPO v době epidemie Covid-19 a vznik nových volně přístupných webinářů zaměřených na aktuální situaci výrazně přispěly ke zvýšení povědomí o projektu a k lepšímu vnímání projektu.

Možnost zvýšení přínosu webinářů vnímají účastníci v nahrazení omezené interaktivity s lektorem v online podobě webinářů, a to např. pokládáním otázek již před zahájením webináře, aby došlo k zjištění jejich potřeb účastníků předem a došlo k naplnění jejich očekávání. Dle některých účastníků by přínos webinářů mohlo zvýšit, kdyby byly součástí webinářů také související materiály, aby účastníci měli možnost se v případě zájmu dané problematice více/detailněji věnovat. Dále by účastníci rozhovorů uvítali webináře zaměřené na IT techniku/informatiku/robotiku, pedagogické diagnostikování, způsoby hodnocení s konkrétními ukázkami a zkušenostmi učitelů z praxe a obecně nad-oborové záležitosti, ale i relevantní témata v rámci jejich oborů. Byly by zároveň vítány webináře zaměřené na pedagogické pracovníky MŠ s IT tematikou, nebo např. v oblasti motivace rodičů k práci s dětmi. **Obecně je však nabídka webinářů dostatečně široká a každý si v ní vybere své, účastníci jsou velmi spokojeni.**

Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze I v kapitolách Individuální rozhovory - Webináře a v Příloze II v dokumentu Vyhodnocení dotazníků.

KA 8 – Začínající učitel

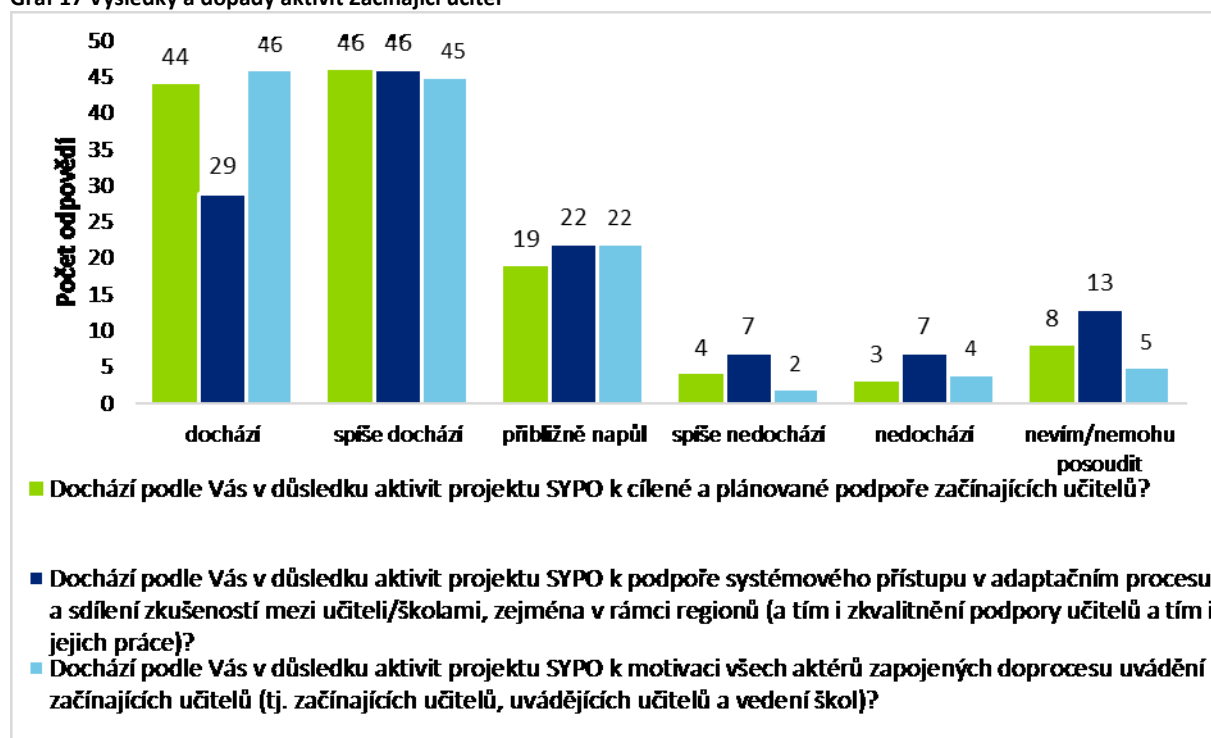
V rámci této KA byla realizována vlastní podpora začínajících a uvádějících učitelů a vedení škol a pilotáži Modelu systému podpory začínajících učitelů. V rámci vlastní podpory začínajících a uvádějících učitelů a vedení škol byly realizovány semináře/webináře, e-learningy a workshopy a na podzim 2021 byla zahájena třetí vlna pilotáže forem vlastní podpory. V rámci pilotáže Modelu byla v září 2020 zahájena druhá dvouletá vlna pilotáže. V červnu 2021 pak byla zahájena příprava fáze Implementace systému podpory začínajících učitelů, ve které je úzce propojeno využití Modelu a vlastní podpory. Z důvodu epidemie Covid-19 musely být veškeré aktivity přeneseny do online podoby.

Pro zhodnocení aktivit v rámci KA8 Začínající učitel bylo realizováno jedno dotazníkové šetření, které se skládalo ze dvou částí podle zapojení respondentů do aktivity, a to vzdělávací aktivity (seminář, e-learning a workshopy) a pilotáž podpory začínajících učitelů. Celkem se tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 124 respondentů a z šetření vyplývá, že aktivity zaměřené na podporu začínajících učitelů jsou obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné. Výsledky dotazníkového šetření výrazně kopírují a potvrzují výsledky z šetření realizovaného v rámci 1. PZ.



Aktivity projektu SYPO zaměřené na podporu začínajících učitelů dle většiny (72 %, tj. 90) jejich účastníků zapojených do dotazníkového šetření **přispívají k cílené a plánované podpoře začínajících učitelů**. Dle většiny (73 %, tj. 91) respondentů dochází k motivaci všech aktérů zapojených do procesu uvádění začínajících učitelů (tj. začínajících učitelů, uvádějících učitelů a vedení škol) a zároveň dle více než poloviny (60 %, tj. 75) respondentů dochází k podpoře systémového přístupu v adaptačním procesu a sdílení zkušeností mezi učiteli/školami, zejména v rámci regionů a zároveň.

Graf 17 Výsledky a dopady aktivit Začínající učitel



Spokojenost s projektem potvrzuje skutečnost, že značná část respondentů (81 %, tj. 101) doporučila projekt SYPO svým kolegům/dalším osobám.

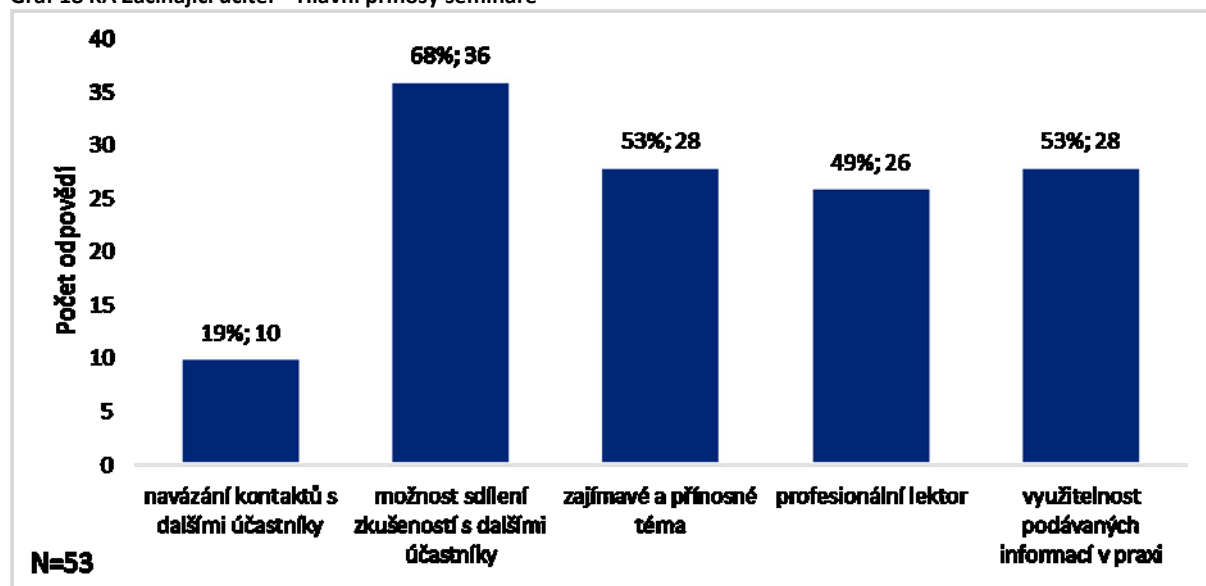
Z dotazníkového šetření mezi účastníky vzdělávacích aktivit realizovaných v rámci KA8 Začínající učitel (seminář, e-learning a workshopy) vyplývá, že tyto aktivity jsou obecně hodnoceny mezi respondenty pozitivně a jako přínosné. Více než tři čtvrtiny respondentů (81 %, tj. 55) využívají v praxi alespoň jednou měsíčně zkušenosti získané ze vzdělávacích aktivit. Účastníci nejčastěji v praxi využívají sdílení zkušeností (26 respondentů), sebehodnocení (20 respondentů), párovou výuku (11 respondentů), komunikační schopnosti (7 respondentů) nebo práci s balančním kruhem (6 respondentů). V možnosti vyjádřit své komentáře k aktivitám v rámci KA8 Začínající učitel jednotky respondentů uvedly, že by bylo do budoucna aktivity více zaměřit dle stupňů škol, jelikož aktivity cílí především na základní školy a pro učitele z mateřských škol tak nejsou zcela využitelné.

Se seminářem jsou respondenti ve všech ohledech převážně spokojeni a považují jej za přínosný. Respondenti jsou spokojeni především s kvalitou lektorů (88 %, tj. 59 respondentů), s organizací celé aktivity (88 %, tj. 59 respondentů) a s věcným zaměřením semináře (85 %, tj. 57 respondentů). Většina respondentů je spokojena také s přínosem semináře (79 %, tj. 53 respondentů) a s naplněním očekávání od semináře (76 %, tj. 51 respondentů). Mezi hlavní přínosy patří dle respondentů stejně jako v 1. PZ možnost sdílení zkušeností (68 %, tj. 36 respondentů), i přesto však značně klesl podíl respondentů, kteří vnímají tento přínos jako hlavní (pokles o 20 procentních bodů). Za další přínosy

považují respondenti také zajímavost a přínosnost témat (53 %, tj. 28 respondentů) a také to, že informace získané mají dobrou využitelnost v praxi (53 %, tj. 28 respondentů).

Většina respondentů (69 %, tj. 46) uvedla, že v rámci semináře získali nové znalosti, které mohli využít v praxi. Mezi hlavní zkušenosti ze seminářů, které respondenti využívají v praxi, patří vytvoření a využití adaptačního plánu pro začínajícího učitele (11 ze 46 respondentů), dále pak využití postupů a návodů na zavádění začínajícího učitele do praxe (10 ze 46 respondentů), vedení rozhovorů a komunikace se začínajícími učiteli (8 ze 46 respondentů), balanční kruh (4 ze 46 respondentů) a profesní portfolio (4 ze 46 respondentů).

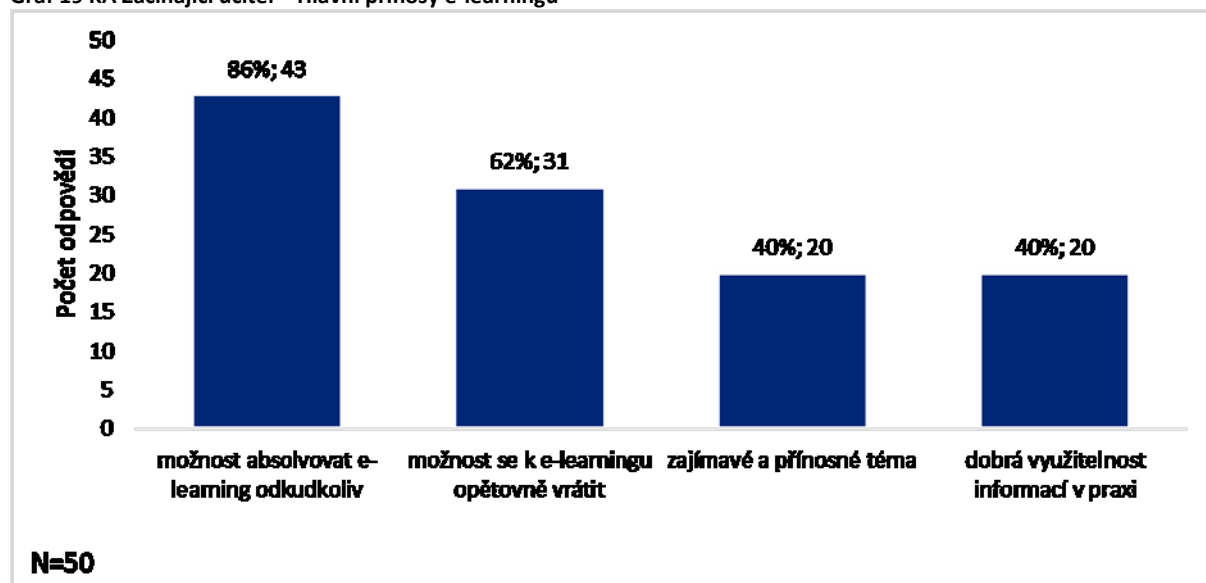
Graf 18 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy semináře



Bylo možné zvolit více odpovědí.

S aktivitou e-learningu jsou respondenti převážně spokojeni ve většině ohledů a považují ji za **přínosnou**. Respondenti jsou spokojeni především s organizací e-learningu (80 %, tj. 54 respondentů) a s jeho věcným zaměřením (80 %, tj. 54 respondentů). Většina respondentů je spokojena také s přínosem e-learningu (75 %, tj. 50 respondentů) a s naplněním očekávání od e-learningu (72 %, tj. 48 respondentů). Mezi hlavní přínosy patří dle respondentů možnost absolvovat e-learning odkudkoliv (86 %, tj. 43 respondentů) a zároveň možnosti se k němu i vrátit (62 %, tj. 31 respondentů).

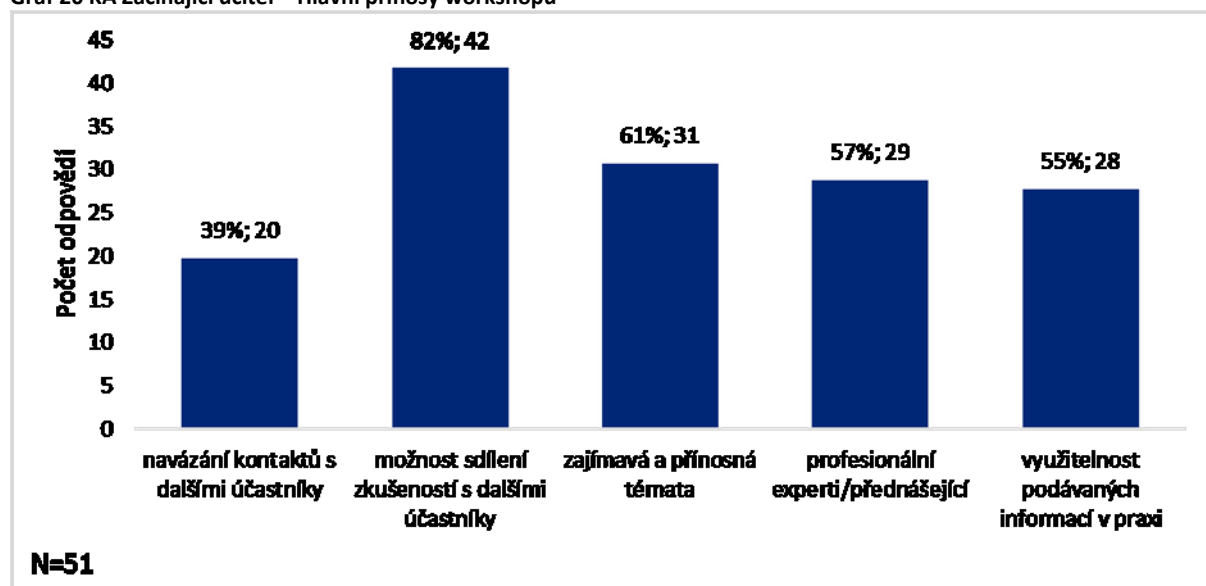
Graf 19 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy e-learningu



Bylo možné zvolit více odpovědí.

Respondenti, kteří se zapojili do workshopů, jsou obecně s touto aktivitou spokojeni a považují ji za přínosnou. Respondenti jsou spokojeni především s lektory/experty workshopů (81 %, tj. 54 respondentů), s jejich organizací (78 %, tj. 52 respondentů) a s věcným zaměřením workshopů (76 %, tj. 51 respondentů), s možností sdílení zkušeností mezi účastníky (74 %, tj. 50 respondentů). Většina respondentů je spokojena také s přínosem workshopů (76 %, tj. 51 respondentů) a s naplněním očekávání od workshopů (72 %, tj. 48 respondentů). Mezi hlavní přínosy patří dle respondentů stejně jako v 1. PZ možnost sdílení zkušeností s dalšími účastníky (82 %, tj. 42 respondentů), dále pak zajímavost a přínosnost témat (61 %, tj. 31 respondentů), profesionální experti/přednášející (57 %, tj. 29 respondentů) a také to, že informace získané mají dobrou využitelnost v praxi (55 %, tj. 28 respondentů).

Graf 20 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy workshopů

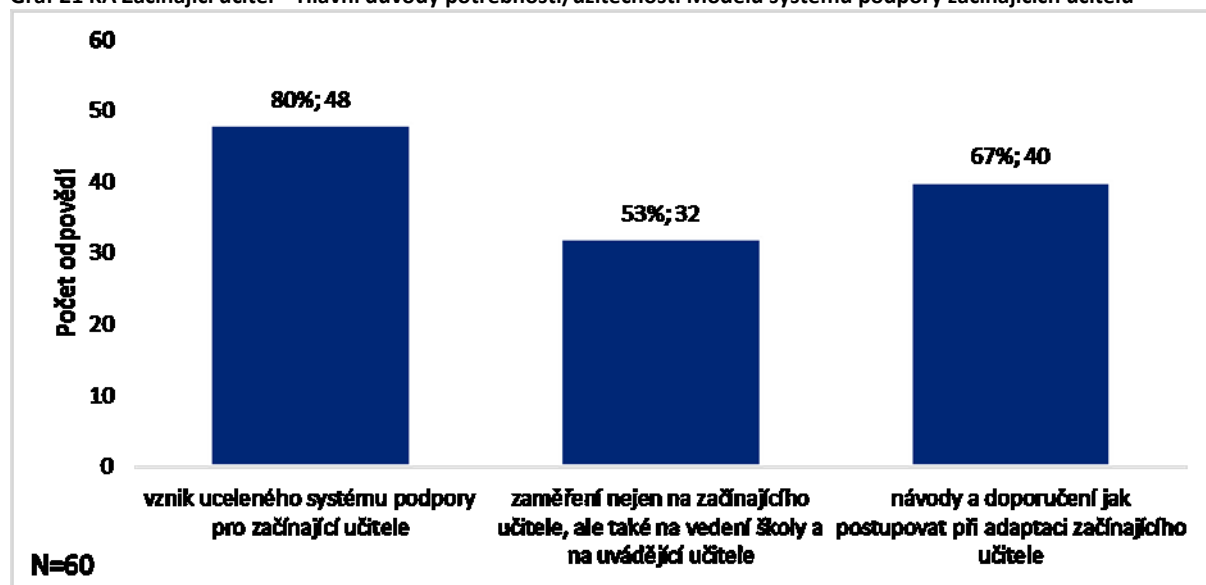


Bylo možné zvolit více odpovědí

Také pilotáž podpory začínajícího učitele, včetně vytvoření Modelu systému podpory začínajících učitelů, je považována za užitečnou a přínosnou. Většina respondentů (85 %, tj. 60) považuje

vytvoření Modelu systému podpory začínajících učitelů a jeho částí za potřebné/užitečné, a to především z toho důvodu, že Model tvoří ucelený systém podpory pro začínající učitele (80 %, tj. 48 respondentů) a zároveň obsahuje návody a doporučení, jak postupovat při adaptaci začínajícího učitele (67 %, tj. 40 respondentů). Tři čtvrtiny respondentů (75 %, tj. 53) považují za přínosnou také účast v pilotáži Modelu. Mezi hlavní důvody přínosnosti účasti v pilotáži patří získání nových relevantních informací a zkušeností (72 %, tj. 38 respondentů) a nastavení spolupráce mezi zástupci triády na instituci (60 %, tj. 32 respondentů). Většina respondentů (89 %, tj. 64) je spokojená se spoluprací zapojené triády (začínající učitel, uvádějící učitel a vedoucí pracovník) na jejich instituci. Více než tři čtvrtiny respondentů (78 %, tj. 57) využívají v praxi alespoň jednou měsíčně zkušenosti v pilotáži Modelu. Účastníci nejčastěji v praxi využívají spolupráci a sdílení zkušeností v rámci triády (17 respondentů), komunikační schopnosti (10 respondentů), průběžné hodnocení progresu začínajících učitelů (10 respondentů) nebo sestavení adaptačního plánu (9 respondentů).

Graf 21 KA Začínající učitel – Hlavní důvody potřebnosti/užitečnosti Modelu systému podpory začínajících učitelů



Bylo možné zvolit více odpovědí

Účastníci fokusní skupiny se shodli, že projekt SYPO a jeho aktivity v KA Začínající učitel přispívají k cílené a plánované podpoře začínajících učitelů a k obecnému nastavení systému podpory pro začínající učitele. Na některých institucích probíhala podpora začínajících učitelů již před účastí v projektu a **projekt SYPO přispěl především k lepšímu nastavení/prohloubení spolupráce triády na zapojených institucích.** Účastníci se shodli, že projekt má vliv na všechny zapojené skupiny z triády, i když pro každou skupinu má jiný význam. Jako přínosné vnímají účastníci FS nastavení partnerských vztahů všech úrovní v triádě, pravidelné schůzky členů triády a vzájemné sdělování si informací, v důsledku čehož každý člen triády vždy věděl, čím se druhý zabývá.

Účastníci FS se shodli na tom, že **Model systému podpory začínajících učitelů je užitečný**, a to především při nastavování práce se začínajícími učiteli na instituci – např. při tvorbě adaptačního plánu, který však musí být uzpůsoben konkrétnímu prostředí na instituci. **Někteří účastníci FS uvedli, že ačkoli bylo možné Model systému podpory začínajících učitelů částečně využít, je velmi teoretický, obecný a zaměřený pouze na některé stupně vzdělávání.** Dle účastníků by proto bylo užitečné mít Model rozčleněný dle stupňů vzdělávání a stejně tak by uvítali, kdyby aktivity v rámci KA Začínající učitel byly více členěny dle oborů/stupňů vzdělávání.

Někteří účastníci FS uvedli, že by uvítali více konkrétních příkladů z praxe/propojení s praxí a praktických aktivit. Také z toho důvodu byly účastníky FS pozitivně hodnoceny především krátké



intenzivní semináře, následky/intervize a jejich rozborů a aktivity zaměřené na mentoring, na který by měla být zaměřena podpora i do budoucna. Zároveň někteří účastníci uvedli, že aktivity byly do značné míry zaměřeny na samostudium, a také byly časově poměrně náročné. Proto, ale i z důvodu celkové časové náročnosti spojené s uváděním začínajících učitelů, by účastníci uvítali, kdyby došlo u uvádějících učitelů ke snížení úvazků na výuku (např. o 2-3 hod), aby měli dostatečné kapacity pro zajištění podpory začínajícím učitelům.

Někteří účastníci FS uvedli, že zapojení do projektu SYPO pomohlo nejen účastníkům přímo zapojeným do projektu, ale že se v důsledku účasti podařilo lépe nastavit podporu pedagogům v rámci celé instituce.

V rámci projektu SYPO (KA Evaluate) byla provedena interní evaluace pilotáže vlastní podpory začínajících učitelů, uvádějících učitelů a vedení škol. Z této evaluace vyplývají podobné závěry jako z šetření provedených pro účely této zprávy, tedy převážně jsou vzdělávací aktivity hodnoceny pozitivně. Částečná nespokojenost byla vyjádřena například s nerozlišováním typů škol, časové náročnosti související s obsáhlostí a přílišnou teoretičností vzdělávacích materiálů, duplicitě informací v navazujících aktivitách. Z interní evaluace také vyplývá, že by účastníci vzdělávacích aktivit uvítali větší zaměření na praktické aktivity, které by měli možnost si vyzkoušet.

V rámci projektu byla realizována také interní evaluace zaměřená na pilotáž Modelu systému podpory začínajících učitelů. Také výsledky z této interní evaluace se v hlavních závěrech shodují s výsledky této zprávy, tedy pilotáž je hodnocena pozitivně bez zásadnějších negativ. Účastníci pilotáže dle výsledků interní evaluace vnímají pilotáž a účast v ní/projektu jako přínosnou. Přínos vidí především v praktických návodech pro uvádění začínajících učitelů, možnosti sdílet zkušenosti a nastavit vztah a spolupráci v rámci triády, s jejímž fungováním jsou účastníci také spokojeni.

Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze I v kapitolách Fokální skupina Začínající učitel a v Příloze II v dokumentu Vyhodnocení dotazníků.

3.6 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 metaevaluace. Tyto informace následně byly prohlubovány a ověřovány v rámci individuálních rozhovorů s týmovým manažerem klíčové aktivity Kabinety. Následně byla realizována dotazníková šetření mezi členy jednotlivých úrovní metodických kabinetů (národní metodické kabinety – 24 odpovědí, tj. návratnost 27 %, krajské metodické kabinety – 151 odpovědí, tj. návratnost 36 %, oblastní metodické kabinety – 153 odpovědí, tj. návratnost 24 %).

Na dotazníková šetření navazovaly 3 fokusní skupiny (fokusní skupina pro členy národních kabinetů, fokusní skupiny pro členy krajských metodických kabinetů a fokusní skupina pro pedagogy zasíťované v rámci oblastních metodických kabinetů) a telefonické rozhovory pro došetření a prohloubení informací z fokusní skupiny pro členy krajských kabinetů. 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 u tří „původních kabinetů“ (tj. Matematika a její aplikace, Český jazyk a literatura, Informatika a ICT) nadále probíhá jejich pilotáž. Dva „později spuštěné kabinety“ (tj. Předškolní a prvostupňové vzdělávání, Přírodovědné vzdělávání) se i přes epidemii Covid-19 podařilo

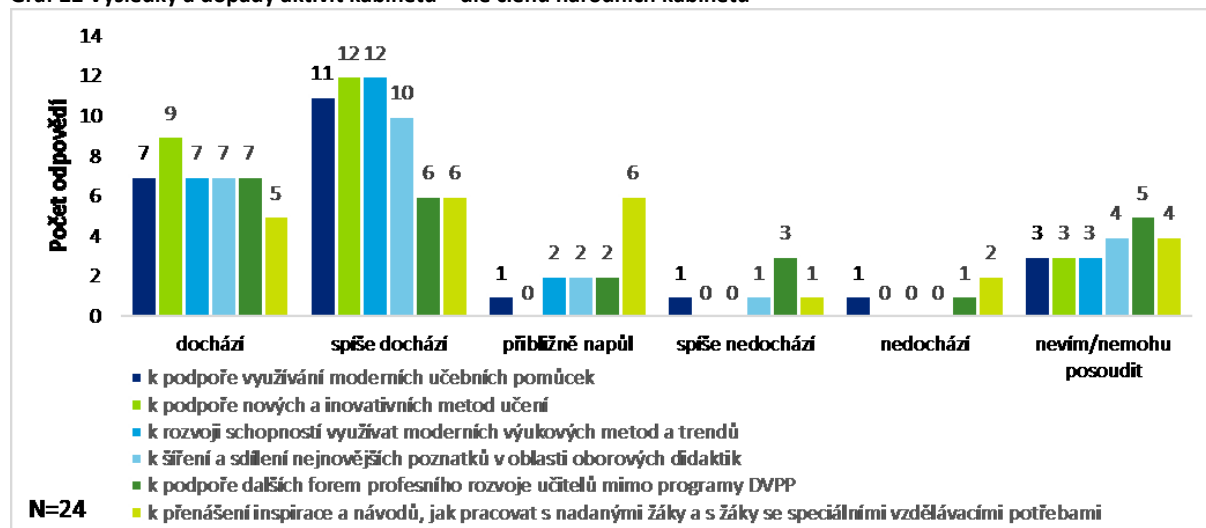


na národní i krajské úrovni personálně obsadit bez komplikací. Zbývající 2 „plánované kabinety“ (tj. Cizí jazyky a Společenskovední vzdělávání) by měly být personálně obsazovány od března 2022, a to na všech 3 úrovních zároveň. V rámci „původních třech“ kabinetů se podařilo dokončit a schválit Modely systému profesní podpory. V rámci dvou „později spuštěných“ kabinetů byly zahájeny práce na Modelech systému profesní podpory.

Z dotazníkového šetření mezi členy národních kabinetů (dále jen „NK“), které vyplnilo celkem 24 respondentů, **vyplývá, že NK jsou obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné, v žádné oblasti nebylo zaznamenáno vyšší procento negativních odpovědí. Kabinety dle většiny (79 %, tj. 19) členů NK zapojených do dotazníkového šetření přispívají k vytváření dostatečného prostoru pro odborný růst učitelů/ke kvalitní a efektivní podpoře prohlubování profesních kompetencí.** Dle většiny respondentů kabinety přispívají také k dalším cílům a oblastem, a to následujícím způsobem:

- přispívají k podpoře nových a inovativních metod učení – 87 %, tj. 21 respondentů;
- přispívají k rozvoji schopností využívat moderních výukových metod a trendů – 79 %, tj. 19 respondentů;
- přispívají k podpoře využívání moderních učebních pomůcek – 75 %, tj. 18 respondentů;
- přispívají k šíření a sdílení nejnovějších poznatků v oblasti oborových didaktik – 71 %, tj. 17 respondentů;
- přispívají k podpoře dalších forem profesního rozvoje učitelů mimo programy DVPP – 54 %, tj. 13 respondentů;
- přispívají k přenášení inspirace a návodů, jak pracovat s nadanými žáky a s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami – 46 %, tj. 11 respondentů.

Graf 22 Výsledky a dopady aktivit kabinetů – dle členů národních kabinetů



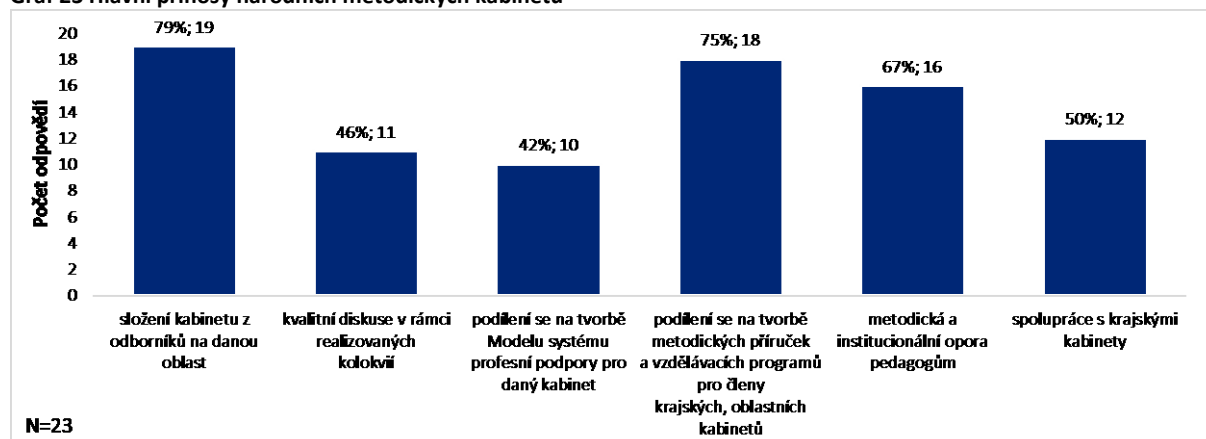
Tři pětiny respondentů (59 %, tj. 14) považují Model systému profesní podpory pro jednotlivé kabinety/vzdělávací oblasti za využitelný pro praxi. Spokojenost s projektem a s NK potvrzuje skutečnost, že téměř všichni respondenti (96 %, tj. 23) doporučili projekt SYPO svým kolegům/dalším osobám.

Z dotazníkového šetření, vyplývá, že nejvíce respondenty motivovala pro zapojení do NK možnost podílet se na změnách ve vzdělávání a na tvorbě souvisejících materiálů (9 z 24 respondentů), dále pak možnost být u zdroje nových/aktuálních informací a inovací (6 z 24 respondentů), možnost přenášení informací do praxe a obecné propojení s praxí (6 z 24 respondentů), možnost podílet se na podpoře

pedagogů (5 z 24 respondentů) a možnost sdílení zkušeností/informací a spolupráce s kolegy (4 z 24 respondentů). **Očekávání od účasti v NK byla naplněna u většiny respondentů (79 %, tj. 19 respondentů).**

Téměř všichni respondenti považují NK kabinety za přínosné (96 %, tj. 23 respondentů). Hlavní přínosy NK spočívají dle respondentů především v tom, že jsou složeny z odborníků na danou oblast (79 %, tj. 19 respondentů), podílejí se na tvorbě metodických příruček a vzdělávacích programů pro členy KK a OK (75 %, tj. 18 respondentů) a poskytují metodickou a institucionální oporu pedagogům (67 %, tj. 16 respondentů).

Graf 23 Hlavní přínosy národních metodických kabinetů



Bylo možné zvolit více odpovědí

Členové NK jsou spokojeni především s personálním zajištěním NK (88 %, tj. 21 respondentů), se spoluprací s dalšími členy NK (79 %, tj. 19 respondentů) a s organizací národních kolokvií (79 %, tj. 19 respondentů).

Potenciál pro zlepšení je částečně ve spolupráci s KK, s touto spoluprací je spokojeno 58 % (tj. 14 respondentů), čtvrtina (25 %, tj. 6) respondentů je spokojena napůl a 17 % (tj. 4) respondentů nedokáže spolupráci s KK posoudit/ohodnotit.

Účastníci fokusní skupiny se shodli, že NK se zpočátku potýkaly s komplikacemi při jejich nastavování, a ne vždy fungovaly od začátku, tak jak od nich bylo očekáváno, jelikož z počátku nebylo jasné, jaké jsou úkoly NK a jejich členů, a trvalo určitou dobu, než se projekt nastavil a členové NK akceptovali jejich roli. Dle některých účastníků FS byli z počátku členy NK především zástupci akademické/teoretické sféry a chybělo větší zastoupení z praxe. Dle některých účastníků FS se tento problém podařilo alespoň částečně vyřešit, když došlo ke změně vedení některých kabinetů a současně došlo ke změně struktury NK, do které byli začleněni také někteří předsedové některých krajských kabinetů, čímž se zvýšilo zapojení zástupců z praxe, a i činnost NK se začala více orientovat na praxi.

Účastníci FS se shodli, že kabinety vytvářejí prostor pro odborný profesní rozvoj učitelů a prohlubování jejich kompetencí. Účastníci pozitivně hodnotí velké množství aktivit, ze kterých si mohou učitelé vybírat a nastavit si tak vzdělávání na míru svým vlastním potřebám. Zároveň se účastníci převážně shodli, že pozitivem je, že kurzy a jejich lektori jsou kvalitní, jsou zdarma nebo že k webinářům je možné přistupovat zpětně a opakovaně. Zároveň však někteří účastníci uvedli, že záleží na každém, do jaké míry možnosti využije, a že se často aktivit účastní stále ti stejní a aktivní učitelé.

Někteří účastníci FS uvedli, že očekávali, že kabinety umožní sdílet a předávat si zkušenosti napříč úrovněmi kabinetů, ale i mezi členy jednotlivých úrovní, což dle některých účastníků neprobíhá zcela



dle jejich očekávání. Jedním z důvodů je nízký zájem o zapojení se do kabinetů a nízká aktivita některých členů kabinetů, a to především na krajské a oblastní úrovni. Tato situace se však liší v jednotlivých oborech kabinetů i v jednotlivých regionech, kdy v některých krajích a oblastech se nedaří kabinety zcela nastavit a obsadit (např. v Praze), což je v některých případech ovlivněno nezájmem učitelů nebo nedostatkem aktivních učitelů v regionu.

Účastníci FS se shodli, že komunikace a spolupráce v rámci jejich NK funguje velmi dobře, a to i z důvodu podpory z pozic tajemníků NK, kteří mají na starost koordinaci a organizaci aktivit a členů NK a kteří jsou pro členy NK velkou oporou. **Někteří účastníci FS uvedli, že došlo k výraznému posunu ve spolupráci mezi NK a KK, a to především v důsledku zapojení předsedů KK do NK.** Členové KK tak mají k dispozici potřebné informace a jsou schopni je dále předávat směrem k OK. Přesto je však spolupráce NK a KK je závislá především na aktivitě jednotlivých členů obou úrovní.

Mezi hlavní přínosy vybudování sítě kabinetů od národní až po oblastní úroveň patří dle účastníků FS podpora učitelů dle jejich potřeb, možnost spolupráce, sdílení informací a zkušeností. Mezi další přínosy kabinetů patří, že **učitelé se mají na koho obrátit se svými problémy/dotazy** a veškerá podpora je bezplatná. Z fokusní skupiny vyplývá, že **je potřeba zajistit udržitelnost vybudované sítě kabinetů i po skončení projektu, a to na všech třech úrovních** (národní, kraje a oblasti), jelikož se v projektu podařilo vybudovat síť aktivních lidí, kteří mají zájem se účastnit aktivit, rozvíjet sebe i oborové didaktiky. Zrušení kabinetů by dle jedné účastnice mohlo znamenat zklamání v terénu, ztrátu důvěry v systém a tím ztrátu zájmu učitelů o účast v dalších podobných projektech

V rámci projektu SYPO (KA Evaluaace) byla provedena interní evaluace pilotáže metodických kabinetů. **Z interní evaluace vyplývají podobné závěry jako z šetření provedených pro účely této zprávy.** Členové NK vnímají jako pozitivní organizační aspekt propojení všech stupňů vzdělávání napříč republikou a silné personální složení NK. Zároveň však z interní evaluace vyplývá, že by někteří členové NK uvítali, kdyby byly NK složeny z více aktivních učitelů z praxe. Další prostor pro zlepšení vidí NK v lepším sdílení dokumentů, ve snížení administrativní zátěže nebo ve zlepšení finančních podmínek.

Dle interní evaluace je spolupráce mezi NK a KK hodnocena jako spíše efektivní, když probíhá především prostřednictvím e-mailů, účastí členů NK na krajských kolokviích nebo účastí členů KK na národních kolokviích. Dle členů NK jsou návštěvy na kolokviích ideální způsob spolupráce.

Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze I v kapitole Fokusní skupina Národní metodické kabinety a v Příloze II v dokumentu Vyhodnocení dotazníků.

Krajské metodické kabinety

Dle týmového manažera KA Kabinety je na krajské úrovni personálně obsazeno a pilotováno všech 5 kabinetů v realizaci (3 „původní“ a 2 „později spuštěné“). Částečné komplikace při obsazování krajských i oblastních kabinetů se projevily ve větších městech, ve kterých jsou pedagogické fakulty (např. Praha nebo Olomouc), kdy v těchto městech je menší zájem o zapojení se do kabinetů a jejich aktivity v důsledku větší nabídky jiných aktivit a jiné podpory.

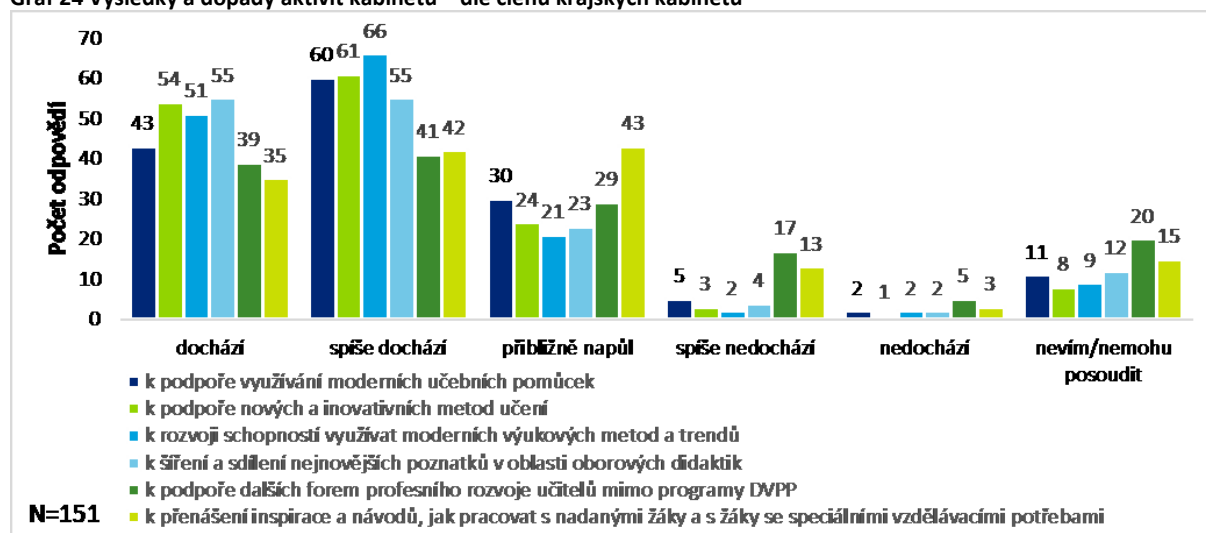
Z dotazníkového šetření mezi pedagogickými a vedoucími pracovníky zapojenými do krajských kabinetů (dále jen „KK“), které vyplnilo celkem 151 respondentů, vyplývá, že KK jsou obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné, v žádné oblasti nebylo zaznamenáno vyšší procento negativních odpovědí. Výsledky dotazníkového šetření výrazně kopírují a potvrzují výsledky z šetření realizovaného v rámci 1. PZ.



Kabinety dle většiny (69 %, tj. 105) členů KK zapojených do dotazníkového šetření přispívají k vytváření dostatečného prostoru pro odborný růst učitelů/ke kvalitní a efektivní podpoře prohlubování profesních kompetencí. Dle většiny respondentů kabinety přispívají také k dalším cílům a oblastem, a to následujícím způsobem:

- přispívají k rozvoji schopností využívat moderních výukových metod a trendů – 78 %, tj. 117 respondentů;
- přispívají k podpoře nových a inovativních metod učení – 76 %, tj. 115 respondentů;
- přispívají k šíření a sdílení nejnovějších poznatků v oblasti oborových didaktik – 72 %, tj. 110 respondentů;
- přispívají k podpoře využívání moderních učebních pomůcek – 68 %, tj. 103 respondentů;
- přispívají k podpoře dalších forem profesního rozvoje učitelů mimo programy DVPP – 53 %, tj. 80 respondentů;
- přispívají k přenášení inspirace a návodů, jak pracovat s nadanými žáky a s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami – 51 %, tj. 77 respondentů.

Graf 24 Výsledky a dopady aktivit kabinetů – dle členů krajských kabinetů

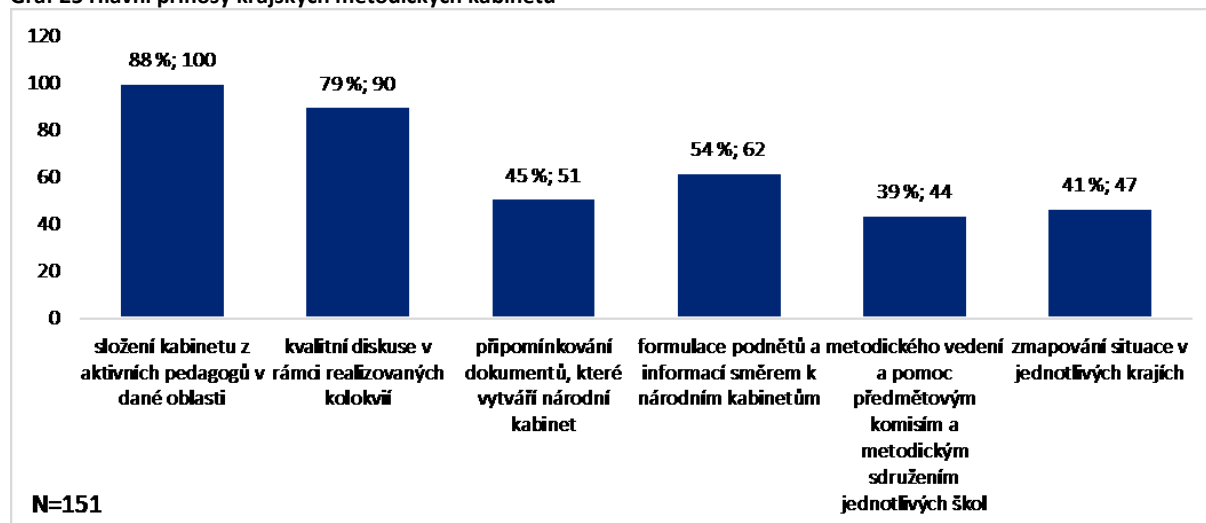


Většina respondentů (80 %, tj. 120) považuje Model systému profesní podpory pro jednotlivé kabinety, vzdělávací oblasti za využitelný pro praxi. Tři čtvrtiny respondentů (75 %, tj. 112) využívají v praxi alespoň jednou měsíčně zkušenosti získané v KK. Spokojenost s projektem a KK potvrzuje skutečnost, že téměř všichni respondenti (96 %, tj. 145) doporučili projekt SYPO svým kolegům/dalším osobám.

Z dotazníkového šetření, vyplývá, že nejvíce respondenty motivovala pro zapojení do KK možnost sdílení zkušeností/informací a spolupráce s kolegy (58 ze 151 respondentů), možnost podílet se na změnách ve vzdělávání (58 ze 151 respondentů), dále pak možnost vlastního profesního rozvoje (33 ze 151 respondentů) a možnost získání nových/aktuálních informací (tj. 28 ze 151 respondentů). **Očekávání od účasti v KK byla naplněna zhruba u poloviny respondentů (51 %, tj. 77 respondentů).** U 15 % (tj. 22) respondentů nebyla nebo spíše nebyla očekávání naplněna, mezi hlavní důvody nenaplnění očekávání patří dle respondentů nespokojenost s odborným/metodickým a koncepčním zajištěním fungování KK (10 respondentů), procesní zajištění fungování KK (9 respondentů), slabší metodické vedení a pomoc předmětovým komisím a metodickým sdružením jednotlivých škol (7 respondentů) a součinnost s NK (7 respondentů).

Tři čtvrtiny respondentů považují KK za přínosné (75 %, tj. 114 respondentů). Hlavní přínosy KK spočívají dle respondentů především v tom, že jsou složeny z aktivních pedagogů v dané oblasti (88 %, tj. 100 respondentů) a v kvalitních diskusích v rámci setkání (79 %, tj. 90 respondentů).

Graf 25 Hlavní přínosy krajských metodických kabinetů



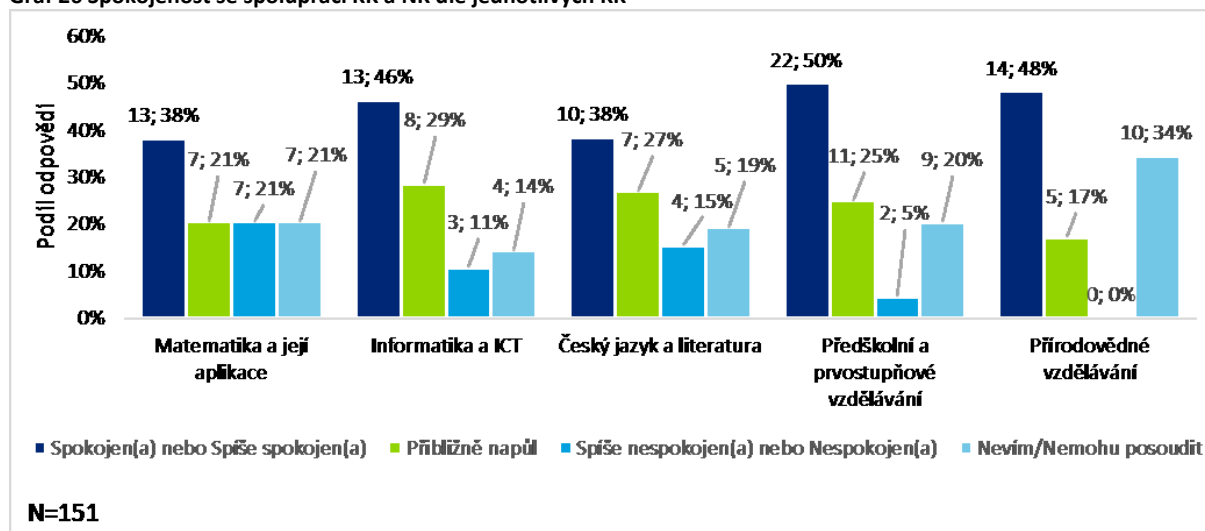
Bylo možné zvolit více odpovědí

Členové KK jsou spokojeni především s personálním zajištěním KK (86 %, tj. 130 respondentů), se spoluprací v rámci KK (84 %, tj. 127 respondentů) a s organizací krajských kolokvií (83 %, tj. 124 respondentů).

Potenciál pro zlepšení je ve spolupráci mezi různými KK, s touto spoluprací je spokojeno 36 % (tj. 54 respondentů), značná část (26 %, tj. 39) respondentů je spokojena napůl, ale 28 % (tj. 43) respondentů nedokáže spolupráci mezi KK posoudit/ohodnotit. Většina z nespokojených respondentů (73 %, tj. 11) nejčastěji uvedla, že důvodem nespokojenosti je hůře nastavená forma spolupráce s dalšími KK.

Prostor pro zlepšení je také ve vedení a spolupráci ze strany NK, s tímto vedením a spoluprací je spokojena méně než polovina (42 %, tj. 43) respondentů, čtvrtina (25 %, tj. 37) respondentů je spokojena napůl a další téměř čtvrtina (23 %, tj. 34) respondentů nedokáže spolupráci s NK posoudit/ohodnotit. Zároveň 10 % (tj. 16) respondentů je se spoluprací nespokojeno nebo spíše nespokojeno. Nespokojenost těchto respondentů, spočívala nejčastěji v hůře nastavené formě spolupráce s NK (9 respondentů), dále pak v nižším zájmu o spolupráci ze strany NK (8 respondentů) nebo v nižší ochotě NK reflektovat zpětnou vazbu a požadavky předávané z KK (5 respondentů). Jelikož se jedná o oblast, která se jako prostor pro zlepšení objevovala v rámci šetření realizovaných pro účely 2.PZ častěji, byla provedena detailnější analýza, na základě které je možné konstatovat, že částečná nespokojenost s touto spoluprací je patrnější u 3 původních kabinetů (tj. ČJ, M a ICT), kde se negativní odpovědi pohybují v rozmezí 11 až 21 % z respondentů za daný kabinet, zatímco u dvou později spuštěných kabinetů je nespokojenost nižší (0 až 5 % z respondentů).

Graf 26 Spokojenost se spoluprací KK a NK dle jednotlivých KK



Účastníci fokusní i následného došetření prostřednictvím telefonických rozhovorů uvedli, že jejich očekávání od účasti v kabinetech jsou částečně naplňována, ale existují oblasti, ve kterých očekávání naplňována nejsou. Někteří účastníci fokusní skupiny uvedli, že postrádají jasné zadání, co mají jako členové KK dělat. Dalším **prostorem pro zlepšení je částečně problematické zapojení/zasíťování dalších členů do kabinetů**, mezi hlavní důvody patří zapojení učitelů do jiných projektů a jejich časové vytíženosti. Zároveň účastníci FS uvedli, že u zapojených/zasíťovaných učitelů je **problematické zajistit jejich aktivitu**. Existují aktivní učitelé, kteří se snaží realizovat aktivity a zapojovat další členy, ale i přesto existuje část členů kabinetů, kterou se zástupcům KK nedaří aktivně zapojit.

Pozitivně je hodnocena široká nabídka aktivit (např. webináře, semináře, workshopy), do kterých je možné se zapojit a **které přispívají k odbornému profesnímu rozvoji učitelů a prohlubování jejich kompetencí**. Účastníci FS a rozhovorů se shodli, že **kabinety přispívají podpoře inovací v oblasti předmětových didaktik**, a to tím, že umožňují členům kabinetů podílet se na řešení aktuálních témat a souvisejících materiálů, sdílením zkušeností členů mezi sebou nebo nabídkou vzdělávacích aktivit zaměřených na nová témata.

Účastníci FS i rozhovorů uvedli, že **jsou spokojení se spoluprací v rámci jejich KK**, a to díky pravidelné a efektivní komunikaci, vzájemnému předávání informací a zpětné vazby, či díky pravidelnému setkávání. Někteří účastníci uvedli, že **by bylo možné spolupráci vylepšit, kdyby se podařilo zapojit do kabinetu více členů**.

Prostor pro zlepšení je dle účastníků FS a rozhovorů ve spolupráci mezi NK a KK. Účastníci se shodli, že by ze strany NK uvítali častější zpětnou vazbu, uvítali by lepší informovanost ze strany NK (např. formou zápisu z jednání NK, který by byl k dispozici všem), **větší zapojení do aktivit/úkolování ze strany NK**. Pozitivně byla účastníky hodnocena personální obměna a změna struktury v NK, kde po obměně působí více učitelů z praxe a v některých oblastech se zlepšila i spolupráce. Někteří účastníci vyjádřili nespokojenost s komunikací ze strany MŠMT, kdy se jim nedostává odezvy/zpětné vazby k daným dotazům a podnětům.

Účastníci FS a rozhovorů uvedli, že **hlavním přínosem/potenciálem kabinetů do budoucna je vybudování struktury, která přispěje k šíření podnětů z terénu**, kdy je podle účastníků potřeba, **aby učitelé měli možnost se vyjádřit a ovlivnit změny ve školství**. Někteří účastníci FS se shodli, že by bylo vhodné, aby kabinety měly do budoucna odborný hlas jako komunita učitelů, aby se mohly podílet na změnách v jednotlivých předmětech, jelikož odborníci mohou být odtrženi od reality v terénu. Zároveň



účastníci uvedli, že síť kabinetů umožní také šířit informace z vyšších úrovní směrem učitelům v terénu prostřednictvím aktivit a také umožní sdílení vzájemných zkušeností a sdružování učitelů na nejvyšší úrovni.

V rámci projektu SYPO (KA Evaluate) byla provedena interní evaluace pilotáže metodických kabinetů. **Z interní evaluace vyplývají podobné závěry jako z šetření provedených pro účely této zprávy. Členové KK vnímají jako pozitivní aspekt složení KK a záměr projektu, že podněty mají vycházet od samotných učitelů v terénu.** Zároveň však z interní evaluace vyplývá, že členové KK nemají dostatečné informace o tom, jak je s jejich podněty dále nakládáno. Také členové KK vidí dle interní evaluace pro zlepšení ve snížení administrativní zátěže, ve zlepšení finančních podmínek nebo v častějším setkávání a uvolňování pro něj ze strany škol.

Dle interní evaluace je spolupráce mezi NK a KK hodnocena jako spíše efektivní, když probíhá především prostřednictvím e-mailů, účastí členů NK na krajských kolokviích nebo účastí členů KK na národních kolokviích. Negativně je vnímána chybějící zpětná vazba ze strany NK. Pro učitele z krajů je velmi důležité, aby měly možnost být zapojeni do směřování vzdělávání a aby jejich podněty a připomínky šly od nejnižších stupňů až na národní úroveň.

Členové KK jsou dle interní evaluace převážně spokojeni se spoluprací v rámci KK a činností jejich členů. Zároveň však bylo uvedeno, že někteří členové jsou aktivní i v jiných projektech, a to způsobuje jejich extrémní pracovní vytížení. S tím souvisí i riziko je nezájmu dalších/nových pedagogů o zapojení se do projektu, a to především z důvodu přepracovanosti, zapojení již do jiných projektů a absence finanční motivace. Za nejefektivnější způsob dalšího síťování členové KK označily osobní setkání a oslovování primárně svých kolegů, které osobně znají.

Podobné závěry jako z této i z interní evaluace vyplývají také z „Došetření metodických kabinetů“, které zpracovalo oddělení Evaluací (oddělení 449) MŠMT. Dle tohoto šetření jsou kabinety celkově hodnoceny pozitivně a KK vycházejí relativně nejlépe v porovnání s NK a OK. Mezi hlavní pozitiva kabinetů dle zjištění z došetření patří možnost vzájemného sdílení a interakcí s dalšími účastníky, přímá podpora a nabídka vzdělávání, což všechno přispívá k rozvoji kompetencí pedagogů.

Přesto však účastníci došetření upozornili na možné prostory pro zlepšení, mezi které patří komunikace, spolupráce nebo zpětná vazba ze strany NK. Dále bylo upozorněno na nedostatečný zájem ze strany škol, pedagogů a ředitelů o zapojení do projektu a na přesycenost trhu podobnými aktivitami a projekty, na zájem o větší propojení s praxí ve smyslu širšího zohlednění potřeb/poptávky aktivit a podnětů přímo od pedagogů a škol nebo na možné zlepšení v procesní/administrativní oblasti projektu.

Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze I v kapitole Fokusní skupina a telefonické došetření pro Krajské metodické kabinety a v Příloze II v dokumentu Vyhodnocení dotazníků.

Oblastní metodické kabinety

Také na oblastní úrovni je personálně obsazeno a pilotováno všech 5 kabinetů v realizaci (3 „původní“ a 2 „později spuštěné“), i když v některých oblastech je zapojen nižší počet pedagogů. V rámci vlastní podpory nebylo možné zahájit hospitace, které jsou v projektu plánovány prezenční formou. Dle týmového manažera však dosavadní nerealizace hospitací není problém a tuto aktivitu se podaří zrealizovat v plánovaném rozsahu.

Z dotazníkového šetření mezi zasíťovanými pedagogickými a vedoucími pracovníky v rámci oblastních kabinetů (dále jen „OK“), které vyplnilo celkem 153 respondentů, vyplývá, že OK jsou

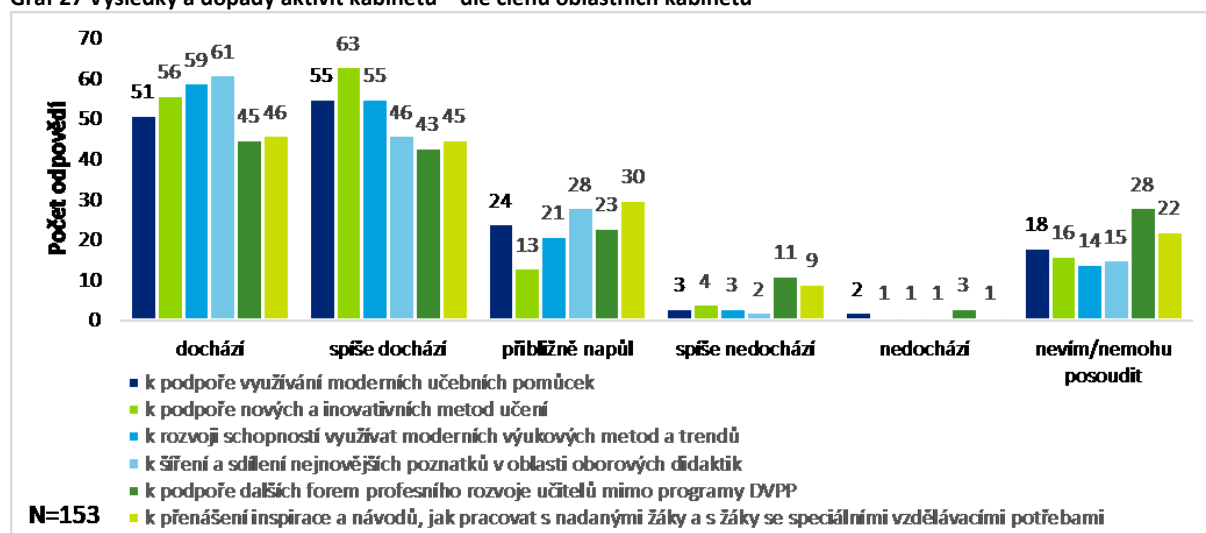


obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné, v žádné oblasti nebylo zaznamenáno vyšší procento negativních odpovědí.

Kabinety dle většiny (79 %, tj. 122) členů OK zapojených do dotazníkového šetření přispívají k vytváření dostatečného prostoru pro odborný růst učitelů/ke kvalitní a efektivní podpoře prohlubování profesních kompetencí. Dle většiny respondentů kabinety přispívají také k dalším cílům a oblastem, a to následujícím způsobem:

- přispívají k podpoře nových a inovativních metod učení – 78 %, tj. 119 respondentů;
- přispívají k rozvoji schopností využívat moderních výukových metod a trendů – 75 %, tj. 114 respondentů;
- přispívají k šíření a sdílení nejnovějších poznatků v oblasti oborových didaktik – 70 %, tj. 107 respondentů;
- přispívají k podpoře využívání moderních učebních pomůcek – 69 %, tj. 106 respondentů;
- přispívají k přenášení inspirace a návodů, jak pracovat s nadanými žáky a s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami – 59 %, tj. 91 respondentů;
- přispívají k podpoře dalších forem profesního rozvoje učitelů mimo programy DVPP – 57 %, tj. 88 respondentů.

Graf 27 Výsledky a dopady aktivit kabinetů – dle členů oblastních kabinetů

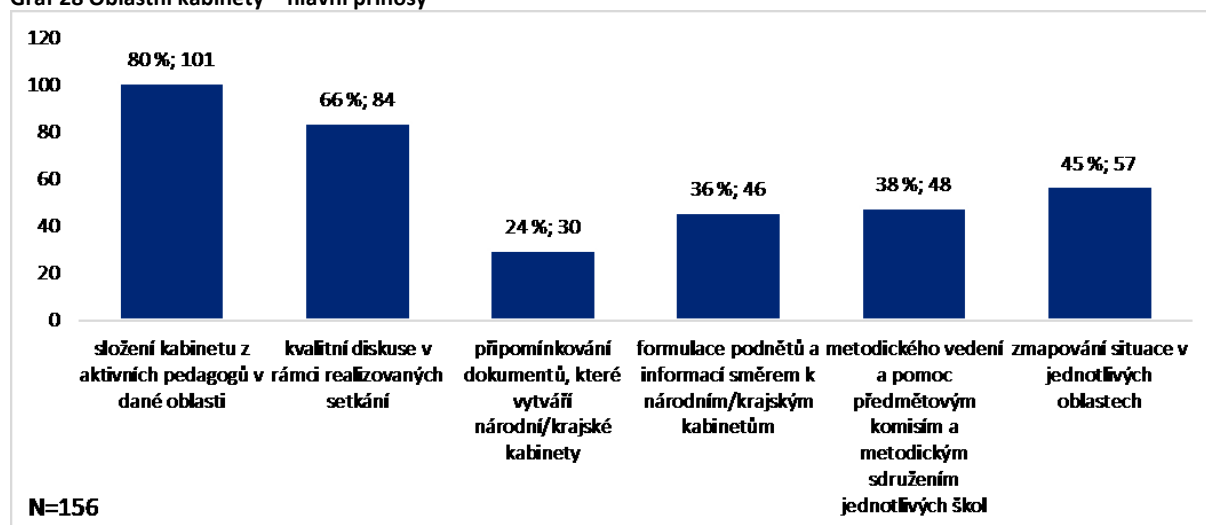


Většina respondentů (76 %, tj. 117) považuje Model systému profesní podpory pro jednotlivé kabinety, vzdělávací oblasti za využitelný pro praxi. Téměř tři čtvrtiny respondentů (73 %, tj. 112) využívají v praxi alespoň jednou měsíčně zkušenosti získané v OK. Spokojenost s projektem a OK potvrzuje skutečnost, že téměř všichni respondenti (97 %, tj. 148) doporučili projekt SYPO svým kolegům/dalším osobám.

Z dotazníkového šetření, vyplývá, že nejvíce respondenty motivovala pro zapojení do OK možnost sdílení zkušeností/informací s kolegy, získání nových kontaktů (86 ze 153 respondentů), dále pak možnost získání nových/aktuálních informací a zkušeností využitelných v praxi (67 ze 153 respondentů), možnost podílet se na změnách ve vzdělávání, vyjadřovat se k materiálům (17 ze 153 respondentů). **Očekávání respondentů od účasti v OK se převážně daří naplňovat (69 %, tj. 106 respondentů).**

Respondenti považují OK za přínosné (83 %, tj. 127 respondentů). Hlavní přínosy OK spočívají dle respondentů především v tom, že jsou složeny z aktivních pedagogů v dané oblasti (80 %, tj. 101 respondentů) a v kvalitních diskusích v rámci setkání (66 %, tj. 84 respondentů).

Graf 28 Oblastní kabinety – hlavní přínosy



Bylo možné zvolit více odpovědí

Členové OK jsou spokojeni především s personálním zajištěním OK (85 %, tj. 130 respondentů), se spoluprací v rámci OK (76 %, tj. 118 respondentů) a s organizací oblastních kolokvií (76 %, tj. 117 respondentů).

Potenciál pro zlepšení je ve spolupráci mezi různými OK, s touto spoluprací je spokojeno 38 % (tj. 57 respondentů), ale téměř polovina (44 %, tj. 67) respondentů nedokáže spolupráci mezi OK posoudit/ohodnotit. Prostor pro zlepšení je také ve vedení a spolupráci ze strany KK, s tímto vedením a spoluprací je spokojena více než polovina (57 %, tj. 87) respondentů, ale více než třetina (35 %, tj. 54) respondentů nedokáže spolupráci s KK posoudit/ohodnotit.

Účastníci fokusní skupiny se shodli, že účast v OK naplňuje očekávání, která od účasti měli. Mezi hlavní přínosy patří dle účastníků FS možnost sdílení informací/zkušeností s dalšími členy kabinetů, dále jistota podpory a možnost se na někoho obrátit v případě jakýchkoliv problémů, pozitivně jsou hodnoceny také konkrétní vzdělávací aktivity (semináře, webináře, workshopy atp.), kterých je dostatečné množství a členové kabinetů je zdarma mohou využívat. Tyto aktivity dle účastníků FS také přispívají k naplnění cílů projektu, kterými jsou zajištění odborného profesního rozvoje učitelů a prohlubování jejich kompetencí a také další cíl kabinetů, kterým je podpořit koordinovanou aplikaci inovací v oblasti předmětových didaktik a podpora nových a inovativních metod učení spolu s šířením a sdílením nejnovějších poznatků v oblasti oborových didaktik. Účastníci FS se shodli, že však přínosy jsou individuální podle angažovanosti jednotlivých členů kabinetů a konkrétních dopadů na ně se mohou lišit.

Účastníci fokusní skupiny se shodli, že jsou spokojeni s vedením OK, s nastavením spolupráce v rámci jejich OK, s kolegy v kabinetech, ale také se spoluprací s ostatními OK. Zároveň jsou účastníci FS spokojeni se spoluprací mezi OK a KK, kdy se pravidelně scházejí a sdílení zkušenosti a dále jsou členové OK informováni o aktualitách (např. o nabídce aktivit atp.).

Prostor pro zlepšení vidí účastníci v síťování a zapojování dalších členů do kabinetů. Dle účastníků nepodařilo zajistit bezproblémové fungování ve všech oblastech a v některých stále není dostatečný počet zasíťovaných. Do kabinetů se daří zapojovat hlavně aktivní pedagogické pracovníky, kteří si



uvědomují výhody projektu SYPO (např. veškeré vzdělávací aktivity jsou zdarma), ale **příliš se nedaří zapojit neaktivní učitele, kteří by podporu nejvíce potřebovali.**

Všichni účastníci se shodli, že **hlavní přínos vybudování sítě kabinetů od národní až po oblastní úroveň vidí v možnosti podílet se na změnách ve vzdělávání/školství** (např. revize RVP), jelikož nechtějí, aby se o změnách rozhodovalo bez jejich názoru, bez návaznosti systémů a naopak chtějí, **aby docházelo k provázanosti s praxí a učitelé nemuseli přijímat změny shora bez možnosti se na nich podílet.** Dle účastníků fokusní skupiny byl projekt SYPO velmi flexibilní v poskytování široké nabídky podpory pro učitele v počátku epidemie Covid-19, kdy bylo málo dostupných materiálů a projekt tak měl pozitivní vliv na vnímání online nástrojů a webinářů.

Zároveň jedna účastnice fokusní skupiny zmínila potřebu udržitelnosti kabinetů jako klíčovou pro zachování pevného bodu podpory pro pedagogickou veřejnost. Účastnice vyjádřila potřebu systémového řešení místo současného projektového řešení situace, které bude udržitelné v rámci celého školství a nebude závislé na aktivních a nadšených učitelích.

Více podrobnějších informací je možné nalézt v Příloze I v kapitolách Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety a v Příloze II v dokumentu Vyhodnocení dotazníků.

ICT Podpora

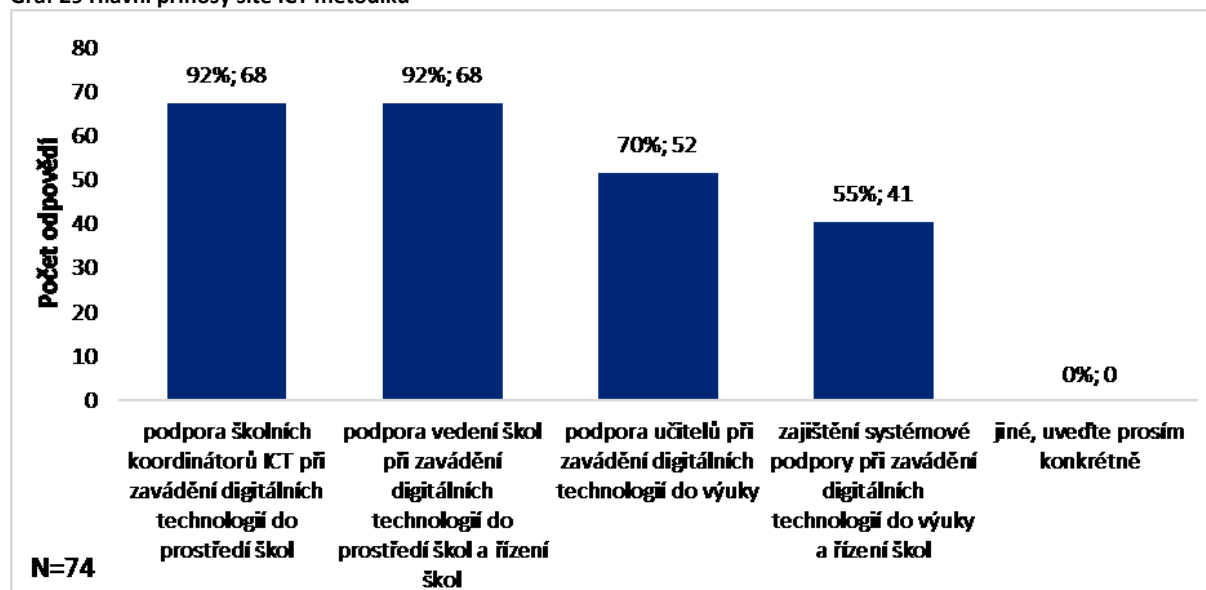
Síť ICT metodiků je aktuálně tvořena 20 krajskými ICT metodiky (KIM), jelikož nadále přetrvává vysoká poptávka po jejich službách a v některých krajích tak působí více KIM. Nadále je prostřednictvím této sítě poskytována přímá podpora školám v oblasti ICT. Na jaře 2021, kdy se KIM věnovali především revizi vzdělávání v oblasti ICT, se o jejich podporu přihlásilo více než 800 škol.

Pro zhodnocení aktivit v rámci ICT podpory bylo realizováno jedno dotazníkové šetření, které se skládalo ze dvou částí podle škol do aktivity, a to buď do jednorázových individuálních konzultací k ICT metodické podpoře, nebo do koncepční ICT metodické podpory. Celkem se tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 94 respondentů a z výsledku šetření vyplývá, tato podpora je obecně hodnocena pozitivně a je považována za přínosnou. Výsledky dotazníkového šetření výrazně kopírují a potvrzují výsledky z šetření realizovaného v rámci 1. PZ.

Dle většiny respondentů (79 %, tj. 74) **došlo v projektu k vytvoření funkční sítě ICT metodiků, kteří nabízejí, organizují a poskytují systematickou podporu školám/ICT koordinátorům** v oblasti integrace technologických prostředků do výuky a obecně do škol. Mezi hlavní přínosy sítě ICT metodiků patří dle respondentů podpora školních koordinátorů ICT při zavádění digitálních technologií do prostředí škol (92 %, tj. 68), podpora vedení škol při zavádění digitálních technologií do prostředí škol a řízení škol (92, tj. 68) a podpora učitelů při zavádění digitálních technologií do výuky (70 %, tj. 52).

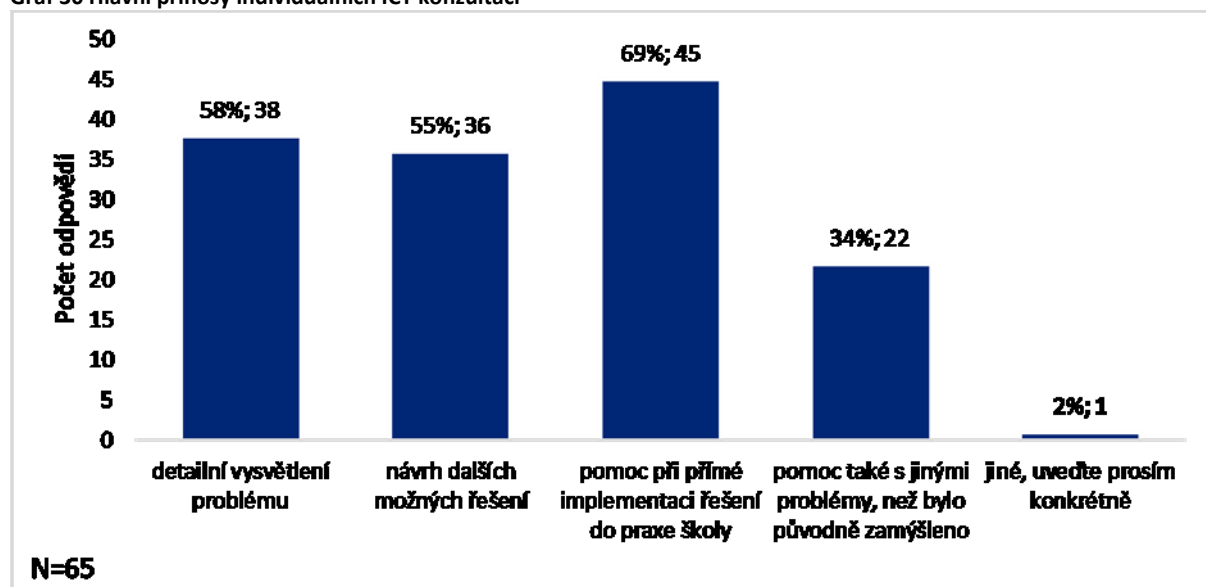


Graf 29 Hlavní přínosy sítě ICT metodiků



Z dotazníkového šetření vyplývá, že u většiny respondentů zapojených do individuálních konzultací byla naplněna očekávání (91 %, tj. 61 respondentů), která od ICT konzultace měli a považují konzultace za přínosné (97 %, tj. 65 respondentů). Značný pozitivní posun oproti 1. PZ je ve vnímání využitelnosti získaných informací v praxi, kdy informace považuje za přenositelné do praxe 92 % (tj. 62) respondentů oproti 62 % (tj. 28) respondentů v 1. PZ. Mezi hlavní přínosy konzultací patří pomoc při přímé implementaci do praxe školy (69 %, tj. 45 respondentů), detailní vysvětlení problému (58 %, tj. 38 respondentů). Pozitivně hodnotí respondenti také aktuálnost získaných informací (85 %, tj. 53 respondentů), což přispívá k jejich využitelnosti v praxi. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že většině respondentů se díky konzultaci podařilo vyřešit jejich problém(y).

Graf 30 Hlavní přínosy individuálních ICT konzultací

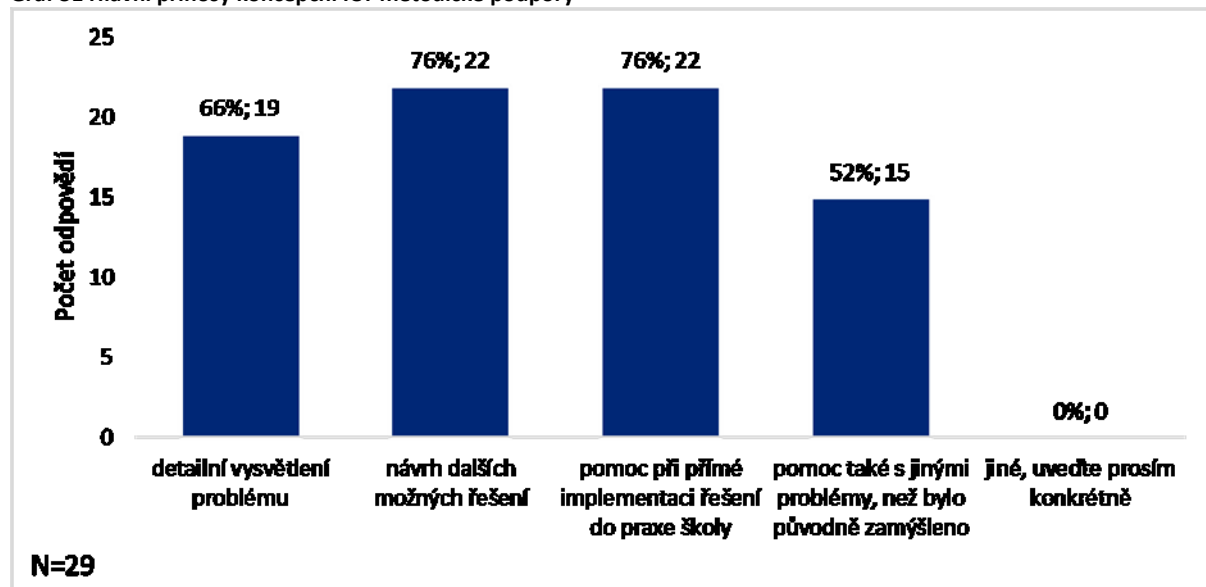


Bylo možné zvolit více odpovědí

Z dotazníkového šetření vyplývá, že u většiny respondentů zapojených do koncepční ICT metodické podpory byla naplněna očekávání (91 %, tj. 29 respondentů), která od ICT metodické podpory měli, považují konzultace za přínosné (91 %, tj. 29 respondentů) a považují informace za přenositelné do praxe školy (88 %, tj. 28 respondentů). PZ. Mezi hlavní přínosy metodické podpory patří pomoc při

přímé implementaci do praxe školy (76 %, tj. 22 respondentů), návrh dalších možných řešení (76 %, tj. 22 respondentů), detailní vysvětlení problému (66 %, tj. 19 respondentů). Pozitivně hodnotí respondenti také aktuálnost získaných informací (89 %, tj. 25 respondentů), což přispívá k jejich využitelnosti v praxi. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že většině respondentů se díky konzultaci podařilo vyřešit jejich problém(y).

Graf 31 Hlavní přínosy koncepční ICT metodické podpory



Bylo možné zvolit více odpovědí

3.7 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 s týmovými manažery klíčových aktivit, se zástupci dalších IPs a telefonických rozhovorů s účastníky platform 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.** Role zástupců projektů na panelech závisí na jejich tématech, v případě, že se jedná o relevantní témata, účastníci se zástupci projektů panelů spolupráce jiných IPs aktivně. **Dále dochází k pravidelné spolupráci projektů prostřednictvím setkávání projektových manažerů všech individuálních systémových projektů realizovaných v rámci NPI ČR,** schůzek se účastní také vedení NPI ČR a zástupci projektové kanceláře NPI ČR. Schůzky slouží k vzájemnému informování se o aktuálním stavu a dění v projektech. V případě, že je v rámci schůzek identifikována možná provazba a spolupráce některých projektů, je na ní dále navázáno na individuální úrovni spolupráce mezi projekty. Dle zástupců IPs již nadále nedochází ke spolupráci formou setkávání organizovaných ze strany MŠMT, která byla v 1. PZ hodnocena negativně.

V rámci spolupráce projektu SYPO s projektem APIV B zástupci APIV B spolupracovali na výstupech v rámci KA Management tak, aby materiály refletovaly potřeby z hlediska inkluze, v rámci KA Začínající učitel se podíleli na zohlednění kompetencí pedagogů, kterými by měl disponovat pedagog pro potřeby inkluzivního vzdělávání a očekává se spolupráce v oblasti DVPP V rámci KA Kvalita.



Zástupci projektu PPUČ se společně se zástupci SYPO účastní jednání na téma ICT revize RVP a také prostřednictvím sítě metodických kabinetů dochází k šíření výstupů projektu PPUČ a povědomí o projektu.

Projekt SYPO i SRP se podílely na vytvoření kompetenční model ředitele, které byly vytvořeny v každém projektu zvlášť. Přesto však nedošlo k duplicitám nebo překryvům, jelikož modely byly v souladu a doplňovaly se. Následně došlo ke sjednocení pohledů na kompetence ředitelů a tím ke stanovení výchozího modulu kompetencí ředitelů pro NPI ČR.

Dle zástupce projektu SRP by měla být spolupráce mezi IPs do budoucna nastavena již při jejich přípravě/plánování, aby byla provazba aktivit (např. odborných panelů) nastavena již od začátku realizace a nedocházelo k jejímu nastavování až v průběhu projektů, kdy projekty mají definované a pevně stanovené své cíle/výstupy/charty atp. Zároveň by do budoucna spolupráci IPs prospělo, kdyby bylo ustanoveno centrální programové řízení/orgán, který by svodně a průřezově koordinoval a řídil aktivity jednotlivých IPs. Tato úroveň by byla nadřazená řídicím výborům jednotlivých IPs, vnímala by projekty jako celek, zajišťovala naplňování všech jejich cílů, jejich spolupráci, monitorovala pokrok a řídila aktivity, aby se z projektů vytěžilo maximum a docházelo k naplňování strategie na národní úrovni.

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

3.8 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. V rámci této zprávy byly testovány kauzální mechanismy (řetězce) nezamýšlených dopadů identifikovaných v 1. PZ). Konkrétní provedení jednotlivých metod je uvedeno v Příloze I v kapitole Metody použité pro účely zpracování této zprávy.

V průběhu zpracování 2. PZ bylo identifikováno minimum nezamýšlených dopadů projektu SYPO, které byly identifikovány jednotlivými účastníky šetření jako dopady na ně a které není možné vztáhnout na celý projekt a prostředí.

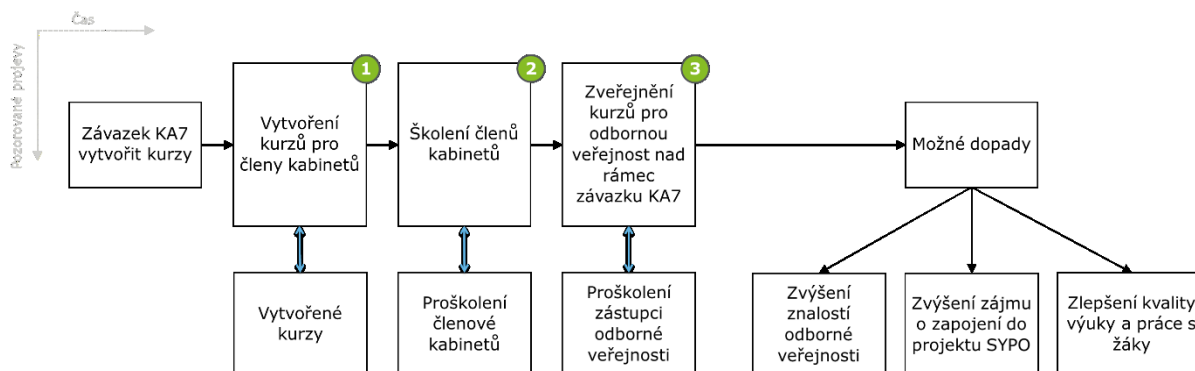
Mapy kauzálních řetězců nezamýšlených dopadů identifikovaných v 1. PZ a jejich vyhodnocení jsou uvedeny níže:

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

V rámci 1. PZ bylo identifikováno, že v rámci KA Podpora byla vytvořena školení (on-line) pro členy metodických kabinetů na oblastní a krajské úrovni, ve kterých bylo proškolen 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 dle zástupce KA Podpora podařilo proškolit více jak 1 300 účastníků, což dokládá empirickou stopu.



Mapa kauzálních řetězců³:



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 byla 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, neznamena 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 neznamena, 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.⁴

Nezamýšlené dopady tohoto proškolení identifikovaného v 1. PZ je možné hodnotit pouze omezeně. Částečně lze konstatovat, že v projektu SYPO došlo ke „zvýšení zájmu o zapojení do projektu SYPO“. Tyto dva dopady lze prokázat především značným nárůstem zájmu o projekt SYPO v online prostředí. Došlo ke značnému zvýšení návštěvnosti webu projektu SYPO, kdy za rok 2020 navštívilo web více než 75 tisíc uživatelů a za první pololetí roku 2021 více než 43 tisíc, zatímco za rok 2019 nedosahovala návštěvnost ani 20 tisíc. Došlo také ke zdvojnásobení uživatelů, kteří označili Facebookové stránky jako „To se mi líbí“, když v polovině roku 2020 bylo zaznamenáno 1 069 označení a v polovině roku 2021 více než 2 200 označení a ke konci roku 2021 zhruba 2 500 označení. Posun značí také vývoj na platformě YouTube, kde se oproti 1. PZ zvýšil počet odběratelů z 1 400 na více než 3 000 a počet zhlédnutí se zvýšil z téměř 159 tisíc na více než 503 tisíc. Z provedených šetření vyplývá, že aktivity projektu SYPO obecně přispívají k prohlubování znalostí/kompetencí atp. účastníků a je možné je aplikovat v praxi, na základě čehož lze obecně usuzovat, že došlo ke „zvýšení znalosti odborné

³ 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.

⁴ Process tracing: zkoumání kauzality v případových studiích [online]. Dostupné z: <https://www.sav.sk/journals/uploads/03061031Mazak%20-%20zalomena%20-%20OK.pdf>

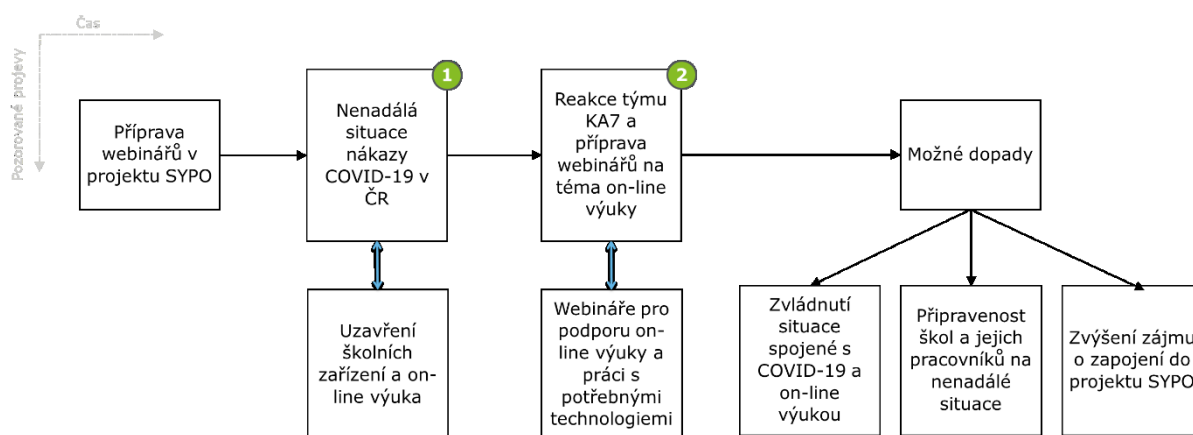
veřejnosti“. Zároveň však není možné určit, zda a do jaké míry právě zveřejnění kurzů přispělo k možným dopadům identifikovaným v rámci 1. PZ. Posledním možným dopadem identifikovaným v 1. PZ bylo „zlepšení kvality výuky a práce s žáky“, s ohledem na zaměření této evaluace však není možné hodnotit, zda a do jaké míry opravdu došlo k rozvoji vzdělávání na školách a dopadům na žáky.

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 a rozhovorů.

Mapa kauzálních řetězců⁵:



V této zprávě byly zkoumány nezamýšlené dopady tohoto proškolení identifikovaného v 1. PZ. 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. Odpovědi na toto „jakým způsobem“ je detailní popis tzv. kauzálního mechanismu a přesvědčivé empirické doložení, že daný mechanismus je opravdu přítomen. Pro testování možných dopadů byla 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

⁵ 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.



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.⁶

Nezamýšlené dopady vytvořených webinářů identifikované v 1. PZ je možné hodnotit pouze omezeně. V rámci provedených šetření účastníci různých aktivit v různých klíčových aktivitách zmiňují a pozitivně hodnotí podporu projektu SYPO v době epidemie Covid-19. Pozitivně jsou hodnoceny také webináře, které byly významnou oporou pro učitele v této době, protože se podařilo zareagovat velmi rychle a vznikly webináře zaměřující se na on-line výuku, se kterou učitelé neměli zkušenosti. Účastníci šetření uvedli, že reakce projektu SYPO přispěla ke zvýšení povědomí o projektu a k lepšímu vnímání projektu. Tento dopad prokázat především značným nárůstem zájmu o projekt SYPO v online prostředí. Došlo ke značnému zvýšení návštěvnosti webu projektu SYPO, kdy za rok 2020 navštívilo web více než 75 tisíc uživatelů a za první pololetí roku 2021 více než 43 tisíc, zatímco za rok 2019 nedosahovala návštěvnost ani 20 tisíc. Došlo také ke zdvojnásobení uživatelů, kteří označili Facebookové stránky jako „To se mi líbí“, když v polovině roku 2020 bylo zaznamenáno 1 069 označení a v polovině roku 2021 více než 2 200 označení a ke konci roku 2021 zhruba 2 500 označení. Posun značí také vývoj na platformě YouTube, kde se oproti 1. PZ zvýšil počet odběratelů z 1 400 na více než 3 000 a počet zhlédnutí se zvýšil z téměř 159 tisíc na více než 503 tisíc. Zároveň však není možné určit, zda a do jaké míry právě vytvoření webinářů přispělo k možnému dopadu identifikovanému v rámci 1. PZ.

Posledním možným dopadem identifikovaným v 1. PZ bylo „připravenost škol a jejich pracovníků na nenadálé situace“, s ohledem na zaměření této evaluace však není možné hodnotit, zda a do jaké míry budou školy a pracovníci schopni reagovat na případné nové neočekávané situace, které by vyžadovaly změnu oproti stavu způsobeného epidemií Covid-19.

⁶ Process tracing: zkoumání kauzality v případových studiích [online]. Dostupné z: <https://www.sav.sk/journals/uploads/03061031Mazak%20-%20zalomena%20-%20OK.pdf>

4 Závěry a doporučení

4.1 Závěry

Tabulka 3 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 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.	N/A
EO 1.2	Dochází k naplňování téměř všech dílčích cílů projektu	Na základě provedených šetření pro účely této zprávy vyplývá, že 13 dílčích cílů 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 Evaluační se všemi odpovídajícími KA pro zajištění aktuálnosti a relevantnosti jednotlivých KA. Byly zpracovány evaluační zprávy zaměřující se na vyhodnocení již proběhlých aktivit, a to především pro KA Kabinety, KA Začínající učitel a KA Management. 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 Evaluační se všemi odpovídajícími KA pro zajištění aktuálnosti a relevantnosti jednotlivých KA. Byly zpracovány evaluační zprávy zaměřující se na vyhodnocení již proběhlých aktivit, a to především pro 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 - projekt SYPO pořádal deset panelů, kterých se účastní také zástupci dalších projektů. Zároveň zástupci projektu SYPO navštěvují odborné panely dalších IPs. Výstupem z odborných panelů spolupráce jsou Souhrnné závěrečné zprávy odborného panelu, které jsou dány k dispozici MŠMT a účastníkům panelu. Zajistit informovanost odborné veřejnosti o cílech a výstupech projektu prostřednictvím odborných konferencí – byla realizována konference na téma začínající učitel, konference zaměřená na vedení škol (KA Management), v prosinci 2021 měla proběhnout konference pro KA Kabinety. Výstupem odborných konferencí je umístění záznamů hlavních příspěvků z diskuzí na platformu YouTube. Zároveň je výstupem odborných konferencí zpráva, ze které se tvoří sborník, který se posílá všem zúčastněným a MŠMT. Navrhnout a pilotně ověřit model uceleného, průběžného a modulárního systému profesní podpory učitelů prostřednictvím sítě metodických kabinetů – v rámci třech „původních kabinetů“ se podařilo dokončit a schválit Modely systému profesní podpory a v rámci dvou „později spuštěných“ kabinetů byly zahájeny práce na Modelech systému profesní podpory. Zbývající dva „plánované kabinety“ nebyly prozatím personálně obsazeny a nebyly tak ani zahájeny	01_PZ02

	Závěr	Popis závěru	ID doporučení
		práce na Modelech. Modely jsou zároveň pilotně ověřovány vytvořením sítě pěti metodických kabinetů, v rámci kterých je učitelům poskytována vlastní podpora, a to například formou webinářů a workshopů. • Vytvořit organizačně-institucionální, personální a obsahové podmínky pro činnost systému metodických kabinetů – došlo k personálnímu zajištění všech pěti národních a souvisejících krajských i oblastních metodických kabinetů. Sítování pedagogů do oblastních metodických kabinetů nadále průběžně probíhá a pravděpodobně bude probíhat až do konce realizace projektu. Zbývající 2 „plánované kabinety“ by měly být personálně obsazovány od března 2022, a to na všech 3 úrovních zároveň. • Pilotně ověřit a implementovat systém metodických kabinetů na národní, krajské a vybrané oblastní úrovni – došlo k vytvoření sítě pěti pilotních metodických kabinetů na národní, krajské a oblastní úrovni. V rámci sítě kabinetů dochází k setkávání jednotlivých úrovní kabinetů a jejich členů, učitelům poskytována vlastní podpora, a to například formou webinářů a workshopů. Zbývající dva „plánované kabinety“ by měly být personálně obsazovány od března 2022, a to na všech 3 úrovních zároveň, následně by mělo dojít k jejich implementaci. • 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 – Síť ICT metodiků je aktuálně tvořena 20 krajskými ICT metodiky (KIM), jelikož nadále přetrvává vysoká poptávka po jejich službách. Nadále je prostřednictvím této sítě poskytována přímá podpora školám v oblasti ICT a o jejich podporu se přihlásilo více než 800 škol. • Navrhnout a pilotně ověřit model uceleného, průběžného a modulárního systému podpory vedení škol, zejména v oblasti pedagogického řízení - v průběhu roku 2021 byl dokončen a následně schválen Model systému podpory profesního rozvoje vedení škol. Do Modelu byly také zahrnuty poznatky z pilotáže jednotlivých forem Vlastní podpory (oblastní konference, workshopy, konzultace), která probíhala dříve v projektu. V září 2021 byla zahájena pilotáž Modelu. • Pilotně ověřit a implementovat systém činnosti stálé konference ředitelů - proběhla pilotáž Stálé konference ředitelů, která byla úspěšná dle týmové manažerky, na základě ní vznikla zpráva o pilotáži a začala implementace SKŘ, která zatím probíhá dle očekávání. Role Stálé konference ředitelů spočívala v podílení se na Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol, vlastní podpoře škol a zároveň se věnuje aktuálním tématům školství. • Proškolení odborný personál metodických kabinetů od krajské po oblastní úroveň – první kurzy pro nové členy metodických kabinetů proběhly prezenčně, ale s nástupem epidemie Covid-19 byly přeneseny do online podoby a kromě formy se změnil i obsah kurzů, který byl původně zaměřen na měkké dovednosti, ale změnilo se zaměření na komunikaci a práci v online prostředí. Cílem kurzů bylo rychle nastartovat procesy v jednotlivých kabinetech, aby fungovaly i v době pandemie, protože i většina dalšího programu projektu SYPO, včetně schůzek v rámci kabinetů, probíhá online. Kurzy byly podpořeny e-learningovým kurzem. • Proškolení definované cílové skupiny – učitele a ředitele – v dílčích tématech souvisejících s podporou začínajících učitelů a s výstupy sítě metodických kabinetů - v rámci vlastní podpory byly zrealizovány kurzy pro všechny zástupce triády (začínající učitel, uvádějící učitel a vedení školy). Vlastní podpora se skládá ze školení/webinářů, e-learningů a workshopů. První vlna pilotáže vlastní podpory byla ukončena na konci školního roku 2019/2020, druhá vlna byla zakončena na konci školního roku 2020/2021 a na podzim 2021 byla zahájena třetí vlna probíhající v rámci fáze implementace. • Navrhnout a pilotně ověřit ucelený, průběžný a modulární systém podpory začínajících učitelů – Na konci školního roku 2019/2020 byla ukončena první roční vlna pilotáže Modelu a od září roku 2020 byla zahájena druhá vlna pilotáže	



	Závěr	Popis závěru	ID doporučení
		Modelu, která je tentokrát dvouletá. V červnu 2021 bylo zahájeno nabírání škol do fáze Implementace systému podpory začínajících učitelů, ve které je úzce propojeno využití Modelu a vlastní podpory. Jeden cíl je částečně naplňován, což znamená, že nejsou realizovány aktivity, které by byly přímo zaměřeny na jeho naplnění, ale aktivity projektu k danému cíli nepřímo přispívají. Jedná se o následující cíl: 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, rozborů forem a metod práce, hospitace, společné plánování a následná reflexe – Jelikož se jedná o cíl, který je průřezový napříč všemi KA, 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, což vyplývá i z terénních šetření (především dotazníků a fokusních skupin) realizovaných pro účely této evaluace, a tím do určité míry přispívá také k naplňování tohoto cíle. 2 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), která nebyla plně zahájena s ohledem na nastavování KA a vyjednávání s MŠMT, tak aby došlo k naplnění cílů projektu bez ohledu na schválení/neschválení novely zákona o pedagogických pracovnících, která měla mít na KA zásadní vliv. Zástupci projektu připravili v této souvislosti pro jednání ŘV několik variantních návrhů změn KA. Od ledna 2020 probíhaly přípravné práce, docházelo k nastavování této KA ve spolupráci se zástupci ŘO. Novela schválena nebyla a po dosažení dohody s MŠMT o využití plánovaných výstupů v klíčové aktivitě tak KA Kvalita bude realizována dle původního záměru. V září 2021 byly zahájeny práce na výstupech KA Kvalita.	
EO 1.3 a 1.5	Existují rizika a bariéry částečně ohrožující realizaci projektu	V rámci zpracování této Evaluace bylo identifikováno 20 rizik, která byla zanesena do registru rizik. Oproti 1. PZ tak přibýlo 9 nových rizik identifikovaných v rámci této zprávy. Zároveň všechna rizika kromě jednoho z 1. PZ zůstávají nadále v platnosti, avšak u některých došlo k úpravě jejich závažnosti. Rizika byla z hlediska závažnosti jejich dopadu hodnocena převážně jako středně závažná (11 rizik), v osmi případech byla závažnost hodnocena jako nízká a jedno riziko již bylo uzavřeno. Riziko s největší závažností (skóre 12 z 25) souvisí s vlivem epidemie Covid-19 a souvisejících vládních opatření, které je velmi obtížné předvídat a je nutné na ně pružně reagovat. Zároveň většina aktivit již byla přenesena do online podoby nebo nahrazena, došlo k prodloužení projektu a lze tak očekávat, že vedení projektu bude schopné zajistit úspěšné dokončení projektu i přes toto riziko. Další rizika se do značné míry týkají problematického nebo nedostatečného zapojení účastníků do aktivit projektu, a to především v KA Kabinety, kde se v některých krajích/oblastech nedaří zapojit dostatečné množství členů nebo v KA Začínající učitel, kde je částečný problém sehnat školy se začínajícími učiteli a zajistit roli uvádějících učitelů. 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 přehluštěnost školského terénu různými projekty, což vede ke vzniku několika rizik (např. nedostatek odborníků, duplicitní aktivity projektu SYPO a jiných projektů atp.) ohrožujících realizaci projektu.	N/A

	Závěr	Popis závěru	ID doporučení
EO 1.4	Vhodně nastavené interní evaluace	Interní evaluace realizované zástupci projektu SYPO (KA Evaluate) 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 Evaluate považovány za vhodně nastavené. Aktivita KA Evaluate reagují na aktuální průběh projektu a potřeby jednotlivých KA	N/A
EO 2	Vhodně nastavená podpora pro vedení škol a aktivity přispívají k plnění stanovených cílů KA Management	Aktivita v rámci KA Management jsou obecně jejich účastníky hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné. Projekt SYPO dle účastníků aktivit poskytuje komplexní podporu vedení škol a pokrývá široký okruh témat, ze kterých lze vybrat zajímavá témata pro každého v různých fázích kariéry. Účastníci aktivit (oblastní konference, workshopy, individuální a skupinové konzultace) jsou s aktivitami převážně spokojeni, a to ve všech ohledech – tj. například s organizací, s lektory/experty/přednášejícími, s naplněním očekávání, s možností sdílet zkušenosti a také s využitelností informací v praxi. Respondenti považují vytvoření Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol za potřebné/užitečné, jelikož vznikne ucelený systém podpory pro vedení školy Zároveň z provedených šetření vyplývá, že aktivity projektu SYPO přispívají k cílům KA Management, mezi které patří cíl přispívat k profesní podpoře a prohlubování kompetencí/odbornému růstu vedoucích pracovníků, cíl zohledňovat potřeby vedoucích pracovníků v různých etapách jejich profesní dráhy a projekt celkově přispívá k nastavení systému, který bude schopný reagovat na změny a potřeby v rozvoji managementu škol. Z fokusní skupiny a individuálních rozhovorů s účastníky aktivit v KA Management vyplývá, že by uvítali, kdyby další podpora pro vedení škol byla zaměřená především na právní/legislativní podporu, dále na podporu v oblasti psychologie/práci s žáky s psychologickými problémy, na komunikaci s rodiči a na manažerské dovednosti.	N/A
EO2	Webináře zaměřené na oborové novinky jsou hodnoceny pozitivně a přispívají k rozvoji pedagogů	Z provedených šetření vyplývá, že webináře zaměřené na oborové novinky jsou ve všech oborech všeobecně hodnoceny pozitivně, jsou hodnoceny jako přínosné a dle jejich účastníků přispívají k prohlubování jejich profesních kompetencí. Mezi hlavní přínosy webinářů patří možnost je absolvovat odkudkoliv, opakovaně se k nim vrátit, ale také zajímavá a přínosná témata a dobrá využitelnost informací v praxi. Pozitivně je hodnocena také dostatečně široká nabídka webinářů, díky které si každý může vybrat dle svých potřeb.	N/A
EO2	Projekt přispívá k podpoře začínajících učitelů a aktivity přispívají k plnění stanovených cílů KA Začínající učitel	Aktivita v rámci KA Začínající učitel jsou obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné. Projekt SYPO dle účastníků aktivit přispívá k cílené a plánované podpoře začínajících učitelů a dochází díky němu k motivaci všech aktérů zapojených do procesu uvádění začínajících učitelů (tj. začínajících učitelů, uvádějících učitelů a vedení škol). Účastníci aktivit (seminář, e-learning a workshopy) jsou s aktivitami převážně spokojeni, a to ve všech ohledech – tj. například s organizací, s lektory/experty/přednášejícími, s naplněním očekávání, s možností sdílet zkušenosti a také s využitelností informací v praxi. Respondenti považují vytvoření Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol za potřebné/užitečné, jelikož tvoří ucelený systém podpory pro začínající učitele a zároveň obsahuje návody a doporučení, jak postupovat při adaptaci začínajícího učitele. Dle některých účastníků šetření je Model teoretický, obecný a zaměřený pouze na některé stupně vzdělávání. Z provedených šetření vyplývá, že projekt SYPO na zapojených institucích přispěl především k lepšímu nastavení/prohloubení spolupráce třídy, a to nejen u účastníků přímo zapojených do projektu, ale v rámci celých institucí.	N/A
EO 3	Byla vytvořena pilotní síť pěti metodických kabinetů od	Oproti 1. PZ došlo k vytvoření ustanovení a personálnímu obsazení dalších dvou metodických kabinetů (tj. Předškolní a prvostupňové vzdělávání, Přírodovědné vzdělávání), které tak společně s původními třemi metodickými kabinety (Český jazyk a	03_PZ02



	Závěr	Popis závěru	ID doporučení
	národní úroveň po oblastní úrovni, existuje však prostor pro zapojení více účastníků	literatura, Matematika a její aplikace a Informatiku a ICT) tvoří síť pěti pilotovaných kabinetů od národní úroveň po oblastní úroveň. Zbývající 2 plánované kabinetů (tj. Cizí jazyky a Společenskovední vzdělávání) by měly být personálně obsazovány od března 2022, a to na všech 3 úrovních zároveň. Přesto se členové všech tří úrovní shodli, že existuje prostor pro zlepšení v zapojování/síťování dalších členů do kabinetů. Dle účastníků se nepodařilo zajistit bezproblémové fungování ve všech oblastech a v některých stále není dostatečný počet zasíťovaných. Mezi hlavní důvody problémů se síťováním patří, nezáměr učitelů o zapojení se do projektu SYPO, zapojení učitelů do jiných projektů a jejich časové vytíženosti. Zároveň účastníci šetření uvedli, že také u některých zapojených/zasíťovaných učitelů je problematické zajistit jejich aktivitu a aktivit se tak často účastní stále stejní a aktivní účastníci.	
EO3	Vybudování sítě kabinetů od národní až po oblastní je hodnoceno jako přínosné a Kabinety přispívají k cílům KA Kabinety	Zároveň z provedených šetření mezi členy kabinetů na všech úrovních vyplývá, že kabinety a jejich aktivity přispívají k cílům KA Kabinety, a to především tím, že přispívají k vytváření dostatečného prostoru pro odborný růst učitelů/ke kvalitní a efektivní podpoře prohlubování profesních kompetencí. Dále z šetření vyplývá, že kabinety přispívají také k podpoře nových a inovativních metod učení, k rozvoji schopností využívat moderních výukových metod a trendů, k podpoře využívání moderních učebních pomůcek nebo k šíření a sdílení nejnovějších poznatků v oblasti oborových didaktik. Mezi hlavní přínosy, které vidí účastníci šetření ve vybudování sítě kabinetů od národní až po oblastní úroveň a které přispívají k plnění cílů, patří podpora učitelů a široká nabídka vzdělávacích aktivit možných využívat dle potřeb, možnost spolupráce/sdílení informací a zkušeností, možnost se na někoho obrátit svými problémy/dotazy, vybudování struktury, která přispěje k šíření podnětů z terénu, aby učitelé měli možnost se vyjádřit a ovlivnit změny ve školství v souladu s praxí. Pozitivní je také to, že aktivity se zaměřují na aktuální a relevantní témata, aktivity a jejich lektori jsou kvalitní a veškerá podpora je bezplatná. Účastníci šetření upozornili, že je potřeba zajistit udržitelnost vybudované sítě kabinetů i po skončení projektu, a to na všech třech úrovních.	N/A
EO 3	Došlo k úpravě a zlepšení spolupráce NK a KK, přesto však stále existuje prostor pro její prohloubení	Oproti 1. PZ došlo ke změně struktury NK, když do národní úrovně kabinetů bylo doplněno 4-5 členů, kteří jsou zároveň předsedové KK. Cílem této změny bylo přinést více pohledů z praxe do NK a zajistit větší propojení a rozšíření vazby mezi NK a KK kabinety, jelikož předsedové krajských přispívají k lepšímu předávání informací do terénu, když pro lepší předávání informací z NK na nižší úrovně dochází před a po realizaci zasedání NK k setkávání všech předsedů KK. Přesto však dle účastníků šetření existuje prostor pro zlepšení ve spolupráci mezi NK a KK. Účastníci se shodli, že by ze strany NK uvítali častější zpětnou vazbu, uvítali by lepší informovanost ze strany NK nebo větší zapojení do aktivit/úkolování ze strany NK. Dle výsledků dotazníkového šetření je částečná nespokojenost patrnější u 3 původních kabinetů (tj. ČJ, M a ICT), kde se negativní odpovědi pohybují v rozmezí 11 až 21 % z respondentů za daný kabinet, zatímco u dvou později spuštěných kabinetů je nespokojenost nižší (0 až 5 % z respondentů).	04_PZ02
EO 5	Nejčastější formou spolupráce IPs jsou odborné panely.	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. Role zástupců projektů na panelech závisí na jejich tématech, v případě, že se jedná o relevantní témata, účastníci se zástupci projektů panelů spolupráce jiných IPs aktivně. Dále dochází k pravidelné spolupráci projektů prostřednictvím setkávání projektových manažerů všech individuálních systémových projektů realizovaných v rámci NPI ČR.	N/A



	Závěr	Popis závěru	ID doporučení
EO 6	Dochází k možným nezamýšleným dopadům identifikovaným na základě 2 pozorovaných jevů v 1. PZ, nelze však zcela určit, do jaké míry tyto jevy k dopadům přispěly.	V průběhu zpracování 2. PZ bylo identifikováno minimum nezamýšlených dopadů projektu SYPO, případně se jedná pouze o individuální dopady na jednotlivé účastníky šetření, které není možné vztáhnout na celý projekt a prostředí. V rámci 2. PZ byly vyhodnocovány dopady identifikované v 1. PZ: 1. Došlo ke zvýšení zájmu o projekt SYPO, a to především v online prostředí (Facebook, YouTube, webové stránky), aktivity projektu SYPO obecně přispívají k prohlubování znalostí/kompetencí atp. účastníků, ale není možné určit, zda a do jaké míry zveřejnění kurzů vytvořených pro členy kabinetů přispělo k možným dopadům identifikovaným v rámci 1. PZ 2. Došlo ke zvýšení zájmu o projekt SYPO, a to především v online prostředí (Facebook, YouTube, webové stránky), účastníci šetření zmiňují a pozitivně hodnotí podporu projektu SYPO v době epidemie Covid-19 ale není možné určit, zda a do jaké míry vytvoření webinářů přispělo k možným dopadům identifikovaným v rámci 1. PZ.	N/A

4.2 Doporučení

Každé doporučení zahrnuje kritéria dopadu a času:

Tabulka 4 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 5 Doporučení

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Závaž- nost dopadu	Časové hledí- sko	Prioritizace doporučení	Kroky implementace	Odpovědnost
01_PZ02	Zaměřit se na realizaci KA Kvalita	Z důvodu zdržení realizace KA Kvalita je třeba zaměřit se na její realizaci, aby se podařilo realizovat plánované výstupy a naplnit tak očekávané cíle KA Kvalita.	2	3	6	1) Realizovat aktivit dle plánovaného harmonogramu	• KA Kvalita
02_PZ02	Zajištění udržitelnosti aktivit po skončení projektu	Účastníci aktivit projektu SYPO a především kabinetů (respondenti dotazníkového šetření, účastníci fokusních skupin a rozhovorů) považují za vhodné zajistit navázání na aktivity projektu i po jeho skončení, aby byla nadále zajištěna podpora pedagogům i vedení škol.	2	2	4	1) Identifikace aktivit, které je vhodné zajistit i nadále/zachovat 2) Zajištění udržitelnosti a financování těchto aktivit i po skončení projektu SYPO	• NPI ČR • MŠMT
03_PZ02	Podpora síťování do metodických kabinetů	Z provedených šetření bylo zjištěno, že v některých krajích/oblastech je menší zájem o zapojení se pedagogů do krajských a oblastních metodických kabinetů. Doporučuje se podpořit členy metodických kabinetů ve snaze o zapojení dalších členů do projektu.	1	3	3	1) Podpořit členy metodických kabinetů ve snaze o zapojení dalších členů do projektu	• KA Kabinety
04_PZ02	Prohloubení spolupráce mezi NK a KK	Z provedených šetření bylo zjištěno, že i přes úpravu spolupráce, stále existuje prostor pro zlepšení spolupráce mezi národními a krajskými metodickými kabinety, a to dle výsledků dotazníkového šetření především u 3 původních kabinetů (tj. ČJ, M a ICT).	1	3	3	1) Detailnější analýza problému 2) Prohloubení nastavené spolupráce mezi NK a KK	• KA Kabinety
05_PZ02	Pokračování koordinace spolupráce v IPs ze	Z provedených šetření bylo zjištěno, že trvá zájem zástupců IPs o větší spolupráci projektů a jejich větší koordinaci a řízení z úrovně MŠMT. Jelikož většina IPs se blíží ke konci realizace,	1	2	2	1) Nastavení spolupráce a koordinace IPs na straně MŠMT ⁷	• MŠMT • ŘO OP JAK

⁷ Dle informací od zástupců věcné sekce (Sekce vzdělávání a mládeže – II) jsou stávající IPs projekty stanoveny Výnosem pana ministra č. 28/2017 – Směrnice upravující řízení projektů v resortu MŠMT a roli projektové kanceláře MŠMT, kde je mj. definována role řídicího výboru i věcného garanta. Zmiňovaná setkání IPs se uskutečňovala nad rámec citované směrnice. Řídicí výbory projektů se aktivně zabývají výstupy IPs (u končících IPs v r. 2021, tj. SRP P-KAP a PPUČ, byl zpracován materiál o výstupech také pro PV MŠMT). Nadto byl vydán nový Výnos pana ministra č. 10/2021 – směrnice, která upravuje řízení projektů pro další programové období. Zřízení úrovně nad řídicími výbory je v příštím období irelevantní, jelikož se připravují se pouze dva projektové záměry IPs. V rámci přípravy nových IPs je zohledněno jejich propojení a spolupráce tak, aby se předešlo duplicitám a roztrženkám aktivit do několika projektů.

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Závaž- nost dopadu	Časové hledí- sko	Prioritizace doporučení	Kroky implementace	Odpovědnost
	strany MŠMT a zajištění využívání výstupů IPs.	jedná se především o doporučení, které by mohlo být vhodné zohlednit při realizaci dalších IPs v dalších programových obdobích. S tímto již MŠMT pracuje viz zhodnocení doporučení z předchozí zprávy ID 04_PZ01, proto je doporučeno pokračovat v koordinaci IPs v OP JAK, V rámci přípravy nových IPs je zohledněno jejich propojení a spolupráce tak, aby se předešlo duplicitám a roztříštěním aktivit do několika projektů. Nová IPs budou navazovat a pracovat s výstupy IPs z OP VVV.					
06_PZ02	Rozdělení aktivit a materiálů dle stupňů škol	Pro zvýšení efektivity spolupráce a předávání zkušeností by účastníci uvítali, kdyby aktivity i materiály (především v KA Začínající učitel) byly více členěny dle stupňů škol (MŠ, ZŠ, SŠ).	1	2	2	1) Rozdělit aktivity a materiály dle jednotlivých stupňů škol	KA Začínající učitel



5 Zhodnocení zapracování doporučení z předchozí zprávy

ID	Název doporučení	Zhodnocení zapracování doporučení
01_PZ01	Nastavení KA Kvalita	Doporučení bylo zapracováno V létě 2021 došlo k rozhodnutí, že novela zákona o pedagogických pracovnících nebude schválena, v důsledku čehož došlo k návratu k původní verzi Charty a KA Kvalita bude realizována podle původních plánů a podle stávajícího zákona o pedagogických pracovnících, tento postup byl zkontrolován a schválen se zástupci ŘO OP VVV. Byl sestaven tým a v září 2021 byly zahájeny práce na výstupech
02_PZ01	Podpora síťování do oblastních metodických kabinetů	Doporučení zůstává v platnosti Přestože se na oblastních úrovních podařilo personálně obsadit všech 5 kabinetů v realizaci, stále je v některých oblastech zapojen nižší počet členů a někteří členové KK se nadále potýkají s nižším zájmem pedagogů o zapojení se do sítě kabinetů.
03_PZ01	Revize spolupráce mezi NK a KK	Doporučení bylo zapracováno Na základě tohoto zjištění došlo v KA Kabinety k většímu propojení NK a KK, kdy se vybraní předsedové KK účastní národních setkání, díky čemuž mají lepší přehled o aktivitách NK a mohou je dále šířit ke krajským a oblastním kabinetům a zároveň mají NK zpětnou vazbu a připomínky od nižších úrovní. Tato změna je i účastníky terénních šetření vnímána pozitivně, když se v důsledku ní zvýšilo zapojení zástupců z praxe v NK, a tím i činnost NK se začala více orientovat na praxi. Přesto však stále někteří členové kabinetů vnímají prostor pro zlepšení spolupráce mezi NK a KK.
04_PZ01	Koordinace spolupráce IPs ze strany MŠMT	Doporučení zůstává v platnosti Zástupci spolupracujících IPs uvedli, že setkání, která byla organizována ze strany MŠMT a byla v 1. PZ hodnocena negativně, přestala být realizována. Dle zástupkyně projektu APIV B, by bylo vhodné, aby byla tato setkání realizována a MŠMT tak mělo lepší přehled o aktivitách IPs. Zároveň zástupce projektu SRP uvedl, že by do budoucna spolupráci IPs prospělo, kdyby bylo ustanoveno programové řízení/orgán, který by koordinoval a řídil aktivitu jednotlivých IPs. Tato úroveň by byla nadřazená řídicím výborům jednotlivých IPs, vnímala by projekty jako celek, zajišťovala naplňování všech jejich cílů, jejich spolupráci, monitorovala pokrok a řídila aktivity, aby se z projektů vytěžilo maximum a docházelo k naplňování strategie na národní úrovni. Dle informací od zástupců věcné sekce (Sekce vzdělávání a mládeže – II) jsou stávající IPs projekty stanoveny Výnosem pana ministra č. 28/2017 – Směrnice upravující řízení projektů v resortu MŠMT a roli projektové kanceláře MŠMT, kde je mj. definována role řídicího výboru i věcného garanta. Zmiňovaná setkání IPs se uskutečňovala nad rámec citované směrnice. Řídicí výbory projektů se aktivně zabývají výstupy IPs (u končících IPs v r. 2021, tj. SRP P-KAP a PPUČ, byl zpracován materiál o výstupech také pro PV MŠMT). Nadto byl vydán nový Výnos pana ministra č. 10/2021 – směrnice, která upravuje řízení projektů pro další programové období. Zřízení úrovně nad řídicími výbory je v příštím období irelevantní, jelikož se připravují se pouze dva projektové záměry IPs). V rámci přípravy nových IPs je zohledněno jejich propojení a spolupráce tak, aby se předešlo duplicitám a roztržtím aktivit do několika projektů.
05_PZ01	Zpřesnění anotací webinářů	Doporučení bylo zapracováno Dle týmového manažera KA Podpora se téma anotací začalo s lektory více řešit v průběhu jejich příprav a teď jsou anotace již propracovanější. Staré anotace se již nepřepočítávaly, protože jsou již zveřejněné na platformě YouTube.

ID	Název doporučení	Zhodnocení zapracování doporučení
		Z provedených šetření pro účely této zprávy nevyplynula od účastníků webinářů žádná další potřeba zpřesnění anotací webinářů.
06_PZ01	Možnost třídit webináře dle jejich zaměření	Doporučení bylo zapracováno Dle týmového manažera KA Podpora se webináře v současnosti třídí na webových stránkách podle kabinetů a na YouTube kanálu se dá hledat webinář po playlistech dle kabinetů/zaměření, přičemž může být webinář ve vícero playlistech, pokud se témata prolínají. Bariérou byly pro KA Podpora webové stránky NPI ČR, kde se jim nepodařilo vyladit filtraci webinářů. proto KA Podpora nabízí webináře na projektových stránkách projektu SYPO, které umožňují filtrovat podle kabinetů.
07_PZ01	Rozdělení účastníků seminářů dle stupňů škol	Doporučení bylo zapracováno, ale nadále zůstává v platnosti V rámci projektu došlo k úpravě některých aktivit tak, aby reflektovaly rozdělení dle stupňů škol. Došlo ke změně struktury příkladů dobré praxe v Modelu systému podpory začínajících učitelů, které jsou nyní děleny dle stupňů škol. Jsou realizovány moderované diskuze, které jsou organizovány v kategoriích podle druhu školy, nebo podle úrovně profese na škole, a to v počtech 10-15 účastníků. Přesto by dle zjištění z terénních šetření realizovaných pro účely této zprávy i z interních evaluací někteří účastníci stále uvítali, kdyby aktivity v rámci KA Začínající učitel byly více členěny dle oborů/stupňů vzdělávání.
08_PZ01	Ověření zjištění z této evaluace	Doporučení bylo vzato v potaz Zástupci jednotlivých klíčových aktivit měli povědomí o závěrech 1. PZ a v případě relevance a dalších podnětů vycházejících z interních evaluací/zpětné vazby od cílové skupiny, bylo se závěry a doporučeními dále pracováno.

6 Seznam použitých zdrojů a literatury

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

Metodické, evaluační a další dokumenty

- Zprávy o realizaci a jejich přílohy (1.- 14. ZoR)
- Žádost o podporu a její přílohy
- Žádosti o změny
- Došetření metodických kabinetů – zpracované oddělením Evaluací (odd. 449) MŠMT, 21. 1. 2021
- Průběžná sebehodnotící zpráva projektu Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů (SYPO) za rok 2020
- Zpráva z vyhodnocení evaluace odborného panelu
- Souhrnná závěrečná zpráva odborného panelu
- Průběžná zpráva z evaluace pilotáže metodických kabinetů II.
- Studie aktivit školních metodických sdružení – druhá vlna
- Evaluační zpráva z pilotáže Modelu systému podpory začínajících učitelů 2019-2020
- Zpráva z evaluace pilotáže vlastní podpory začínajících učitelů, uvádějících učitelů a vedení škol 2019-2020
- Evaluační zpráva o činnosti Stálé konference ředitelů 2020
- Evaluační zpráva z pilotáže vlastní podpory vedení škol 2020
- Formální standardy provádění evaluací – dostupné z: https://czecheval.cz/dokumenty/ces_formalni_standardy_evaluaci_short_5_.pdf



7 Přílohy

7.1 Příloha I: Technická zpráva s detailním popisem šetření

7.1.1 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 a metaevaluace	Zprávy o realizaci a jejich přílohy Žádost o podporu a její přílohy, žádosti o změnu Průběžné sebehodnotící zprávy V rámci metaevaluace byly využity materiály zpracované v rámci KA Evaluce. Zjištění z těchto materiálů byla propojena se zjištěními identifikovanými v této zprávě a jednalo se především o následující materiály: • Došetření metodických kabinetů – zpracované oddělením Evaluací (odd. 449) MŠMT, 21. 1. 2021 • Průběžná sebehodnotící zpráva projektu Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů (SYPO) za rok 2020 • Průběžná zpráva z evaluace pilotáže metodických kabinetů II. • Studie aktivit školních metodických sdružení – druhá vlna • Evaluační zpráva z pilotáže Modelu systému podpory začínajících učitelů 2019-2020 • Zpráva z evaluace pilotáže vlastní podpory začínajících učitelů, uvádějících učitelů a vedení škol 2019-2020 • Evaluační zpráva o činnosti Stálé konference ředitelů 2020	Nerelevantní	• E1.1 • E1.2 • E.2 • E.3 • 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
• Evaluační zpráva z pilotáže vlastní podpory vedení škol 2020			
Individuální rozhovory	Týmová manažerka klíčové aktivity KA Řízení - rozhovor byl proveden dne 18. 10. 2021 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastnicí 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 a MŠMT trvaly zhruba 30 minut.	Týmová manažerka klíčové aktivity KA Spolupráce - rozhovor byl proveden dne 13. 10. 2021 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastnicí rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA2 spolupráce	• E1.1 • E1.2 • E1.3 • E.5
	Týmová manažerka klíčové aktivity KA Evaluace - rozhovor byl proveden dne 11. 10. 2021 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastnicí rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA Evaluace	• E1.1 • E1.2 • E1.3 • E1.4
	Týmový manažer klíčové aktivity KA Kabinety - rozhovor byl proveden dne 12. 10. 2021 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 • E.3
	Skupinový rozhovor se zástupci klíčové aktivity KA Kvalita - rozhovor byl proveden dne 12. 10. 2021 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníky rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA5 Kvalita	• E1.1 • E1.2 • E1.3
	Týmová manažerka klíčové aktivity KA Management - rozhovor byl proveden dne 12. 10. 2021 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastnicí 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 14. 10. 2021 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 • E1.3 • E.2
	Týmová manažerka klíčové aktivity KA Začínající učitel - rozhovor byl proveden dne 7. 10. 2021 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastnicí rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA8 Začínající učitel	• E1.1 • E1.2 • E1.3 • E.2
	Týmový manažer klíčové aktivity KA Veřejnost - rozhovor byl proveden dne 14. 10. 2021 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 3. 12. 2021 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

Metoda	Popis aplikace metody	Zápis z metody	Evaluační otázka
	Zástupkyně projektu P-KAP - rozhovor byl proveden dne 10. 11. 2021 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastnicí rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu - Rozhovor P-KAP	• E5
	Zástupkyně projektu APIV A - rozhovor byl proveden dne 29. 11. 2021 formou telefonického rozhovoru. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastnicí rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu - Rozhovor APIV A	• E5
	Zástupci projektu APIV B - rozhovor byl proveden dne 16. 12. 2021 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníky rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu - Rozhovor APIV B	• E5
	Zástupci projektu PPUČ - rozhovor byl proveden dne 15. 11. 2021 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams. Z rozhovoru byl vytvořen zápis hlavních zjištění, který byl s účastníky rozhovoru validován.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu - Rozhovor PPUČ	• E5
	Zástupkyně OP VVV – na základě dohody se Zadavatelem byl tento rozhovor nahrazen zasláním otázek a následně i odpovědi prostřednictvím e-mailu.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu – Odpovědi ŘO OP VVV	• E1.1 • E1.2
	Zástupce věcné sekce MŠMT - rozhovor byl proveden dne 6. 12. 2021 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 zástupce věcné sekce MŠMT	•
Telefonické rozhovory ⁹	Účastnice platformy spolupráce 1 - rozhovor byl proveden dne 9. 11. 2021.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E5
Rozhovory byly realizovány buď telefonicky nebo on-line prostřednictvím aplikace Teams, dle požadavku respondenta.	Účastnice platformy spolupráce 2 - rozhovor byl proveden dne 8. 12. 2021.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E5
	Účastnice platformy spolupráce 3 - rozhovor byl proveden dne 13. 12. 2021.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E5
	Došetření mezi členy krajských metodických kabinetů ¹⁰ 1 – rozhovor proběhl dne 24. 11. 2021.	Agregovaný zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Došetření mezi členy krajských metodických kabinetů 2 – rozhovor proběhl dne 24. 11. 2021.	Agregovaný zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3

⁹ Telefonické hovory trvaly každý zhruba 15-30 minut, a to dle tématu a ochoty respondenta.

¹⁰ Došetření mezi členy krajských kabinetů bylo realizováno, jelikož FS pro KK se zúčastnilo 6 účastníků, kteří však nebyli přítomni celou dobu FS, z toho důvodu bylo na základě dohody se Zadavatelem realizováno telefonické došetření s dalšími pěti náhodně vybranými členy krajských kabinetů.

Metoda	Popis aplikace metody	Zápis z metody	Evaluační otázka
	Došetření mezi členy krajských metodických kabinetů 3 – rozhovor proběhl dne 25. 11. 2021.	Agregovaný zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Došetření mezi členy krajských metodických kabinetů 4 – rozhovor proběhl dne 25. 11. 2021.	Agregovaný zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Došetření mezi členy krajských metodických kabinetů 5 – rozhovor proběhl dne 26. 11. 2021.	Agregovaný zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Došetření mezi účastníky KA 6 Management ¹¹ 1 – rozhovor proběhl dne 2. 12. 2021.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Došetření mezi účastníky KA 6 Management 2 – rozhovor proběhl dne 1. 12. 2021.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Došetření mezi účastníky KA 6 Management 3 – rozhovor proběhl dne 9. 12. 2021.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Účastníci webinářů 1 – rozhovor proběhl dne 30. 11. 2021	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Účastníci webinářů 2 – rozhovor proběhl dne 8. 12. 2021	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Účastníci webinářů 3 – rozhovor proběhl dne 30. 11. 2021	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Účastníci webinářů 4 – rozhovor proběhl dne 6. 12. 2021	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Účastníci webinářů 5 – rozhovor proběhl dne 30. 11. 2021	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
	Účastníci webinářů 6 – rozhovor proběhl dne 2. 12. 2021	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E3
Dotazníkové šetření - Dotazníková šetření byla realizována pomocí on-line nástroje Click4Survey a probíhala od 25. 10. 2021 do 5. 11. 2021	Národní metodické kabinety – respondenty šetření byli členové národních metodických kabinetů (Matematika a její aplikace, Český jazyk a literatura, Informatika a ICT, Předškolní a prvostupňové vzdělávání a Přírodovědné vzdělávání). Emailové adresy oslovených účastníků aktivít projektu byly získány od zástupců projektu SYPO.	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E3
	Počet oslovených: 88		
	Návratnost: 24 (27 %)		

¹¹ Došetření mezi účastníky KA Management bylo realizováno, jelikož se FS zúčastnili 4 účastníků, z toho důvodu bylo na základě dohody se Zadavatelem realizováno telefonické došetření s dalšími třemi náhodně vybranými účastníky KA Management.

Metoda	Popis aplikace metody	Zápis z metody	Evaluační otázka
	Krajské metodické kabinety – respondenty šetření byli pedagogičtí a vedoucí pracovníci zapojení do krajských metodických kabinetů (Matematika a její aplikace, Český jazyk a literatura, Informatika a ICT, Předškolní a prvostupňové vzdělávání a Přírodovědné vzdělávání). Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO. Počet oslovených: 420 Návratnost: 151 (36 %)	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: 648 Návratnost: 153 (24 %)	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: 349 Návratnost: 94 (27 %)	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E3
	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: 520 Návratnost: 121 (23 %)	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E2
	Podpora – seminář a e-learning – respondenty šetření byli pedagogičtí a vedoucí pracovníci zapojení do krajských metodických kabinetů. Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO. Počet oslovených: 112 Návratnost: 39 (35 %)	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E2
	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. Počet oslovených: 712 Návratnost: 152 (21 %)	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E2

Metoda	Popis aplikace metody	Zápis z metody	Evaluační otázka
	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. Počet oslovených: 476 Návratnost: 124 (26 %)	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E2
Fokusní skupiny – fokusní skupiny byly z důvodu epidemie Covid-19 realizovány on-line formou za využití aplikace MS Teams. ¹²	Účastníci KA 6 Management – pozvánka k účasti na FS byla součástí dotazníkového šetření k dané KA, z důvodu nízkého počtu přihlášených byla všem osloveným emailem rozeslána pozvánka na FS a následně byli respondenti oslovováni telefonicky s žádostí o účast na FS. K účasti se přihlásilo 6 účastníků a 4 se FS zúčastnili. Účastníci KA 8 Začínající učitel – pozvánka k účasti na FS byla součástí dotazníkového šetření k dané KA, z důvodu nízkého počtu přihlášených byla všem osloveným emailem rozeslána pozvánka na FS a následně byli respondenti oslovováni telefonicky s žádostí o účast na FS. K účasti se přihlásilo 8 účastníků a 7 se FS zúčastnilo. Členové Národních metodických kabinetů - pozvánka k účasti na FS byla součástí dotazníkového šetření k dané KA, z důvodu nízkého počtu přihlášených byla všem osloveným emailem rozeslána pozvánka na FS a následně byli respondenti oslovováni telefonicky s žádostí o účast na FS. K účasti se přihlásilo 8 účastníků a 6 se FS zúčastnilo. Členové Krajských metodických kabinetů - pozvánka k účasti na FS byla součástí dotazníkového šetření ke krajským metodickým kabinetům. K účasti se přihlásilo 8 + 2 účastníků a 6 se jich FS zúčastnilo. Všechny 6 účastníků však nebylo přítomnou celou dobu, z toho důvodu bylo realizováno telefonické došetření. Členové Oblastních metodických kabinetů - pozvánka k účasti na FS byla součástí dotazníkového šetření k dané KA, z důvodu nízkého počtu přihlášených byla všem osloveným emailem rozeslána pozvánka na FS a následně byli respondenti oslovováni telefonicky s žádostí o účast na FS. K účasti se přihlásilo 7 účastníků a 6 se FS zúčastnilo.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E2 • E1.3 • E2 • E1.3 • E3 • E1.3 • E3 • E1.3 • E3

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, managementu a fokusní skupina pro webináře byla zcela nahrazena telefonickými rozhovory.

Účastníci webinářů neměli často zájem účastnit se 1,5 hodiny dlouhé fokusní skupiny, jelikož často byli do projektu zapojeni pouze jednorázově (např. účastníci se jednoho hodinového webináře) a účast na evaluaci by pro ně byla časově náročnější než samotná podpora.

7.1.2 Realizace klíčových aktivit

Klíčová aktivita Řízení

Cíl KA Řízení je naplňován, když se daří včas předkládat Řídícímu orgánu Zprávy o realizaci a Žádosti o platby, které jsou ze strany Řídícího orgánu schvalovány. Dále jsou ze strany SYPO pravidelně zpracovávány a předkládány v rámci KA Řízení situační zprávy, reporty, zprávy o ukončení etapy atp. Projekt se aktuálně nachází zhruba ve dvou třetinách své realizace. Od března 2020 nebylo možné z důvodu epidemie Covid-19 realizovat aktivity pro cílové skupiny ani aktivity v rámci řízení projektu v prezenční formě, ve které byly původně plánovány. Většinu aktivit v rámci KA Řízení tak bylo nutné přesunout do online prostředí, případně je bylo nutné odložit. Přesun projektu do online prostředí měl negativní dopad na KA Řízení, jelikož zástupci projektu nemohli pracovat z kanceláří a řízení projektu je komplexní a je nutné celý proces detailně dokumentovat. Docházelo tak ke zpoždění při získávání originálů všech potřebných dokumentů, které je nutné evidovat pro následnou kontrolu. Z těchto důvodů tak nebyly některé dokumenty k dispozici včas pro doložení v rámci Zpráv o realizaci, ale vše se vždy podařilo doplnit v průběhu jejich schvalování. V důsledku epidemie Covid-19 a přesunu většiny aktivit do online prostředí došlo také k prodloužení projektu o 8 měsíců do června 2023. Z důvodu snížení počtu implementovaných kabinetů došlo k úpravě rozpočtu projektu, který byl snížen o téměř 6,8 milionů Kč.. Řízení projektu a většina souvisejících aktivit i nadále probíhají online formou, a to především prostřednictvím platformy MS Teams. Jelikož je KA Řízení povinnou aktivitou projektu, která musí probíhat po celou dobu projektu, nebude mít prodloužení projektu pozitivní ani negativní vliv na její realizaci. Částečným přínosem prodloužení bude více času na dokončení všech aktivit v rámci projektu a na následné aktivity – např. archivaci, kontroly, plnění databáze OP VVV, finanční vypořádání, hodnocení dopadů atp.

V průběhu realizace projektu se daří zajišťovat aktuální potřeby z hlediska veřejných zakázek, kdy v době epidemie Covid-19 byly realizovány 3 zakázky, jejichž realizace byla komplikovanější, jelikož muselo být vše řešeno pouze online. Všechny zakázky se podařilo úspěšně zrealizovat. Komunikace a spolupráce s Řídícím orgánem probíhá bez problémů, ale administrativa spojená s projektem je velmi náročná, a to z důvodů detailního dokládání a následné kontroly. Pro úspěšnou realizaci projektu je klíčové personální obsazení. Dle týmové manažerky KA Řízení dochází k fluktuaci v týmu, v takovém případě je snaha obsadit uvolněné pozice z řad kmenových zaměstnanců NPI ČR, případně z jiných projektů NPI ČR. Částečným rizikem do budoucna může být redukce personálu v době prodloužení projektu, ale dle týmové manažerky KA Řízení by mělo být vše nastaveno tak, aby se podařilo projekt úspěšně dokončit. Určitou bariérou projektu je komunikace se školami a sběr reflektivních zpráv od nich. Školy a jejich pracovníci jsou často zahlceni a je tak neochota vyplňovat reflektivní zprávy. Zástupci SYPO se tak snaží své potřeby směrem ke školám lépe komunikovat a vysvětlovat, jelikož získání reflektivních zpráv je potřebné pro naplňování indikátorů.

Klíčová aktivita Spolupráce

Realizace KA Spolupráce odpovídá harmonogramu, pouze musela KA Spolupráce reagovat na zdržení v rámci KA Kvalita, kvůli čemuž se odložily odborné panely B, ale zpoždění aktivit se již dohání. Od března 2020 proběhly tři odborné panely A, dva odborné panely B, dvě odborné konference a jeden mezinárodní kulatý stůl.

V důsledku epidemie Covid-19 se konaly aktivity KA Spolupráce online. Online forma aktivit je výhodná v tom, že je možné nabídnout účast neomezenému počtu lidí, akce jsou zaznamenány a poté zveřejněny na YouTube kanál projektu SYPO, kde jsou k dispozici pro širokou veřejnost. Z důvodu epidemie se nemohly konat plánované zahraniční výjezdy, ty byly nahrazeny mezinárodními kulatými





stoly. V druhé polovině roku 2021 pokračuje KA Spolupráce i nadále s online aktivitami a prezenční akce plánuje nadále jen výběrově, ideálně však je v plánu s prodloužením projektu později převést vícero akcí do prezenční formy, protože prezenční neformální setkání má pro účastníky velkou přidanou hodnotu. Prodloužení projektu SYPO bude mít pozitivní dopad na KA Spolupráce, protože poskytne čas zrealizovat aktivity dle plánů a umožní se věnovat některým aktivitám hlouběji.

Částečnou bariérou KA Spolupráce může být přesun aktivit do online prostoru, kvůli čemuž nebylo možné se v rámci aktivit projektu potkávat prezenčně. Potenciálním rizikem pro KA Spolupráce je kolize v termínech panelů IPs a dalších konferencí. Dalším rizikem je přesycenost terénu aktivitami projektů, ale zatím se toto riziko dle týmové manažerky daří zvládat. Rizikem jsou také personální kapacity, protože spousta odborníků je zapojena do vícero aktivit/projektů a může proto nastat situace, že požadovaní odborníci nebudou mít pro projekt SYPO v danou dobu kapacitu. Zároveň je možné vnímat tuto skutečnost jako pozitivní pro projekt kvůli přehledu a poznatkům odborníků z jiných projektů, které pak mohou propojit s projektem SYPO, který z nich může čerpat.

Cíle KA Spolupráce se daří plnit. Výstupy IPs se navzájem propojují a existuje všeobecný přehled o projektech. Během panelů projekty přispívají s tím, co se u nich aktuálně děje cílovým skupinám, ale i zástupcům ostatních projektů.

Odborné panely spolupráce – Probíhají panely A a panely B. Již bylo zrealizováno sedm panelů a byl realizován osmý panel A, kde byl přihlášen dvojnásobný počet zájemců, než byla kapacita panelu. Konaly se dva panely B a další se uskuteční v lednu 2022, který by měl být realizován ve spolupráci s dalšími IPs. Organizace odborných panelů spolupráce probíhá stále v online formě, do konce školního roku 2021/2022 se bude v této formě konat i nadále a dále se budou konat podle situace. Závěrem z odborných panelů spolupráce jsou Souhrnné závěrečné zprávy odborného panelu, které jsou dány k dispozici MŠMT a účastníkům panelu. Účastníci panelu také po jeho realizaci vyplňují zpětnou vazbu na panel. Na základě zpětné vazby na odborné panely nebylo nutné měnit jejich formát a nastavení, pouze se místy vyskytly výhrady k volbě prezentujících, ale šlo o ojedinělé případy. Zájem o odborné panely projektu SYPO záleží na tématu, ale vždy se podaří naplnit požadovanou kapacitu. Do budoucna vidí KA Spolupráce přidanou hodnotu odborných panelů spolupráce ve změně formy setkání z online na prezenční formu, jelikož v online podobě je obtížné a organizačně náročné všechny účastníky zaktivizovat a zapojit je do aktivit.

Odborné konference – Odborné konference byly plánovány jako osmihodinové online akce, ale z důvodu náročnosti udržet pozornost účastníků byly později rozděleny do dvou dnů. V říjnu roku 2020 proběhla dvoudenní konference Začínající učitel v kontextu ukončené pilotáže pro začínající učitele. Konference se využila k získání zpětné vazby od zapojených účastníků a zároveň sloužila jako nástroj propagace projektu novým školám do další pilotáže. V červnu roku 2021 proběhla odborná konference ke KA Management. Této odborné konferenci předcházela první kulatý stůl na stejné téma.

Dále by měla v prosinci 2021 proběhnout odborná konference pro KA Kabinety. Cílem odborné konference bude ohlédnutí a vyzdvihnutí předešlých aktivit a dále zaměření se na budoucnost kabinetů. Opět bude odborné konferenci předcházet kulatý stůl v listopadu 2021, který bude zaměřen na profesní růst učitelů a výstup bude prezentován na dané odborné konferenci. Mimo zmíněné odborné konference se zástupci SYPO budou podílet v září 2022 na organizaci konference ve spolupráci s filozofickou fakultou v Brně na téma leadership ve vzdělání. Výstupem odborných konferencí je umístění záznamů hlavních příspěvků z dopoledních diskuzí na platformu YouTube. Zároveň je výstupem odborných konferencí zpráva, ze které se tvoří sborník, který se posílá všem zúčastněným a MŠMT. Na konci projektu se uskuteční závěrečná konference shrnující výstupy celého projektu. Obecně je spokojenost s odbornými konferencemi, a to i v online prostředí. KA Spolupráce se neseťkala





ve větší míře s negativní zpětnou vazbou. O účast na konferencích je dostatečný zájem a daří se naplňovat minimální počet účastníků.

Spolupráce s IPs – zástupci projektu SYPO pravidelně spolupracují s dalšími IPs a projekty financovanými v rámci OP VVV. Spolupráce je rozvíjena prostřednictvím OKM na krajských pracovištích, kteří se setkávají se zástupci KAP, MAP a dalších projektů v regionech a dávají průběžnou zpětnou vazbu o tom, jaké jsou aktuality v projektech, jak se řeší překryvy v projektech atp. KA Spolupráce doufá ve zkvalitnění spolupráce s MŠMT, protože ze strany MŠMT není poskytována zpětná vazba a zástupci SYPO neví, zda má prezentace výsledků a výstupů z panelů v rámci ZoR nějaký vliv na školskou politiku. KA Spolupráce se dohodla se Sekcí 2, že bude výstupy dávat i přímo MŠMT, což by mělo vést k lepší zpětné vazbě pro projekt.

Zástupci projektu SYPO spolupracují také s kmenem NPI ČR. MŠMT spustilo přes NPI ČR Národní plán doučování, do kterého SYPO zapojilo kabinety všech úrovní s možností zapojení se do databáze pro ředitele škol k doučování a podílení se na metodické podpoře. Některé kabinety a někteří ředitelé škol se již zapojili (např. byla vytvořena krátká videa o doučování- <https://doucovani.edu.cz/>). Dále projevil zájem o spolupráci **Dům zahraniční spolupráce**, který by chtěl, aby se jejich zástupci účastnili kabinetů v rámci projektu SYPO.

Konkrétní formy spolupráce s jednotlivými IPs jsou popsány v rámci evaluační otázky 5 „Jak probíhá spolupráce a jakých společných výsledků bylo dosaženo“ a navazující kapitola 7.1.10 Spolupráce projektu SYPO s dalšími IPs.

Výměna zahraničních zkušeností – Výměna zahraničních zkušeností nemohla být uskutečněna v původně plánované podobě v důsledku epidemie Covid-19 a byla nahrazena kulatými stoly. Pokud by to epidemie Covid-19 umožňovala, bylo možné aktivitu zrealizovat v průběhu projektu. Momentálně jsou však kulaté stoly považovány za funkční řešení, které úspěšně naplnilo svůj cíl, a zároveň se dobře propojují s odbornými konferencemi. Mezinárodních kulatých stolů se účastní minimálně tři zástupci z cizích zemí a zúčastnění jsou doplněni o stejný počet českých zástupců. Tvoří tak úzký kruh odborníků, kteří se setkávají, aby diskutovali nad aktivitami projektu a načerpali zkušenosti ze zahraničí. Výstup z kulatých stolů, tj. souhrnná zpráva je k dispozici relevantním týmovým manažerům a NPI ČR.

Klíčová aktivita Evaluace

Realizace klíčové aktivity a výstupů odpovídá naplánovanému harmonogramu a odpovídá aktuálním potřebám realizace projektu. Ke zpoždění může docházet pouze u sepsání evaluačních zpráv z šetření, ale tato případná zpoždění neměla zásadní vliv na realizaci projektu. V rámci projektu SYPO dojde k prodloužení celého projektu, což bude mít pozitivní dopad i na KA Evaluace. V průběhu roku 2020 došlo k většímu zaměření sběrů na kvalitativní data od spolupracovníků projektu a od cílových skupin. Se začátkem epidemie Covid-19 byly kvalitativní přístupy šetření přesunuty do online podoby. Všechna šetření byla online až do června 2021. Následně byl pokus o přechod zpět do prezenční formy a jedna fokusní skupina formou předvýzkumu s odbornými krajskými metodiky se konala prezenčně.

Základní spolupráce s dalšími KA je nastavená a funguje, a to zejména s KA Kabinety, KA Začínající učitel a KA Management. KA Evaluace poskytuje zpětnou vazbu týmovým manažerům klíčových aktivit projektu SYPO a nemá zpětnou vazbu od kolegů z jiných KA, že by jim něco chybělo, tedy týmoví manažeři mají dostatečnou zpětnou vazbu a jejich potřeby jsou naplněny. Ze strany týmových manažerů je spolupráce hodnocena pozitivně. Z dříve provedených šetření bylo např. zjištěno, že v některých případech může být nespokojenost se spoluprací mezi národními a krajskými metodickými kabinety. Na základě tohoto zjištění došlo v KA Kabinety k většímu propojení těchto úrovní kabinetů, kdy





se předsedové KK účastní národních setkání, díky čemuž mají lepší přehled o aktivitách národních kabinetů a mohou je dále šířit ke krajským a oblastním kabinetům a zároveň mají národní kabinety zpětnou vazbu a připomínky od nižších úrovní.

V důsledku zapojení účastníků do různých aktivit projektu má projekt SYPO k dispozici rozsáhlejší databázi kontaktů na učitele škol, v důsledku čehož se daří s nimi lépe komunikovat. Primárním zdrojem kontaktů na učitele a školy je IS HELEN. V IS HELEN jsou naprogramované další funkcionality, které napomáhají vytvářet jednodušší výstupy, včetně výpočtu indikátorů. Data o zapojených účastnících jsou dále zpracovávána prostřednictvím MS Excel, ale i s pomocí nástroje Power BI. Na jednání s ŘV začaly být ze strany SYPO připravovány různé typy letáčků ve spolupráci s KA Veřejnost s daty a ohledně fungování celého projektu.

Bariérou/rizikem pro KA Evaluace jsou personální kapacity týmu, protože od jara 2020 se tým zmenšil z finančních důvodů o jednoho pracovníka. Stav s větší personální kapacitou trval přibližně rok a půl a byl nad plán, z důvodu přebytku financí v rámci projektu. Snížení stavu neohroží realizaci plánovaných aktivit, pouze v případě větších personálních kapacit by bylo možné zajistit, aby se například jeden pracovník mohl věnovat pouze jedné klíčové aktivitě. Vzhledem k daným personálním kapacitám musí mít pracovníci přehled o více klíčových aktivitách a práce se dělí operativně v čase. Zároveň kdyby bylo více personálních kapacit, bylo by možné trávit víc času s vizualizací dat a s jejich prezentací spolupracovníkům.

Nezamýšleným dopadem realizace aktivit KA Evaluace je zvýšená aktivita škol, které se naučily více sledovat nabídku podpory od NPI ČR. Zároveň má KA Evaluace od škol zpětnou vazbu ohledně občasného zahlcení nabídkou z projektu SYPO, ale i jiných projektů NPI ČR, což způsobuje opačný efekt, že některé nabídky podpory/aktivity NPI ČR zůstanou přehlédnuté.

Spolupráce s externím dodavatelem – Od počátku roku 2020 se realizovalo několik fokusních skupin a dodavatel projektu SYPO realizoval několik plánovaných, nebo ad-hoc individuálních rozhovorů s kabinety. S dodavatelem je spokojenost, protože se daří lépe nastavit vzájemnou spolupráci. Změnou od roku 2020 byl uzavřený dodatek ke smlouvě s dodavatelem evaluace pro KA Kabinety v posunutí dodávky šetření v kabinetech, aby korespondovala s harmonogramem ukončení projektu, tj. v říjnu 2022.

Klíčová aktivita Kabinety

Cíle projektu a KA Kabinety se daří postupně naplňovat, respektive jsou realizovány aktivity, které povedou k naplnění těchto cílů. V rámci KA Kabinety došlo k redukci původních 12 plánovaných kabinetů na 7. V rámci redukce došlo ke sloučení kabinetů prvostupňového a předškolního vzdělávání. Dále pak došlo ke zrušení čtyř plánovaných kabinetů zaměřených na „výchovy“. Mezi sedm kabinetů tak patří tři „původní kabinety“ (tj. Matematika a její aplikace, Český jazyk a literatura, Informatika a ICT), dva kabinety „spuštěné později“ (tj. Předškolní a prvostupňové vzdělávání, Přírodovědné vzdělávání) a 2 „plánované kabinety“ (tj. Cizí jazyky a Společenskovední vzdělávání).

V projektu a v rámci fungování kabinetů se nastavil nový mechanismus vypořádávání připomínek z terénu, který spočívá v roztřídění a předávání relevantním subjektům (např. zda spadají na projekt SYPO, na NPI ČR jako garanta metodik nebo na MŠMT, či zda jsou připomínky relevantní, jelikož se objevovaly připomínky týkající se únavy pedagogů, náročné doby atp.). Dále došlo k většímu propojení a rozšíření vazby mezi národními a krajskými kabinety, když do národní úrovně kabinetů bylo doplněno 4-5 členů, kteří jsou zároveň předsedové KK. Tato role předsedů je důležitá, jelikož zajistí předávání informací z nejvyšší úrovně do terénu a zároveň jejich působení v NK přináší větší dynamiku do jejich fungování. Dále dochází před a po realizaci zasedání NK k setkávání všech předsedů KK.





Aktuálním nosným tématem v kabinetech je revize ICT a související začleňování informatického myšlení a digitálních gramotností do prostředí škol a předmětů. Hlavním pro toto téma je kabinet Informatiky a ICT, ale téma je relevantní i pro ostatní kabinety, jelikož změna se týká všech předmětů a jejich metodik.

Mezi rizika/bariéry realizace KA Kabinety patří částečně zajištění personálních kapacit, které jsou pro realizaci klíčové (např. pozice odborného krajského metodika). Ve větších městech, a především v Praze, je bariérou nabídka jiných aktivit a projektů, v důsledku které je obtížné zapojovat cílové skupiny do aktivit a je nutné je aktivně vyhledávat a oslovovat.

Národní kabinety – U tří „původních kabinetů“ nadále probíhá jejich pilotáž a po zhruba roce a půl došlo k nové volbě/výběrovému řízení vedení kabinetů na národní úrovni. Tato změna přinesla oživení činnosti kabinetů a je v plánu změny vedení realizovat i do budoucna. Dva „později spuštěné“ kabinety se i přes epidemii Covid-19 podařilo na národní i krajské úrovni personálně obsadit bez komplikací, a to i díky zkušenostem s nastavováním tří původních kabinetů. Zbývající 2 „plánované kabinety“ by měly být personálně obsazovány od března 2022, a to na všech 3 úrovních zároveň. V rámci „původních třech“ kabinetů se podařilo dokončit a schválit Modely systému profesní podpory. V rámci dvou „později spuštěných“ kabinetů byly zahájeny práce na Modelech systému profesní podpory.

Krajské kabinety – Na krajské úrovni je personálně obsazeno a pilotováno všech 5 kabinetů v realizaci (3 „původní“ a 2 „později spuštěné“). Částečné komplikace při obsazování krajských i oblastních kabinetů se projevily ve větších městech, ve kterých jsou pedagogické fakulty (např. Praha nebo Olomouc), kdy v těchto městech je menší zájem o zapojení se do kabinetů a jejich aktivity v důsledku větší nabídky jiných aktivit a jiné podpory.

Oblastní kabinety – Také na oblastní úrovni je personálně obsazeno a pilotováno všech 5 kabinetů v realizaci (3 „původní“ a 2 „později spuštěné“), i když v některých oblastech je zapojen nižší počet pedagogů. V oblasti vlastní podpory nebylo možné zahájit hospitace, které jsou v projektu plánovány prezenční formou. Dle týmového manažera však dosavadní nerealizace hospitací není problém a tuto aktivitu se podaří zrealizovat v plánovaném rozsahu.

Síť ICT metodiků – Síť ICT metodiků je aktuálně tvořena 20 krajskými ICT metodiky (KIM), jelikož nadále přetrvává vysoká poptávka po jejich službách a v některých krajích tak působí více KIM. Nadále je prostřednictvím této sítě poskytována přímá podpora školám v oblasti ICT. Na jaře 2021, kdy se KIM věnovali především revizi vzdělávání v oblasti ICT, se o jejich podporu přihlásilo více než 800 škol.

Klíčová aktivita Kvalita

Z důvodu plánované a připravované novely zákona (č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících) bylo nutné upravit aktivity KA Kvalita, a to takovým způsobem, aby došlo k naplnění cílů projektu bez ohledu na schválení/neschválení novely. Od ledna 2020 probíhaly přípravné práce, docházelo k nastavování této KA a byla průběžně řešena její možná podoba. Z důvodu dlouhého legislativního procesu rok a půl vyjednávala KA Kvalita s MŠMT ohledně podoby svých aktivit. V průběhu přípravy nové podoby KA Kvalita bylo vytvořeno několik verzí, a to především z toho důvodu, aby bylo vyhověno požadavkům MŠMT. V průběhu nastavování KA byla zahájena příprava odborných panelů B – zaměřených na DVPP. V létě 2021 došlo k rozhodnutí, že novela zákona schválena nebude, v důsledku čehož došlo k návratu k původní verzi Charty a KA Kvalita bude realizována podle původních plánů a podle stávajícího zákona o pedagogických pracovnících. Byl sestaven tým a v září 2021 byly zahájeny práce na prvním koncepčním produktu. KA Kvalita tak bude obsahovat pět výstupů: navrženou metodiku hodnocení kvality DVPP, nastavený systém školení hodnotitelů, administrátorů a vzdělávacích institucí, provedení a vyhodnocení pilotáže řízení kvality, navržení kategorizace





a prioritizace DVPP a navržení efektivního financování DVPP. Na výstupech prioritizace začíná KA Kvalita pracovat již nyní. Zástupci KA Kvalita se průběžně ujišťují se zástupci MŠMT, zda jsou výstupy v souladu s cíli a se strategií MŠMT, aby byly výstupy využitelné i v případě legislativní změny.

Bariérou v rámci vyjednávání s MŠMT byly časté výměny personálních kapacit na MŠMT, podle kterých se měnil i názor na navrhované aktivity KA Kvalita a na jejich schvalování, což prodlužovalo celé vyjednávání. U všech výstupů KA Kvalita existuje riziko, že se opětovně změní zadání a výstupy na základě politických/personálních změn v Řídícím výboru/MŠMT. Pro snížení rizika KA Kvalita navrhuje nastavení okamžitého přenosu informací z KA Kvalita na MŠMT, včetně reportů o vývoji, aby se zvýšilo průběžné povědomí o výstupech a MŠMT bylo více zapojeno do projektu SYPO. Pro KA Kvalita je zároveň rizikem časové zdržení při nastavení klíčové aktivity, kvůli kterému by mohlo hrozit, že se klíčová aktivita nestihne zrealizovat. Projekt SYPO se však prodlužuje, což bude mít pozitivní dopad i na realizaci KA Kvalita.

Klíčová aktivita Management

Cíle jsou průběžně naplňovány v souladu s harmonogramem. V současné chvíli nelze říct, že by byly cíle KA Management naplněny, ale jsou realizovány aktivity, které napomáhají jejich naplnění. Zároveň je v tuto chvíli vše nastavené k řádnému naplnění cílů projektu a úspěšnému dokončení projektu SYPO. Od března roku 2020 byla většina aktivit KA Management v důsledku epidemie Covid-19 převedena do online podoby. Přesun do online prostředí měl největší vliv na aktivity vlastní podpory, kde nemohl být realizován především benchlearning v jeho plánované podobě. V rámci možností se projekt SYPO bude snažit o navrácení do původní prezenční podoby aktivit. Prodloužení projektu SYPO je vnímáno klíčovou aktivitou pozitivně kvůli časovému vytížení ředitelů škol, kvůli kterému je tvorba některých aktivit KA Management zpožděná. Zároveň umožní prodloužení projektu realizovat benchlearning v prezenční formě, ve které byl plánován.

Rizikem pro KA Management byla epidemie Covid-19, v důsledku které došlo k mírnému poklesu zájmu o online aktivity z důvodu vytížení cílové skupiny záležitostmi spojenými s epidemií na školách. Zároveň došlo ke zrušení většiny prezenčních aktivit, které nabízí možnost neformálních rozhovorů a sdílení zkušeností, které jsou cílovou skupinou od projektu vítány a považovány za velký přínos projektu SYPO.

Model systému podpory profesního rozvoje vedení škol – V průběhu roku 2020 probíhala tvorba Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol, který byl v roce 2021 dokončen a následně schválen. V září 2021 byla zahájena jeho pilotáž. Model měl být navázán na Standard ředitele, zpracovaný ČŠI, který však nebyl schválen a Model byl proto vytvořen bez vazby na něj. Do Modelu byly před pilotáží zahrnuty poznatky z pilotáže jednotlivých forem Vlastní podpory. V tuto chvíli je spuštěna základní verze LMS v systému Moodle a bude snaha systém dále využít i pro účastníky pilotáže Modelu. V případě potřeby nadále dochází také k realizaci moderovaných diskuzí, například se plánuje využít online moderovanou diskuzi pro účely pilotáže Modelu.

Stálá konference ředitelů – Dále probíhala v rámci KA Management pilotáž Stálé konference ředitelů, jejíž aktivity se také přesunuly do online prostředí. Pilotáž SKŘ byla úspěšná, na základě ní vznikla zpráva o pilotáži a začala implementace, která zatím probíhá dle očekávání. Role Stálé konference ředitelů spočívá i v podílení se na Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol, vlastní podpoře škol a zároveň se věnují aktuálním tématům školství. V rámci KA Management nedochází k žádné významné fluktuaci členů Stálé konference ředitele, pouze došlo k výměně předsedy, který ukončil své působení ve Stálé konferenci ředitelů.

Vlastní podpora vedení škol – Aktivity Vlastní podpory vedení škol byly realizovány a ověřeny online formou. Na základě získané zpětné vazby byly aktivity upraveny a byla do jejich nastavení zahrnuta





získaná zpětná vazba. Proběhl pokus o uspořádání online benchlearningu, ale nastavení aktivity v této podobě není jednoduché, zároveň neumožňuje neformální diskuzi účastníků tak, jak bylo původně v projektu plánováno. Odložení aktivit benchlearningu nemá zásadní vliv na harmonogram KA Management a projektu SYPO. V rámci KA Management byla zahájena nová aktivita, kterou je online podpora pro školy, která se dále rozšiřuje.

Klíčová aktivita Podpora

Cíle KA Podpora jsou naplňovány. Nezamýšleným dopadem projektu je úspěch/ohlas webinářů, u kterých nepočítali s tolika účastníky. Aktivity KA podpora tak probíhají dle zástupce KA nad očekávání. S nástupem epidemie Covid-19 začala KA Podpora reagovat tvorbou webinářů zaměřených na online výuku. Epidemie Covid-19 aktivitě Podpora paradoxně pomohla, jelikož webináře byly v plánu již od začátku, ale nikdo nevěděl, co to je. Aktuálně jsou webináře samozřejmostí a všichni je již využívají.

Webináře – Webináře zaměřené na oborové didaktiky vysílá KA Podpora pro všech pět oborů kabinetů. Byl ukončen první půlrok webinářů pro kabinet předškolního a prvostupňového vzdělávání a pro kabinet přírodovědného vzdělávání, o které je velký zájem převyšující maximální kapacitu. Mimořádné webináře na téma jak učit online již nejsou v rámci KA Podpora realizovány, protože šlo o jednorázovou podporu škol během pandemie a finančně není možné s nimi pokračovat. Webináře pro oborové didaktiky prochází fázemi „životního cyklu“. Nejdříve jsou vysílány naživo přes platformu Zoom, na které se musí účastníci registrovat, poté se webinář po třech měsících zveřejňuje v LMS prostředí online školy SYPO pro zájemce/učitele, kteří chtějí webinář zhlédnout zpětně. Po dalších třech měsících je webinář zveřejněn na platformě YouTube, kde je dostupný široké veřejnosti bez nutnosti registrace. V prvních dvou fázích dostávají účastníci certifikát za účast na webináři, kvůli kterému je o webináře velký zájem. Organizačně probíhá vše v pořádku, KA Podpora spolupracuje s NK na tématech a lektorů má dostatek.

Z předchozích zjištění vyplynulo, že některé anotace jsou dle účastníků webinářů velmi podobné a v některých případech nepřesné. Na základě doporučení z 1. PZ se téma anotací více řeší s lektory již v průběhu příprav a anotace jsou tak propracovanější. V rámci 1. PZ bylo doporučeno zavést systém třídění webinářů na webových stránkách projektu SYPO pro lepší orientaci mezi nimi. Webináře se v současnosti třídí na webových stránkách podle kabinetů a na YouTube kanálu se dá hledat webinář po playlistech dle kabinetů/zaměření, přičemž může být webinář ve vícero playlistech, pokud se témata prolínají. Bariérou jsou pro KA Podpora stránky NPI ČR, kde se jim nepodařilo vyladit filtraci webinářů, protože docházelo k personálním změnám ve vedení NPI ČR, proto KA Podpora nabízí webináře na projektových stránkách projektu SYPO.

Kurzy a podcasty pro krajské ICT metodiky – Dále probíhají kurzy pro ICT metodiky. Při nástupu epidemie Covid-19 se pro ICT metodiky také začali v rámci KA Podpora natáčet podcasty v týdenních frekvencích s experty na daná témata (kyberbezpečnost/IT správa ve škole apod.). Podcasty byly po schválení MŠMT zveřejněny také pro veřejnost. Prezenční setkání ICT metodiků nejsou nadále možná a plánovaná, protože v rámci projektu již byl vyčerpán stanovený počet setkání. KA Podpora má od krajských ICT metodiků pozitivní zpětnou vazbu, že podpora je skvělá a častá frekvence podcastů byla vítána. Je snaha zajistit nové finanční prostředky na realizaci podcastů z důvodu, že alokované finanční prostředky dochází. Podpora ICT metodiků ze strany KA Podpora má skončit v prosinci 2021.

Kurz pro členy metodických kabinetů na oblastní a krajské úrovni – První kurzy pro nové členy metodických kabinetů proběhly prezenčně, ale s nástupem epidemie Covid-19 byly přeneseny do online podoby na platformu MS Teams. Kromě formy se změnil i obsah kurzů, který byl původně zaměřen na měkké dovednosti, ale změnilo se zaměření na komunikaci a práci v online prostředí. Cílem kurzů bylo rychle nastartovat procesy v jednotlivých kabinetech, aby fungovaly i v době pandemie,





protože i většina dalšího programu projektu SYPO, včetně schůzek v rámci národních a krajských kabinetů, probíhá online. I nadále se předpokládá, že budou kurzy pokračovat online přes MS Teams, což je efektivnější než původní podoba kurzů. Kurzy byly podpořeny e-learningovým kurzem. E-learning se zachoval v původní podobě. Velkou částí je část teoretická, o tom, jak fungují metodické kabinety.

Mezi bariéry/rizika KA Podpora patří pomalý rozjezd aktivit KA Kvalita, který má dopad i na KA Podporu, kterou brzdí ve svých aktivitách. Další případné nedostatky se vylepšují postupně, například v případě nevyhovující platformy Viom došlo ke změně a přechodu na platformu Zoom, která má větší kapacitu pro webináře. Dále je bariérou pro KA Podpora také technika, která je v některých oblastech pro webináře nedostačující (např. přenosná technika pro natáčení chemického pokusu) a nejsou finanční prostředky na její pořízení.

Klíčová aktivita Začínající učitel

Dílčí cíl projektu SYPO (navrhnout a ověřit ucelený modulární systém podpory začínajících učitelů) prozatím není kompletně naplněn, ale byly a jsou realizovány aktivity, které přispívají k naplnění tohoto cíle, ačkoli některé aktivity byly realizovány jinou formou, než se původně očekávalo. Realizace klíčové aktivity a jejich výstupů do velké míry odpovídá naplánovanému harmonogramu a aktuálním potřebám realizace projektu, a to i přes vliv epidemie Covid-19, v důsledku které musely být veškeré aktivity na jaře 2020 přeloženy do on-line prostředí. Oproti plánovanému harmonogramu došlo k prodloužení náboru škol do aktivit od června do září/října, a to v roce 2020 i v roce 2021, aby došlo k zajištění dostatečného počtu škol. Oproti původnímu harmonogramu také dojde ke zpoždění vytvoření příruček pro začínající učitele v řádu měsíců, na kterých se v tuto chvíli spolupracuje s MŠMT, které nebude mít negativní vliv na realizaci projektu. Novinkou v rámci projektu SYPO byla zavedená nová služba zaměřená na konzultace pro školy. Další novinkou v rámci klíčové aktivity Začínající učitel je připravovaný cyklus webinářů. Workshopy v online podobě byly zpřístupněny v LMS Moodle.

Bariérou KA Začínající učitel a pilotáže Modelu je shánění škol, které mají začínající učitele. Stává se, že některé školy končí s projektem během prvních měsíců, protože začínající učitel ze školy odstoupí. Zároveň částečnou bariérou pro realizaci aktivit jsou uvádějící učitelé, kteří jsou často do této role nominováni ředitelem školy a neví, jak k aktivitám uvádění přistupovat. Částečnou bariérou je také neschválení novely zákona (pozn. evaluátora Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících), která by roli uvádějících učitelů zakotvila a poskytla by jim časové/finanční zvýhodnění, na což zástupci projektu SYPO spoléhali.

Pilotáž Modelu systému podpory začínajících učitelů – Na konci školního roku 2019/2020 byla ukončena první roční vlna pilotáže Modelu a od září roku 2020 byla zahájena druhá vlna pilotáže Modelu, která je tentokrát dvouletá. V červnu 2021 bylo zahájeno nabírání škol do fáze Implementace systému podpory začínajících učitelů, ve které je úzce propojeno využití Modelu a vlastní podpory. Od března roku 2020 došlo v KA Začínající učitel ke změnám obzvlášť v rámci zahájení distanční výuky a rozhodnutí přepnout veškeré prezenční akce vzápětí do online podoby. Dále došlo k prodloužení adaptačního období začínajícího učitele z jednoho na dva roky. Nadále přetrvává stav, kdy je v rámci projektu značný zájem o zapojení se ze strany mateřských a základních škol. Nábor SŠ a ZUŠ je v porovnání s MŠ mnohem náročnější. V rámci klíčového dokumentu Modelu došlo na základě zpětné vazby ke změnám v přehlednosti a struktuře obsahové části. Zároveň došlo ke změně struktury příkladů dobré praxe, které jsou děleny dle stupňů škol a zakomponování částí, která zvýrazňují přínos konkrétního příkladu pro začínajícího učitele. Ve spolupráci KA Veřejnost probíhá společná propagační kampaň, cílená na školy se začínajícím učitelem, a průběžná spolupráce s KA Veřejnost při propagaci KA Začínající učitel na sociálních sítích apod.





Vlastní podpora začínajících a uvádějících učitelů a vedení škol – V rámci vlastní podpory začínajících a uvádějících učitelů a vedení škol dochází k realizaci především školení/webinářů, e-learningů a workshopů. První vlna pilotáže vlastní podpory byla ukončena na konci školního roku 2019/2020, druhá vlna byla zakončena na konci školního roku 2020/2021 a na podzim 2021 byla zahájena třetí vlna probíhající v rámci fáze implementace. Téměř všechny aktivity probíhaly od jara 2020 online, další prezenční workshopy mají proběhnout v každém kraji na jaře 2022. Ve druhé vlně vzdělávání byl oproti první vlně zaznamenán zvýšení počet účastníků, kteří cyklus podpory nedokončili. Mezi hlavní faktory patřila epidemie Covid-19, distanční výuka a značná zátěž na účastníky vlastní podpory. Mimo aktivity vzdělávání se zároveň realizují moderované diskuze, na základě přání začínajících učitelů, kteří chtěli komunikovat na různá témata s dalšími začínajícími učiteli z podobných škol. Diskuze jsou organizovány v kategoriích podle druhu školy, nebo podle úrovně profese na škole, a to v počtech 10-15 účastníků.

Klíčová aktivita Veřejnost

Celkově se daří realizovanými aktivitami přispívat k naplňování cíle této KA, kterým je budovat mezi učiteli pozitivní reakce na efektivní/inovativní formy rozvoje pedagogických pracovníků. Zástupci KA Veřejnost podporují ostatní KA v jejich činnosti, a to včetně poskytování zpětné vazby. KA Veřejnost byla v březnu 2020 ovlivněna epidemií Covid-19, v důsledku které byly veškeré aktivity projektu SYPO přesunuty do online prostředí a bylo tak nutné změnit nastavení KA Veřejnost, aby byla zajištěna potřebná podpora ostatním klíčovým aktivitám. Proto se měnil Strategický plán marketingové komunikace. V době epidemie Covid-19 byla komunikace zavedena „krizová komunikace“ formou masivních a intenzivních kampaní a mediálního lobbingu tak, aby cílové skupiny získali povědomí o projektu SYPO a jeho aktivitách a aby se do nich zapojili. Především v době epidemie Covid-19 se tato forma komunikace osvědčila a bylo relativně jednoduché ji praktikovat, jelikož projekt realizoval aktivity, které přispívaly ke zvládnutí neočekávané situace, a byla po nich vysoká poptávka (např. webináře jak učit online atp.). Na základě nasbíraných kontaktů bylo možné oslovit co největší skupinu učitelů, kteří byli pravidelně upozorňováni na blížící se a další plánované akce atp. V důsledku těchto aktivit došlo k výraznému nárůstu zájmu o aktivity projektu SYPO. Obecně se KA Veřejnost daří propagovat výstupy projektu SYPO prostřednictvím médií, a to i z důvodu zvýšeného zájmu o školství a vzdělávání v době epidemie Covid-19.

V důsledku rozhodnutí NPI ČR došlo o začlenění projektu SYPO pod identitu NPI ČR a při komunikaci a propagaci tak již není nadále využíváno logo SYPO, ale je využíváno logo NPI ČR.

Zástupci KA Veřejnost nadále zajišťují vlastními silami správu webových stránek i sociálních sítí projektu SYPO. V případě potřeby většího programátorského zásahu do webových stránek jsou využívány kapacity NPI ČR. Na sociálních sítích je projekt SYPO aktivní především na Facebooku. Částečně aktivní je projekt SYPO také na Instagramu. Důležitým je pak také YouTube kanál projektu SYPO, kde jsou zveřejňovány webináře, záznamy z konferencí, odborných panelů atp. Zejména na YouTube kanále byl patrný nárůst sledovanosti. V rámci projektu je nadále emailem rozeslán newsletter, jehož součástí je i magazín informující o projektu SYPO a jeho aktivitách, ale je v plánu přechod na jinou platformu, která umožní sledovat statistiky. V důsledku epidemie Covid-19 došlo také k úpravě využívání propagačních materiálů, jelikož i propagace byla přesunuta především do online prostředí. Také po návratu k prezenčním akcím bylo využívání propagačních materiálů omezeno oproti době před epidemií Covid-19, když se připravuje méně letáků a dalších předmětů, ale většina z nich obsahuje QR kódy s dalšími informacemi.



7.1.3 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 v rámci 1. PZ 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.

Expertního panelu se účastní stejní experti jako v rámci 1. PZ, z toho důvodu bylo při vyhodnocení vycházeno z vyhodnocení provedeného v rámci 1. PZ, které bylo aktualizováno/doplněno na základě aktuálně dostupných výstupů z provedených interních evaluací, mezi které patří především:

- Zpráva z vyhodnocení evaluace odborného panelu
- Souhrnná závěrečná zpráva odborného panelu
- Průběžná zpráva z evaluace pilotáže metodických kabinetů II.
- Studie aktivit školních metodických sdružení – druhá vlna
- Evaluační zpráva z pilotáže Modelu systému podpory začínajících učitelů 2019-2020
- Zpráva z evaluace pilotáže vlastní podpory začínajících učitelů, uvádějících učitelů a vedení škol 2019-2020
- Evaluační zpráva o činnosti Stálé konference ředitelů 2020
- Evaluační zpráva z pilotáže vlastní podpory vedení škol 2020

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 – Zprávy obsahují shrnutí postupů a z nich vyplývajících závěrů a doporučení. U doporučení by bylo vhodné zohlednit jejich prioritizaci a odpovědnost.	2 – 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 zkrácení získávaných informací.	1 – Informace jsou získávány ze dvou zdrojů (od zástupců projektu a od cílových skupin) a jsou osločovány relevantní vzorky nebo kompletní seznamy zapojených osob.	1 – Oproti předchozím evaluacím, aktuální evaluace obsahují více použitých metod (např. individuální rozhovory, fokusní skupiny, pozorování), čímž se zvyšuje možnost propojovat a prohlubovat získané informace (triangulace).	1
Korektnost			
Orientace na službu Evaluace by měly pomáhat identifikovat a efektivně uspokojovat potřeby jednotlivých cílových skupin.	1 - Evaluace jsou konzultovány a 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
Úplnost a spravedlnost Evaluace by měla být úplná a vyvážená v záznamu a posouzení předností a nedostatků hodnoceného programu tak, aby přednosti	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.	1 – 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 evaluační zprávy. U jedné z evaluací, která navazuje na již dříve zpracovanou evaluaci je část zaměřené na zhodnocení minulých doporučení.	2



Kritérium	Expert 1	Expert 2	Výsledné hodnocení
bylo možné dále rozvíjet a nedostatky jasně pojmenovat a postupně eliminovat.			
Dostupnost výsledků Zainteresané 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	1 – Zprávy obsahují shrnutí postupů a z nich vyplývajících závěrů a doporučení	1 – Předložené evaluační zprávy využívají především postupy dotazníkových šetření. Tyto postupy jsou adekvátně popsány a je možné provedení jejich replikace ceteris paribus.	1
Obhajitelnost informačních pramenů Použité zdroje informací by měly být identifikovány a popsány, aby bylo možné posoudit jejich adekvátnost.	1 – 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
Validita informací (platnost) Použité metody sběru dat by měly zajišťovat, že formulované závěry skutečně charakterizují popisované skutečnosti.	1 – Šetření jsou ve většině případů realizována pomocí dotazníků mezi účastníky aktivit. Zároveň však došlo oproti předchozím evaluacím k většímu zaměření na kvalitativní hodnocení a také jsou využívány další metody sběru dat (např. FS, rozhovory atp.), což zvyšuje validitu a reliabilitu informací.	1 – Oproti předchozím evaluacím, aktuální evaluace obsahují více použitých metod (např. individuální rozhovory, fokusní skupiny, pozorování), čímž se zvyšuje možnost propojovat a prohlubovat získané informace (triangulace).	1
Reliabilita informací (spolehlivost) Použité metody sběru dat by měly zajišťovat vysokou reliabilitu závěrů, k nimž vedou	1 – Šetření jsou ve většině případů realizována pomocí dotazníků mezi účastníky aktivit. Zároveň však došlo oproti předchozím evaluacím k většímu zaměření na kvalitativní hodnocení a také jsou využívány další metody sběru dat (např. FS, rozhovory atp.), což zvyšuje validitu a reliabilitu informací.	1 – Oproti předchozím evaluacím, aktuální evaluace obsahují více použitých metod (např. individuální rozhovory, fokusní skupiny, pozorování), čímž se zvyšuje možnost propojovat a prohlubovat získané informace (triangulace).	1
Výsledné hodnocení:			1,17

7.1.4 Fokusní skupina Národní metodické kabinety

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Očekávání od účasti v NK byla u účastníků naplněna přibližně napůl. Většina účastníků FS uvedla/se shodla, že kabinety se zpočátku potýkaly s komplikacemi při jejich nastavování, a ne vždy fungovali od začátku, tak jak od nich bylo očekáváno. Někteří účastníci FS také uvedli, že z počátku nebylo jasné, jaké jsou úkoly NK a jejich členů, a trvalo určitou dobu, než se projekt nastavil a účastníci akceptovali jejich roli a zjistili, jaké mají být výstupy NK.	• Fokusní skupina Národní metodické kabinety – zápis v příloze II
Dle některých účastníků byli z počátku členy NK především zástupci akademické/teoretické sféry a chybělo větší zastoupení z praxe. Dle některých účastníků FS se tento problém podařilo alespoň částečně vyřešit, když došlo ke změně vedení některých kabinetů a současně ke změně struktury NK a byli do nich začleněni také předsedové některých krajských kabinetů (dále jen KK), čímž se zvýšilo zapojení zástupců z praxe, a i činnost NK se začala více orientovat na praxi.	• Fokusní skupina Národní metodické kabinety – zápis v příloze II
Jedna z účastnic FS uvedla, že se nedaří naplnit její očekávání, která měla od spolupráce NK s MŠMT. Dle účastnice se NK daří získávat informace z terénu a řešit jeho problémy a potřeby, ale poté co NK předá problém MŠMT, není na jeho řešení navázáno nebo není NK poskytnuta zpětná vazba.	• Fokusní skupina Národní metodické kabinety – zápis v příloze II
Někteří účastníci FS uvedli, že od sítě kabinetů očekávali, že umožní sdílet a předávat si zkušenosti napříč úrovněmi kabinetů, ale i mezi členy jednotlivých úrovní. To dle některých účastníků FS také neprobíhá zcela dle jejich očekávání, a to především z důvodu nízkého zájmu o zapojení se do kabinetů nebo nízké aktivity členů kabinetů, a to především na krajské a oblastní úrovni. Tato situace se však liší v jednotlivých oborech kabinetů i v jednotlivých regionech, když naopak někteří účastníci uvedli, že v jejich oboru/kraji sdílení funguje a je hodnoceno pozitivně. Jedna z účastnic uvedla, že v rámci jejího kraje (Vysočina) se podařilo propojit jednotlivé obory kabinetů a funguje i spolupráce a sdílení informací mezi nimi.	• Fokusní skupina Národní metodické kabinety – zápis v příloze II
Účastníci FS se shodli, že kabinety vytvářejí prostor pro odborný profesní rozvoj učitelů a prohlubování jejich kompetencí. Zároveň však někteří účastníci uvedli, že záleží na každém učiteli, do jaké míry zkušenosti využije a že se často aktivit účastní stále ti stejní, kteří mají zájem. Účastníci uvedli, že přínosem je velké množství aktivit, ze kterých si mohou učitelé vybírat a nastavit si tak vzdělávání na míru svým vlastním potřebám. Zároveň se účastníci převážně shodli, že kurzy a jejich lektori jsou kvalitní. Jako další přínosy zmínili účastníci FS, že jsou veškeré vzdělávací aktivity zdarma nebo že k webinářům je možné přistupovat opakovaně a zpětně.	• Fokusní skupina Národní metodické kabinety – zápis v příloze II
Účastníci FS se převážně shodli na tom, že kabinety přispívají nebo by měly přispívat do budoucna k aplikaci inovací v oblasti předmětových didaktik. Účastnice FS uvedla, že národní kabinet ICT a informatiky přispívá k této oblasti, jelikož dochází ke změnám předmětu Informatika a školy mají zájem o podporu v dané oblasti. NK vydává metodické příručky, které jsou členům kabinetů/učitelům/školám k dispozici, zároveň se zástupci NK podíleli na výběru témat webinářů a pracují na další příručce, která bude zaměřená na kybernetickou bezpečnost. Další účastnice FS uvedla, že metodická příručka pro přírodovědný kabinet ještě nebyla vytvořena, ale věří, že se jí podaří rozšířit do terénu mezi učitele a že bude sloužit jako podpora pro inovace. Jeden z účastníků FS uvedl, že tvorba metodické příručky v kabinetu matematika byla částečně omezena tím, že ji museli tvořit pouze členové NK, jelikož ne všichni odborníci jsou členy NK, a kdyby tak byla možnost a více finančních prostředků, dalo by se do její tvorby zahrnout více odborníků a ještě zvýšit její kvalitu.	• Fokusní skupina Národní metodické kabinety – zápis v příloze II
Účastníci FS se shodli, že komunikace a spolupráce v rámci jejich NK funguje velmi dobře. Jedním z důvodů je dle některých účastníků FS podpora z pozic tajemníků NK, kteří mají na starost koordinaci a organizaci aktivit a členů NK a kteří jsou pro členy NK velkou oporou. Někteří účastníci FS uvedli, že by spolupráci mohlo ještě více podpořit, kdyby bylo možné přejít k prezenčnímu setkávání.	• Fokusní skupina Národní metodické kabinety – zápis v příloze II
Jedna z účastnic uvedla, že podle ní došlo k výraznému posunu ve spolupráci mezi NK a KK, a to především v důsledku zapojení předsedů KK do NK. Členové KK tak lépe chápou svou roli, mají k dispozici rychleji potřebné informace a jsou schopni je dále předávat směrem k OK. Jedna z účastnic uvedla, že spolupráce NK a KK je závislá především na aktivitě jednotlivých členů obou úrovní, předsedům KK chodí pozvánka na setkání NK a zároveň jsou v některých případech členové NK zváni na akce KK. Dále uvedla, že v jejich kabinetu je spolupráce nastavena předsedové KK se informují o stavu a dění v NK a informace předávají dále členům KK a OK.	• Fokusní skupina Národní metodické kabinety – zápis v příloze II
Mezi hlavní přínosy vybudování sítě kabinetů od národní až po oblastní úroveň patří dle respondentů podpora učitelů dle jejich potřeb, možnost spolupráce sdílení informací a zkušeností. Mezi další přínosy kabinetů patří, že se mají učitelé na koho obrátit se svými problémy/dotazy a veškerá podpora je bezplatná.	• Fokusní skupina Národní metodické kabinety – zápis v příloze II

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Jedna z účastnic FS uvedla, že měla možnost podílet se na koordinaci tvorby metodické příručky, což jí přineslo novou zkušenost a osobní rozvoj. Další účastnice FS uvedla, že se podařilo i díky projektu lépe nastavit spolupráci krajské úrovně s pedagogickými fakultami a dochází k větší výměně informací.	Fokusní skupina Národní metodické kabinety – zápis v příloze II
Jedna z účastnic uvedla, že v některých krajích a oblastech se nedaří kabinety zcela nastavit a obsadit (např. v Praze), což je v některých případech ovlivněno nezájmem učitelů nebo nedostatkem aktivních učitelů v regionu, ale v některých případech není jasné, co je hlavní důvod, že se nedaří kabinety obsadit.	Fokusní skupina Národní metodické kabinety – zápis v příloze II
Účastnice FS se převážně shodly, že je potřeba zajistit udržitelnost vybudované sítě kabinetů i po skončení projektu, a to na všech třech úrovních (národní, kraje a oblasti), jelikož se v projektu podařilo vybudovat síť aktivních lidí, kteří mají zájem se účastnit aktivit, rozvíjet sebe i oborové didaktiky. Jedna z účastnic uvedla, že kdyby došlo ke zrušení kabinetů, mohlo by to znamenat zklamání v terénu, ztrátu důvěry v systém a tím ztrátu zájmu učitelů o účast v dalších podobných projektech.	Fokusní skupina Národní metodické kabinety – zápis v příloze II

7.1.5 Fokusní skupina a telefonické došetření pro Krajské metodické kabinety

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Účastníci fokusní skupiny (FS) se shodli, že jejich očekávání od účasti v KK byla naplněna přibližně napůl. Jedním z důvodů nenaplnění očekávání je dle některých účastníků FS absence zadání, co mají jako členové KK dělat a jejich aktivit tak vznikají na základě jejich vlastních podnětů. To dle jedné účastnice komplikuje i další zapojování učitelů do kabinetů, jelikož je malá možnost toho, co jako členové KK mohou školám a učitelům nabízet.	Fokusní skupina Krajské metodické kabinety – zápis v příloze II
Také další účastníci FS uvedli, že je částečně problematické zapojit do kabinetů další členy, a to například z důvodu zapojení učitelů do jiných projektů (jako MAP atp.) a jejich časové vytíženosti. Zároveň účastníci FS uvedli, že u zapojených/zasíťovaných učitelů je problematické zajistit jejich aktivitu. V kabinetech jsou jednak aktivní učitelé, kteří se snaží realizovat aktivity pro další, zapojovat nové účastníky atp., ale i přesto existuje část učitelů/členů kabinetů, kterou se zástupcům KK nedaří aktivně zapojit. Také dle účastnice rozhovoru je problém se zasíťováním, protože je účast učitelů velmi malá a došlo k výměně starších členů, kteří byli rozpolceni fungováním projektu SYPO. Účastnice uvedla, že ze strany projektu SYPO je podpora se zasíťováním dostatečná, ale není dostatečná iniciativa ze strany učitelů. Problém se zasíťováním z důvodu neaktivity učitelů zmínili i ostatní účastníci, kteří jsou se spoluprací spokojeni a dle kterých dělá projekt SYPO také maximum pro zasíťování. Občas jsou také zapojeni učitelé, kteří jsou zapojeni jen pasivně, a aktivní účastníky je obtížné sehnat. Problém je především v oblastech, kde nebyly osobní vazby, a nepodařilo se spolupráci ze začátku nastavit.	- Fokusní skupina Krajské metodické kabinety – zápis v příloze II - Agregovaný zápis z rozhovorů se zástupci krajských kabinetů – zápis v příloze II
Dle většiny účastníků individuálních rozhovorů realizovaných za účelem došetření fokusní skupiny jsou jejich očekávání v KK převážně naplňována, a to díky obdržené podpoře, díky získaným informacím a možnosti setkávání s dalšími lidmi. Očekávání některých účastníků nebyla zcela naplněna, a to například z důvodu nedostatku předávaných informací, ať už z hlediska odezvy ze strany MŠMT v reakci na podněty KK, z finančních důvodů, či mírně odlišných/vyšších očekávání. Dle jedné účastnice nebyla v kabinetech řádně ukotvena pozice výchovného poradce. Ze začátku se účastnice snažila být v projektu aktivní, protože ji projekt SYPO velmi oslovil (jako jediný projekt zapojuje výchovné poradce), ale sama nevěděla, co může nabídnout.	Agregovaný zápis z rozhovorů se zástupci krajských kabinetů – zápis v příloze II
Někteří účastníci uvedli, že v jejich kraji (především v kraji Vysočina) jsou realizovány aktivity, které přispívají k odbornému růstu učitelů. Ze strany účastníků, kteří byli zapojeni do aktivit projektu SYPO (např. webináře, semináře atp.), mají členové KK pozitivní zpětnou vazbu na tyto aktivity a aktivity přispívají k rozvoji učitelů, např. pozitivně byla jedním účastníkem hodnocena oblast digitálních kompetencí, kdy projekt SYPO svými aktivitami i zapojením krajských ICT metodiků přispěl k rozvoji této oblasti a podpoře učitelů. Zároveň účastníci FS uvedli, že rozvoj učitelů a sdílení informací nelze zajistit pouze posíláním informací.	Fokusní skupina Krajské metodické kabinety – zápis v příloze II
Všichni účastníci rozhovorů se shodují, že kabinety přispívají k cíli, kterým je vytvářet prostor pro odborný profesní rozvoj učitelů a prohlubování kompetencí, a to především z důvodu široké nabídky aktivit a různého vzdělávání (např. webinářů, workshopů, mentoringu, letní online školy SYPO apod.). Pozitivně je např. vnímáno, že nabídka webinářů se postupně zaměřila více na potřeby učitelů. Dále kabinety přispívají k tomuto cíli díky setkávání účastníků a skupinovým intervizím, v rámci kterých jsou účastníci řízení, je jim pomáháno a poskytována podpora v rámci specifické oblasti.	Agregovaný zápis z rozhovorů se zástupci krajských kabinetů – zápis v příloze II

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Na druhou stranu zaznělo od několika účastníků rozhovorů, že online seminářů je od NPI ČR nabízeno hodně, což způsobuje, že se nabídka projektu SYPO občas dostává do pozadí. Zároveň byl v jednom regionu projekt SYPO upozaděn kvůli aktivní činnosti MAP, které působily v oblasti mnohem více, a proto by se pro lepší paralelní fungování obou projektů měly projekty více doplňovat, a zaměřit se více na provázanost stupňů vzdělávání. Potenciálně by kabinety přispívaly více k cíli při uskutečnění plánovaných hospitací, které byly kvůli epidemii Covid-19 zrušeny.	• Agregovaný zápis z rozhovorů se zástupci krajských kabinetů – zápis v příloze II
Účastníci FS se shodli, že podle nich kabinety přispívají k podpoře inovací v oblasti předmětových didaktik. Dle některých účastníků FS metodické kabinety navazují na kabinety, které existovaly a fungovaly již dříve. Kabinety dle účastníků přispívají k této oblasti jednak tím, že umožňují členům kabinetů podílet se na řešení aktuálních témat, a to nejen v rámci jednotlivých předmětů/oborů, ale např. formy hodnocení, využívání nových technologií atp. Zároveň mají učitelé možnost předávat své poznatky a požadavky směrem k vyšším úrovním (NK, MŠMT) a tím přispět k rozvoji daných oblastí. Účastníci FS se však částečně shodli, že limitujícím faktorem pro rozvoj inovací a především jejich sdílení a šíření je neaktivita členů kabinetů, kdy se do aktivit často zapojují stále ti stejní účastníci (cca 10 % aktivních) a ostatní jsou spíše pasivní.	• Fokusní skupina Krajské metodické kabinety – zápis v příloze II
Dle všech účastníků rozhovorů KK přispívají, či se alespoň snaží přispívat k cíli podpořit koordinovanou aplikaci inovací v oblasti předmětových didaktik a zároveň podpořit jejich šíření. Přispívají k tomuto cíli díky sdílení zkušeností členů kabinetů mezi sebou, prostřednictvím komunikace nových trendů řešení (např. GeoGebra, Únikovky), širokou nabídkou online školení a workshopů a tím, že vznikají příručky a dokumenty, které se dávají dohromady a připomínkují. U nabídky školení přispívá k tomuto cíli především jejich online forma, protože umožnila lepší přístupnost ke vzdělání učitelů a flexibilitu v tom, že učitelé nemusí dojíždět na školení. Zároveň někteří účastníci zmínili možnosti, jak by se tento cíl dalo lépe naplňovat, a to častějšími schůzkami v rámci kabinetů, čemuž může přispět jejich organizace ze strany projektu SYPO (tj. více než 2x ročně, kdy probíhají kolokvia) a lepší konzistence v oblasti komunikace předmětových didaktik na národní úrovni.	• Agregovaný zápis z rozhovorů se zástupci krajských kabinetů – zápis v příloze II
Účastníci FS se ve většině shodli, že v rámci KK je dobře nastavena spolupráce mezi členy KK. Účastníci FS, kteří mají pozitivní zkušenost se spoluprací v kabinetech, uvedli, že důležitým faktorem spolupráce je, že si vyhovují s kolegy i po lidské stránce a že se scházejí a spolupracují i nad rámec aktivit SYPO. Jedna účastnice naopak uvedla, že jejich KK není personálně plně obsazen, jsou v něm zapojeny pouze 2 členky, které se vzájemně neznají a žádným způsobem nespolečně pracují.	• Fokusní skupina Krajské metodické kabinety – zápis v příloze II
Většina účastníků rozhovorů, až na jednu účastnici, je celkově spokojena se spoluprací v rámci svého KK, především díky pravidelné a efektivní komunikaci, vzájemnému předávání informací a zpětné vazby ohledně toho, co organizačně (ne)funguje, či díky pravidelnému setkávání. Tato spolupráce je hodnocena jako přínosná, např. získáním nové perspektivy na různá témata z pohledu jiných členů a z různých stupňů škol. Spolupráce umožňuje debatovat o tom, jaké znalosti jsou od studentů v různých etapách jejich vzdělávání očekávány a zajistit tím prostupnost systému, protože každý stupeň má odlišné vnímání potřebných znalostí studentů (např. ohledně přijímacích zkoušek na SŠ).	• Agregovaný zápis z rozhovorů se zástupci krajských kabinetů – zápis v příloze II
Pozitivně je také některými účastníky FS hodnocena možnost spolupráce s jinými kabinety v daném kraji, kdy tato spolupráce (např. formou vzájemné účasti na kolokviích) přispívá k rozšiřování obzorů, inspiraci a motivaci členů KK do jejich další práce.	• Fokusní skupina Krajské metodické kabinety – zápis v příloze II
Dle účastníků FS je potřeba nadále věnovat pozornost a rozvíjet spolupráci mezi KK a NK. Účastníci se shodli, že očekávali/uvítali by větší zapojení a vedení ze strany NK – např. aby byly KK úkolovány, aby zjišťovaly pro NK poznatky z terénu atp. Zároveň část účastníků FS uvedla, že v případě, že od NK dostali úkol, který vypracovali, čekali na zpětnou vazbu od NK, které buď přišla po velmi dlouhé době, nebo nepřišla vůbec. Jeden z účastníků FS navíc uvedl, že vlastně neví, co NK dělají a ani neví, co dělají ostatní krajské/jiné kabinety v kraji. Jedna účastnice uvedla, že neví na koho se v rámci NK obracet, aby zjistila, co se od ní očekává a jaké jsou její úkoly, které nedostala. Účastníci FS se také shodli, že by ze strany NK uvítali častější zpětnou vazbu, uvítali by lepší informovanost ze strany NK a také o větší zapojení do aktivit/úkolování ze strany NK.	• Fokusní skupina Krajské metodické kabinety – zápis v příloze II
Dle většiny účastníků rozhovorů docházelo ke spolupráci KK s NK především prostřednictvím předsedů KK, kteří předávali relevantní informace ze schůzek s NK ostatním členům KK. Zatímco někteří účastníci byli s touto komunikací spokojeni, někteří uvedli, že jsou nespokojeni, protože se k nim žádné informace od NK nedostávají, např. protože předseda KK neví, že to má dělat, nebo jsou informace předávány pouze v ústní podobě. Možností, jak tuto komunikaci zlepšit je	• Agregovaný zápis z rozhovorů se zástupci krajských kabinetů – zápis v příloze II

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
častější a průběžnější komunikace informací od NK, např. formou zápisu z jednání, který by byl k dispozici všem. Pozitivně byla hodnocena personální obměna a změna struktury v NK, kde po obměně působí více učitelů. Původně byl NK spíše akademické prostředí a je vítáno nové složení NK. Od několika účastníků zazněla nespokojenost s komunikací ze strany MŠMT, kdy se jim nedostává adekvátní zpětné odezvy/zpětné vazby k daným dotazům a podnětům (pokud ano, tak velmi málo). Účastníci FS uvedli, že přínosem/potenciálem do budoucna je vybudování struktury, která přispěje k šíření podnětů z terénu („zespodu“), kdy je podle účastníků potřeba, aby učitelé měli možnost se vyjádřit a ovlivnit změny ve školství. Zároveň účastníci uvedli, že síť kabinetů umožní také šířit informace z vyšších úrovní směrem učitelům v terénu prostřednictvím aktivit. Jeden z účastníků FS uvedl, že učitelé jsou často přehlcení a nemají čas např. chodit na web MŠMT, NPI ČR a tam si informace hledat, a proto kabinety pomáhají, tím že zajistí předávání informací mezi učiteli navzájem. Hlavní přínos vybudování sítě kabinetů od národní až po oblastní úroveň spočívá/bude spočívat dle účastníků rozhovorů v ideálně fungující komunikaci mezi všemi úrovněmi kabinetů tak, aby docházelo k řádnému předávání informací, a to zejména v předávání nových trendů a novinek. Dále je přínosem spolupráce KK a NK ve vzájemném připomínkování metodických příruček, zároveň v budoucí možnosti ovlivňovat změny ve vzdělávání a dostat tyto podněty na MŠMT. Další přínos kabinetů je dle účastníků rozhovorů v nabízené podpoře, tj. v možnosti se obrátit někam s dotazy a v dostupné metodické podpoře. Zároveň byl zmíněn přínos kabinetů v možnosti sdílení vzájemných zkušeností a sdružování učitelů na nejnižší úrovni, čemuž by o to více napomohlo prezenční setkávání, ale projekt SYPO v tomto ohledu již dělá maximum. Mezi další účastníky zmiňované přínosy kabinetů patří propojení lidí, kteří se vzájemně poznali a navázali kontakty, sdílí informace atp. což je pro rozvoj učitelů důležité a potřebné. Jeden z účastníků uvedl, že kabinety vybudované v projektu SYPO mají dobře nastavenou strukturu a mají potenciál navázat na kabinety, které již v minulosti existovali, a jejich přínosem by mělo být, že se lidé budou potkávat, tvořit metodiky, školit se, budou zapojeni do změny (např. RVP) atp. Někteří účastníci FS se shodli, že by bylo vhodné, aby kabinety měly do budoucna odborný hlas jako komunita učitelů, aby se mohly podílet na změnách v jednotlivých předmětech, jelikož odborníci mohou být odtrženi od reality v terénu. Jeden z účastníků FS uvedl, že pro lepší informovanost a provázání v rámci kabinetů by bylo vhodné, aby všichni předsedové KK byli zároveň členy NK. Jedním z neočekávaných přínosů bylo pro jednu účastnici FS možnost navštívit se vzájemně s dalšími členy KK na školách, což umožní vidět, jak fungují jinde, a je pro všechny velkou inspirací. Pokud se podaří a situace ohledně epidemie Covid-19 to umožní, rádi by tato setkání uspořádali také pro členy OK.	- Fokusní skupina Krajské metodické kabinety – zápis v příloze II - Agregovaný zápis z rozhovorů se zástupci krajských kabinetů – zápis v příloze II - Fokusní skupina Krajské metodické kabinety – zápis v příloze II - Fokusní skupina Krajské metodické kabinety – zápis v příloze II - Fokusní skupina Krajské metodické kabinety – zápis v příloze II

7.1.6 Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Účast v OK naplňuje očekávání účastníků fokusní skupiny. Mezi tato očekávání patří fungující sdílení metod práce a (ne)úspěchů s ostatními účastníky OK, a to i co se týče poznatků v oblasti distanční výuky, nebo například zkušeností a rad ohledně ICT problémů (vzhledem k nedostatku ICT učitelů na školách). Možnost sdílení zkušeností je vnímána jako velmi přínosná vzhledem k tomu, že k ní normálně na školách nedochází (např. z důvodu neochoty učitelů, nedostatku času atp.). Zároveň je dle účastnice přínosné, že díky zapojení do projektu ví, že jim v případě potřeby bude poskytnuta podpora a že se mají na koho obrátit v případě jakýchkoliv problémů. Dle jedné účastnice se podařilo zajistit fungování především kabinetů Český jazyk, Matematika a Informatika a ICT, protože byly zahájeny nejdříve, ale ani u těchto kabinetů se nepodařilo zajistit jejich bezproblémové fungování ve všech oblastech a v některých stále není dostatečný počet zasíťovaných. Do kabinetů se daří zapojovat hlavně aktivní pedagogické pracovníci, kteří si uvědomují výhody projektu SYPO (např. veškeré vzdělávací aktivity jsou zdarma). Na druhou stranu se nedaří zapojit neaktivní učitele, kteří by podporu nejvíce potřebovali. Z aktivit hodnotí účastníci pozitivně webináře, workshopy a školení. Webináře hodnotí účastníci FS pozitivně především z důvodu, že je možné je shlédnout kdykoliv nebo opětovně. Zároveň je oceňována podpora během distanční výuky od účastníků ICT kabinetu a školení, které vedou externí učitelé, což je preferováno před vzájemným školením na jedné škole. Aktivita, která kvůli opatřením souvisejícím s epidemií Covid-19 byla zrušena a kterou by jedna účastnice FS uvítala, byla hospitace – stáž na jiných školách.	- Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II - Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II - Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Dle většiny účastníků kabinety a projekt SYPO přispívají k odbornému profesnímu rozvoji učitelů a prohlubování jejich kompetencí. K tomu dochází např. prostřednictvím seminářů, které fungují i jako zpětná vazba a nástroj sebereflexe, zároveň některé semináře jsou zaměřeny na odborná témata (např. o Otu Pavlovi), které napomáhají odbornému profesnímu rozvoji učitelů v rámci jejich zaměření. Dále přispívá k profesnímu rozvoji učitelů sdílení zkušeností v rámci kabinetů. Někteří účastníci uvedli, že projekt SYPO přispívá hlavně začínajícím učitelům, ale naopak jedna účastnice uvedla, že dle jejich zkušeností mají spíše zájem starší učitelé, kteří nechtějí zaostávat atp.	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II
Účastníci FS se shodli, že cíl kabinetů podpořit koordinovanou aplikaci inovací v oblasti předmětových didaktik a podpora nových a inovativních metod učení spolu s šířením a sdílením nejnovějších poznatků v oblasti oborových didaktik je naplňován. V projektu existuje dostatečné množství materiálů, které mohou členové kabinetů využívat. Mezi ně patří např. webináře, kterých je široká škála a každý si tak může najít, co potřebuje a zároveň si tím vytvořit vztah a cestu ke svému dalšímu vzdělávání. Množství dostupných materiálů částečně může být dle jedné účastnice i nevýhodou, jelikož je pak obtížné se v nabídce zorientovat. Výsledek naplňování tohoto cíle je však dle účastníků FS individuální podle obohacení jednotlivých pedagogických pracovníků a konkrétních dopadů na ně, které se mohou lišit.	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II
Všichni účastníci fokusní skupiny se shodli, že jsou spokojeni s tím, jakým způsobem je nastavena spolupráce v rámci jejich OK a také s ostatními kabinety. Účastníci fokusní skupiny jsou také velmi spokojeni s vedením OK a s kolegy, se kterými v rámci kabinetů spolupracují. Mezi důvody spokojenosti patří dobře fungující spolupráce, podpora vedení, jejich trpělivost a snaha zapojovat další učitele do projektu, pro které by byla účast také přínosná.	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II
Spolupráce mezi OK a KK účastníků probíhá v pořádku. Dle účastnice FS se jednou až dvakrát měsíčně scházejí v rámci kabinetu a sdílejí své zkušenosti, zároveň jsou neustále informováni o hlavních aktivitách v projektu (např. o webinářích, které se konají). Jiná účastnice vnímá spolupráci pozitivně v tom, že se kabinety navzájem doplňují – vypomáhají si, sdílí se vzájemně odkazy apod. Většina účastníků FS je spokojena s vedením OK, komunikací a s aktivitou a snahou ze strany vedení. Zároveň bylo zmíněno zvětšující se množství administrativy pro vedení, na kterou by dle jejich názoru mělo být vyhrazeno více času, jelikož vedení se snaží udržet stejnou kvalitu služeb.	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II
Všichni účastníci se shodli, že hlavní přínos vybudování sítě kabinetů od národní až po oblastní úroveň vidí v možnosti podílet se na změnách ve školství a vzdělávání (např. RVP). Nechtějí, aby se o změnách rozhodovalo bez jejich názoru, bez návaznosti systémů a naopak chtějí, aby docházelo k provázanosti na praxi a učitelé nemuseli přijímat změny shora bez možnosti se na nich podílet. Účastník FS vnímá pozitivně možnost přijít s podněty či s otázkami a dostat na ně případně zpětnou vazbu od krajského, či národního kabinetu. Jiná účastnice vítá možnost zasahovat konkrétně do změn v rámci předmětu českého jazyka a vize 2030+/RVP pro vylepšení návaznosti programu z prvního do druhého stupně. Další účastnice vnímá kabinety jako prostor pro vzájemnou komunikaci k tomuto cíli/hlavnímu přínosu kabinetů a doufá v komplexní změny a ve větší informovanost v důsledku toho.	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II
Účastníci fokusní skupiny se shodli, že zapojení do OK pro ně mělo neočekávané přínosy v setkání se na dálku s dalšími lidmi z celé republiky z ostatních škol a ve sdílení svých zkušeností, problémů a zážitků. Jedna účastnice měla díky projektu SYPO možnost zjistit, jak oblastní centrum funguje na jiných školách, zatímco další účastnice v důsledku propojení má lepší představu o tom, jaká je situace v rámci předmětů jinde, ale i o tom, jak vypadá na jiných školách ICT vybavení.	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II
Účastnice FS také zmínila, že projekt SYPO pro ni byl přínosný v tom, že se vrátila k některým svým bývalým pedagogickým technikám a došlo u ní k (sebe)reflexi nad svým pedagogickým přístupem. Přínos vnímá účastnice i díky účasti na webinářích, které jsou zdarma a vedení proto nijak finančně netíží. Jedna účastnice ocenila neočekávaný přínos v uvědomění si, že se dá v tomto směru profesně růst a mít nějaký vliv na směr školství. V kontextu neočekávaných přínosů bylo také zmíněno Pískoviště, které bylo vytvořeno v rámci projektu SYPO pro diskusi nad velmi konkrétními tématy pro učitele a pro členy kabinetů.	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II
Dle účastníků fokusní skupiny měl projekt SYPO během epidemie Covid-19 pozitivní vliv na vnímání online nástrojů a webinářů, které se staly normální součástí práce a zároveň byl projekt SYPO velmi flexibilní v poskytování široké nabídky podpory pro učitele ve chvíli, kdy bylo ze začátku epidemie pouze velice málo dostupného materiálu. Účastníci vnímají, že by byla situace bez projektu SYPO těžší.	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II
Zároveň účastnice fokusní skupina zmínila potřebu udržitelnosti projektu SYPO jako klíčovou pro zachování pevného bodu podpory pro pedagogickou veřejnost. Účastnice vyjádřila potřebu systémového řešení místo současného projektového řešení situace, které v tuto chvíli není udržitelné v rámci celého školství, protože ačkoli se vždy najdou nadšení učitelé, není to pro	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis v příloze II

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
školské dostatečné a je zde nutný progres a nastavení jistoty v podpoře, která v tuto chvíli chybí, obzvláště u začínajících učitelů.	

7.1.7 Fokusní skupina a telefonické došetření pro Management

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Dle účastníků fokusní skupiny naplňuje účast v projektu SYPO a jeho aktivity očekávání, která od účasti měli a celkově aktivity považují za přínosné. Účastníci FS oceňují vizi projektu, skvělou zkušenost a vnímá značný posun v rámci vedení školy v důsledku aktivit projektu. Kvalita programů je vždy na velmi vysoké úrovni, workshopy/setkání jsou velmi přínosné, především díky sdílení zkušeností s dalšími řediteli škol a široké nabídce školení (např. se zaměřením na začínající a uvádějící učitele). Kvůli široké nabídce aktivit není možné zvládnout všechny, ale mohou si z nich vybírat každý podle zájmu, nebo podle lektora.	- Fokusní skupina Management – zápis v příloze II - Individuální rozhovor Management – respondent 1, 2, 3 – zápis v příloze II
Mezi největší přínosy aktivit KA Management v rámci projektu SYPO patří dle účastníků FS sdílení zkušeností (např. i ze strany začínajících učitelů na školách s projektem), opětovné přemýšlení nad relevantními a novými tématy a obecně pocit sebezrovnání, který je vázán na lepší vykonávání pozice ředitele a lepší plnění povinností.	- Fokusní skupina Management – zápis v příloze II - Individuální rozhovor Management – respondent 1, 2, 3 – zápis v příloze II
Většina účastníků vnímá Model systému podpory profesního rozvoje vedení škol velmi pozitivně a vidí v něm velký smysl. Jedna z účastnic vidí pokrok v terénu v důsledku projektu SYPO a ráda by se do spolupráce na Modelu také zapojila. Jiný účastník FS by Model uvítal především jakožto začínající ředitel, momentálně má především zájem o přehled základních legislativních změn, případně o podporu týkající se personalistiky a hospodaření školy, které jsou pro účastníka FS v tuto chvíli klíčovými tématy na škole. Podpora pro management je hodnocena jako velmi potřebná a výhodná v tom, že je zdarma (např. zkušenost s konzultacemi s koučem/psychologem, což by bylo normálně drahé), navíc se v projektu řeší to, co je konkrétně pro učitele/vedení školy potřeba.	- Fokusní skupina Management – zápis v příloze II - Individuální rozhovor Management – respondent 1, 3 – zápis v příloze II
Projekt SYPO a jeho aktivity zohledňují dle převážné části účastníků FS potřeby vedoucích pracovníků v různých etapách jejich profesní dráhy a projekt v tomto ohledu funguje tak, jak má. Dle většiny účastníků si každý ředitel najde to, co ve své dané fázi působení v ředitelské funkci potřebuje, ať už je začínajícím či dlouholetým ředitelem, jelikož nabídka je široká (od digitalizace, po administrativu a výuku). Zároveň je účastníky FS vnímáno, že začínající ředitel bude mít víc potřeb, ale je dobře, že všichni mají možnost se aktivit zúčastnit.	- Fokusní skupina Management – zápis v příloze II - Individuální rozhovor Management – respondent 1, 2, 3 – zápis v příloze II
Projekt SYPO přispívá k podpoře prohlubování kompetencí a odborný růst vedoucích pracovníků nejen díky KA Management, ale i vzhledem k široké nabídce projektu SYPO a zároveň např. prostřednictvím aktivity Začínající učitel a obecné podpory ze strany projektu (i v oblasti digitalizace apod.).	Individuální rozhovor Management – respondent 1, 2, 3 – zápis v příloze II
Dle účastníků FS projekt SYPO přispívá k nastavení systému podpory managementu, který bude schopný včas reagovat na změny a potřeby v oblasti vzdělávání managementu škol (např. v oblasti digitalizace, ale i na rozdílné potřeby v krajích, např. v oblasti financí). Účastníci FS vnímá, že se daří reagovat na potřeby škol a sama přivítala možnost podpory/supervize, která přišla ve vhodnou chvíli a odpovídá aktuálním tématům, která vedení škol řeší. Účastníci FS se shodli, že aktivity projektu SYPO nejsou pouze teoretické a daří se je uplatňovat i v jejich praxi.	- Fokusní skupina Management – zápis v příloze II - Individuální rozhovor Management – respondent 1, 2, 3 – zápis v příloze II
Nejvíce by byla dle všech účastníků FS uvítána podpora vedení zaměřená na právníké záležitosti na školách, protože často jsou tyto záležitosti komplexní, sporné, neustále se legislativní záležitosti mění a kraj má limitovanou kapacitu právníků, které může poskytnout škole. Jiná účastnice zdůraznila problematičnost některých zákonů, které jdou proti sobě a vedení školy musí zastupovat roli právníka a brát za svá rozhodnutí zodpovědnost. Účastníci rozhovorů uvedli, že vyhledávají podporu ohledně nastavení legislativních hranic pro ředitele a vedení školy,	- Fokusní skupina Management – zápis v příloze II - Individuální rozhovor Management –

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
především co se týče metodiky, nebo návody podle kterých se řídit ve sporech s rodiči apod. Řešením by mohla být stránka s FAQ (z angl. <i>frequently asked questions</i>).	respondent 1, 2 – zápis v příloze II
Dále je pro školy problematické shánět školního psychologa a zajistit řádné postupy v tomto směru v situaci, kdy se potýkají se vzrůstajícím počtem žáků s psychickými problémy. Účastníci se proto shodli, že částečným řešením je zajištění školení na psychologii pro vedení škol. Řešení nedostatku psychologů ve školství vidí účastníci FS v otevření více fakult vzdělávajících psychology se zaměřením na psychologii ve školství.	• Fokusní skupina Management – zápis v příloze II • Individuální rozhovor Management – respondent 1 – zápis v příloze II
Ředitelé by dále uvítali podporu v komunikaci s rodiči (aktuálně např. v oblasti Covid-19 opatření) ze strany školy, kdy je často nutné vysvětlovat rodičům, věci/opatření, za která nemohou. Dále by byla uvítána podpora v oblasti motivace pracovního týmu k větší efektivitě práce, na téma klima třídy/škol, manažerských schopností (např. na téma krizového řízení a řízení změn – jak neefektivněji provést a nesetkat se s odporem). Také bylo zmíněno, že by byly uvítány aktivity od projektu na snížení administrativní zátěže (např. v oblasti účetnictví a obecně v managementu), aby bylo možné se více věnovat pedagogice.	• Fokusní skupina Management – zápis v příloze II • Individuální rozhovor Management – respondent 1, 3 – zápis v příloze II
Na podporu vedoucích pracovníků by účastnice FS uvítala podporu v pedagogickém leadershipu, případně potřeba školení v oblasti HR a PR, která by v řešení personálních/hospodářských záležitostí byla nápomocná. Také byla na FS zmíněna potřeba dalších financí ve školství na platy učitelů.	• Fokusní skupina Management – zápis v příloze II
Online forma aktivit místo původně plánované prezenční formy, částečně omezila možnost lépe sdílet zkušenosti a zároveň online forma negativně ovlivnila pozornost účastníků (např. i kvůli délce webinářů). Zároveň ubyl čas kvůli řešení epidemie Covid-19 a souvisejících opatření na denní bázi, proto ubyl čas i na další vzdělávání. Účastnice by případně uvítala větší praktické zaměření místo teoretického, ale chápe, že tato skutečnost mohla být ovlivněna online formou výuky. Online forma výuky měla zároveň výhodu v úspoře času (nebylo nutné nikam cestovat) a bezpečnosti (týkající se onemocnění Covid-19). V důsledku online webinářů jiná účastnice FS poznamenala, že měla tímto možnost vyzkoušet si roli dětí a pochopit, že často očekávala od dětí na online výuce něco, co sama nedokázala při online setkání (např. udržet pozornost). Účastníci se shodli na tom, že kratší a jasně zacílené školení jsou proto ideální a vítané. Někde se zároveň zlepšilo obecně fungování školy díky možnosti seberealizace učitelů v oblastech, které do té doby zanedbávali (krizové řízení, digitalizace apod.). Také se zlepšila na škole komunikace, protože vznikly nové mechanismy komunikace prostřednictvím reportů, co se na škole povedlo apod. Pozitivní dopad epidemie Covid-19 na projekt SYPO proto u účastníků převažuje.	• Fokusní skupina Management – zápis v příloze II • Individuální rozhovor Management – respondent 1, 2, 3 – zápis v příloze II

7.1.8 Fokusní skupina Začínající učitel

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
Většina účastníků FS se shodla, že KA Začínající učitel projektu SYPO převážně naplňuje jejich očekávání. Dle účastníka FS byla koncepce podpory začínajících učitelů (ZU) dobře propracovaná a organizovaná garantkou klíčové aktivity. Podpora je pro začínající učitele důležitá pro sladění všech učitelů s vizí školy apod. Pro vedení škol došlo k naplnění očekávání především tvorbou adaptačních plánů, které byly dle všech účastníků na školách vytvořeny podle jejich potřeb, a nastavením spolupráce triády. Uvádějícím učitelům (UU) a ZU dle účastníků však chybělo více konkrétních příkladů z praxe a konkrétních aktivit, protože byl v rámci aktivity značný důraz na samostudium, které bylo časově náročné. Ze strany uvádějících učitelů bylo na FS zmíněno, že byla očekávána větší podpora z praxe, ale situace byla zároveň ovlivněna tím, že se schůzky s ostatními kraji konaly online místo prezenčního konání a nebylo proto moc prostoru pro vyjádření všech k tématům. Účastníci FS by uvítali, kdyby aktivity v rámci KA Začínající učitel byly členěny více dle oborů/stupňů škol, což by zvýšilo jejich přidanou hodnotu.	• Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Dle účastníků FS byly v rámci KA Začínající učitel pro všechny přínosné pravidelné schůzky triády a vzájemné sdělování si informací, v důsledku čehož každý člen triády vždy věděl, čím se druhý zabývá. Z pořádaných aktivit byly jako velmi přínosné považovány krátké intenzivní semináře. Dle účastnice FS byla v rámci KA také zajímavá aktivita mentoringu, kterou	• Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II

Závěry a informace z fokusní skupiny	Odkaz
vnímala jako přínosnou, ačkoli jiní účastníci FS ji vnímali za časově náročnou pro vedení školy. Obecně přínosný byl také pozitivní přístup uvádějících učitelů ke své roli. Dle některých účastníků FS bylo nevýhodou některých aktivit (např. videí) jejich časová náročnost, protože měli souběžně jiné aktivity.	
Účastníci FS se shodli na tom, že Model systému podpory začínajících učitelů je užitečný jako inspirace při tvorbě plánu adaptace. Účastnice FS například využila z Modelu příklady a tři fáze adaptačního období, které přizpůsobila pro svoji školu. Podobně využívá Model jiná účastnice FS, pro kterou znamená Model formu inspirace při tvorbě adaptačního plánu, ale přistupuje k němu flexibilně a mění jej s každým rokem. Účastnice FS zároveň pravidelně využívá v praxi hodnocení vycházející z Modelu. Ostatní účastníci FS se shodli na tom, že ačkoli byl Model systému podpory začínajících učitelů částečně využit, je velmi teoretický a obecný, zaměřený převážně na střední školy a je proto časově náročné hledat specifika například pro MŠ. Dle účastníků by proto bylo užitečné mít Model rozčleněný dle stupně vzdělávání pro jednodušší a rychlejší orientaci v něm.	• Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Ačkoli na některých školách probíhala spolupráce mezi začínajícími učiteli a uvádějícímu učiteli již v minulosti, byla shoda mezi účastníky, že projekt SYPO přispěl k nastavení/případně prohloubení spolupráce triády na zapojených institucích. Účastníci FS uvedli, že projekt přispěl také k motivaci všech aktérů, a to i přes to, že aktivita Začínajícího učitele vyžadovala velké nasazení od zúčastněných (např. i kvůli častým a intenzivním schůzkám, které se konaly jednou až dvakrát za měsíc a mezi uvádějícím a začínajícím učitelem se konaly denně, dále také kvůli pravidelným následům a jejich rozběrům, které se konaly i během online výuky). Pozitivní nastavení spolupráce triády je dle účastníka FS znát i na vzrůstajícím počtu zúčastněných, mezi kterými jsou i zkušenější začínající učitelé, kteří již nějakou zkušenost mají. Účastníci FS bylo poznamenáno, že nastavení spolupráce mezi UU a ZU přispívá, když jsou ve stejném kabinetě a když mají stejnou aprobaci, což umožňuje přesah i do sdílení zkušeností s praktickými dovednostmi/znalostmi k předmětu.	• Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Účastníci se shodli, že projekt má vliv na všechny zapojené skupiny z triády, i když pro každou skupinu má jiný význam, ale přispělo to např. k častější spolupráci všech skupin triády na zapojených školách. Zároveň bylo zmíněno účastnicí FS, že došlo k pozitivní reakci na jejich škole, kdy i zkušení učitelé projeví zájem účastnit se hodin ZU pro svou inspiraci, proto je projekt vnímán přínosným pro všechny skupiny na školách.	• Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Projekt a jeho aktivity přispívají dle účastníků fokusní skupiny k cílené a plánované podpoře začínajících učitelů a k obecnému nastavení systému podpory pro začínající učitele. Zároveň se dle účastníků FS daří využívat poznatky z klíčové aktivity projektu SYPO Začínajícího učitele v praxi.	• Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Neočekávaným výsledkem/přínosem projektu SYPO bylo pro některé účastníky FS utřídění si a připomenutí si již nabytých znalostí samostudiem, například co by uvádějící učitel měl dělat, jak často organizovat schůzky apod. Zároveň neočekávaným výsledkem projektu byla pro účastnici FS i motivace kultivovat prostředí školy poskytováním podpory všem, nejen zapojeným učitelům, což mělo na školu velmi pozitivní vliv.	• Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Další podpora začínajících učitelů by měla být zaměřena dle účastníků FS na mentoring a ideálně na uvolnění učitelů sníženým úvazkem o 2-3 hod ve škole pro zajištění dostatečného času pro řádnou podporu na školách. Momentálně je čas na podporu limitovaný. Zároveň by bylo účastnicí FS uvítáno, kdyby byla podpora začínajících učitelů propojena více s praxí.	• Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Situace kolem epidemie Covid-19 ovlivnila zapojení účastníků do projektu SYPO z hlediska změny prezenční aktivit projektu do online podoby. Ačkoli je prezenční forma přínosnější pro komunikaci/sdílení zkušeností, účastníci FS zároveň zmínili, že i online podoba měla své výhody, výhodou byla například úspora času.	• Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Účastnice FS zároveň zmínila, že některá témata v rámci samostudia byla velmi podobná učivu, se kterým přišli začínající učitelé do kontaktu již na pedagogické fakultě, proto šlo často o opakování, ale nebylo to bráno negativně.	• Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II
Jako důležitý přínos vnímají účastníci FS nastavení partnerského vztahu v triádě a zároveň skutečnost, že vedení není v pozici nadřazenosti, naopak že dochází k jejich propojení. Jako důležitou součást projektu dále vnímají účastníci vytvoření plánu adaptace, protože ačkoli se zapojení začínajících učitelů do té doby řešilo dobře, řešilo se velmi intuitivně.	• Fokusní skupina Začínající učitel – zápis v příloze II

7.1.9 Individuální rozhovory - Webinarě

Závěry a informace z individuálních rozhovorů	Odkaz
Účast na webinarích naplnila očekávání všech účastníků rozhovorů, protože bylo možné využít znalosti/dovednosti hned v praxi, fungovaly informativně (např. ohledně změn v RVP, či v rámci jednotlivých předmětů, pro které nabídl výjimečný pohled a perspektivu) a nabídl podporu během distanční výuky při začátku epidemie Covid-19 (např. s MS Teams), včetně možnosti sdílení zkušeností.	Individuální rozhovor Webinarě – respondent 1, 2, 3, 4, 5, 6 – zápis v příloze II
Účast na webinarích byla pro některé účastníky problematická kvůli své online podobě, kvůli které byla omezena interaktivita s lektorem a ve velkém množství účastníků není jisté, že se účastníci dozví to, co chtějí.	Individuální rozhovor Webinarě – respondent 2, 5 – zápis v příloze II
Hlavním přínosem webinarů je široká nabídka aktuálních/nadčasových témat, snaha vyjít vstříc požadavkům účastníků na témata, dále jejich délka (tj. jsou krátké, např. 1,5 hod), nápady/inspirace do výuky, a že jsou zdarma. Přínosné je i to, že jsou informace z webinarů využitelné v praxi, a to pro každého s různými úrovněmi obtížnosti, dají se opětovně pustit ze záznamu, díky čemuž je bylo možné doporučit i rodičům, pouštět si je flexibilně večer a dělat „printscreen“ obrazovky a na základě daných webinarů hledat další podobná témata. Zároveň jsou lektori odborníci z praxe, kteří podávají informace stručně a efektivně a zároveň dbají na to, zda předávané informace/znalosti k něčemu jsou a reagují na otázky do chatu.	Individuální rozhovor Webinarě – respondent 1, 2, 3, 4, 5, 6 – zápis v příloze II
Možnost zvýšení přínosu webinarů projektu SYPO spočívá v doplnění webinarů o metodické materiály, o kterých lektori na webinarích mluví (např. zahrnout i modelovou lekci, kterou by si účastníci mohli vyzkoušet rovnou v praxi, zda to určitě funguje). Další možností, jak dále zlepšit webinarě by bylo pokládání otázek účastníků již při hlášení na webinarě, aby lektor znal očekávání a mohl zajistit, že webinar dá účastníkům to, co očekávají a potřebují.	Individuální rozhovor Webinarě – respondent 2, 6 – zápis v příloze II
Webinarě projektu SYPO dle většiny účastníků rozhovorů přispívají k zajištění kvalitního vzdělávání pedagogických pracovníků, které vede k jejich profesnímu růstu/prohlubování kompetencí z důvodu aktuálních a nadčasových témat (např. sledování novinek v oblasti oborové didaktiky), podpory učitelů během distanční výuky a v rámci dalších oblastí a praktických dovedností (např. změny v RVP, doporučené postupy apod.). Zároveň umožňuje online forma účastnit se vzdělávání více pedagogům, v důsledku čehož se pedagogové na některých školách více vzdělávají a veškeré informace jsou k dispozici na jednom místě. Webinarě přispívají k cíli zároveň v momentě, když jsou cíleny na konkrétní potřeby účastníků.	Individuální rozhovor Webinarě – respondent 1, 3, 4, 5, 6 – zápis v příloze II
Dle jednoho účastníka rozhovorů webinarě projektu SYPO nepřispívají k zajištění kvalitního vzdělávání pedagogických pracovníků, které vede k jejich profesnímu růstu/prohlubování kompetencí z důvodu, že je jejich funkce informativní a spíše informuje o novinkách v oborech a nabízí vhled do dané problematiky. Pokud problematika někoho zajímá, je potřeba se aktivně zajímat nad rámec webinarů k získání kompetencí a dovedností (např. prostřednictvím vyzkoušení si v praxi, konzultacemi a navazujícími prezenčními workshopy/semináři).	Individuální rozhovor Webinarě – respondent 2 – zápis v příloze II
Účastníkům webinarů se daří využívat poznatky/informace/zkušenosti z projektu a jeho aktivit v praxi a ve výuce, zejména v rámci distanční výuky při využívání MS Teams, během vyučování daného oboru (např. v Český jazyk pro cizince, jak vyučovat poslech a na co se zaměřit), v komunikaci s rodiči/psychologií na škole (včetně řešení vztahy vyučujícího a rodiny), pro lepší zpracování fungování začínajícího učitele na škole (např. co se týče kompetencí, úkolů a odpovědností) a mentoring.	Individuální rozhovor Webinarě – respondent 1, 3, 4, 5, 6 – zápis v příloze II
Pokud se účastníkům nedaří využívat poznatky/informace/zkušenosti z projektu a jeho aktivit v praxi, je to např. z důvodu zkráceného pedagogického úvazku a práci pro NPI ČR, kvůli které je zájem tematicky o všechny webinarě, ale poznatky jsou využívány pouze omezeně (např. pro formativní hodnocení).	Individuální rozhovor Webinarě – respondent 2 – zápis v příloze II
Webinarě přispěly dle většiny účastníků rozhovorů k cíli pro oborové didaktiky („Seznámení pedagogických pracovníků s moderními výukovými metodami a trendy v jednotlivých oborech. Prostřednictvím vzdělávacích kurzů mohou účastníci získat návody a inspirace.“) zejména kvůli pozitivní inspiraci, informování účastníků o novinkách/trendech v oboru a novým dovednostem pro distanční výuku (např. práce s notebookem, interaktivní tabulí apod.)	Individuální rozhovor Webinarě – respondent 1, 2, 3, 4, 5, 6 – zápis v příloze II
Webinarě nepřispěly dle jednoho účastníka rozhovoru k cíli pro oborové didaktiky („Seznámení pedagogických pracovníků s moderními výukovými metodami a trendy v jednotlivých oborech. Prostřednictvím vzdělávacích kurzů mohou účastníci získat návody a inspirace.“), jelikož poskytují inspiraci, ale ne návody. Zároveň je potřeba aktivity a nabyté znalosti na straně pedagogického pracovníka promýšlet a aplikovat se soudností.	Individuální rozhovor Webinarě – respondent 2 – zápis v příloze II

Závěry a informace z individuálních rozhovorů	Odkaz
Webináře dle některých účastníků rozhovorů přispěly k cíli pro oborové didaktiky („Přenášení inspirace a návodů, jak pracovat s nadanými žáky a s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami.“), protože nově nabyté znalosti a praktické dovednosti byly přímo využity v praxi na hodinách a účastníci získali novou inspiraci a konkrétní nápady pro využití během výuky. Zároveň je nabídka těchto webinářů široká.	Individuální rozhovor Webináře – respondent 1, 3, 5, 6 – zápis v příloze II
Dle některých účastníků rozhovorů nebylo zaznamenáno, zda webináře přispívají k cíli pro oborové didaktiky („Přenášení inspirace a návodů, jak pracovat s nadanými žáky a s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami.“), případně by bylo vítáno vzdělávání zaměřené na portfolia dětí se speciálními potřebami a u nadaných žáků zas nabídnout webinář pro podporu v oblastech, kde tito žáci naopak zaostávají.	Individuální rozhovor Webináře – respondent 2, 4, 6 – zápis v příloze II
Nabídka webinářů je již dostatečně široká a každý si v ní vybere své, účastníci jsou naprosto spokojeni. Další webináře by měly být zaměřeny na IT techniku, informatiku a robotiku, která se bude na školách rozjíždět víc v roce 2023, proto bude vítáno opakování těchto témat, dále pak pedagogické diagnostikování, způsoby hodnocení s konkrétními ukázkami a zkušenostmi učitelů z praxe (s možností diskuze ohledně toho, co (ne)funguje) a obecně nad oborové záležitosti. Zároveň je u učitelů zájem o jakákoliv relevantní témata v rámci oborů, které učí (např. praktické nápady v rámci přírodovědy/vlastivědy na prvním stupni k tomu, aby výuka děti bavila, případně i sdílení zkušeností ostatních s výukou, a to i v ostatních předmětech). Dále je zájem o to, jak zapojit, případně i propojit, výtvarnou a hudební výchovu v distanční výuce, pokud takové webináře zatím nejsou. Byly by zároveň vítány webináře zaměřené pro pedagogické pracovníky MŠ s IT tematikou apod., nebo v oblasti motivace rodičů k práci s dětmi a o vztahu učitel – asistent – vedení školy.	Individuální rozhovor Webináře – respondent 1, 2, 3, 4, 5, 6 – zápis v příloze II
Nečekaný přínos mělo zapojení do webinářů pro některé účastníky ve zprostředkování kontaktů na skvělé účastníky v rámci projektu, kteří se také aktivně podílí na projektu SYPO, a rozšiřování spektra/rozhledu učitelům. Zároveň přineslo spokojenost s podporou (např. nástroje učitelům, které mohou pomoci v situacích, kdy si neví rady), která v této míře byla neočekávaná, kvůli které se projekt SYPO doporučuje dál. Zároveň přinesl projekt SYPO uvědomění, že ne všichni pedagogové mají schopnost vyhodnotit dobré a špatné vlivy ve školství a jejich vliv na studenty.	Individuální rozhovor Webináře – respondent 1, 2, 3, 4, 5, 6 – zápis v příloze II
Dle většiny účastníků webinářů měla epidemie Covid-19 vliv na jejich zapojení do projektu SYPO, a to především v pozitivním směru. Webináře, jako forma vzdělávání, se začaly s epidemií více využívat a dle některých se učitelé díky flexibilitě webinářů vzdělávají více (délka a konání webinářů, např. večer, či ze záznamu). Obecně si na webináře učitelé více zvykli a jejich témata pomohla s příchodem distanční výuky, a byla tím tedy také tematicky ovlivněna. Jejich online forma zjednodušila práci v řešení problémů. Někteří uvedli, že by se účastnili webinářů stejně i bez vlivu epidemie Covid-19.	Individuální rozhovor Webináře – respondent 1, 2, 3, 4, 5, 6 – zápis v příloze II
Jeden účastník rozhovorů uvedl, že nejsou v rámci projektu SYPO správně nastavené komunikační toky a odvedená práce se ne vždy komunikuje, a některé informace se proto ztrácejí. Zároveň nejsou v ideální podobě metodické příručky. Možnost vylepšení této situace je jasné nastavení „delivery“ projektu a dílčích částí v dalších měsících spolupráce, aby se nestalo, že při dodání výstupů se zjistí, že dodaný formát je nevhodný.	Individuální rozhovor Webináře – respondent 2 – zápis v příloze II
Dle jednoho účastníka rozhovorů by v rámci pokračování projektu SYPO měl být důraz na zajištění udržitelnosti projektu, aby bylo na projekt navázáno dlouhodobým řešením.	Individuální rozhovor Webináře – respondent 4 – zápis v příloze II

7.1.10 Spolupráce projektu SYPO s dalšími IPs

Forma spolupráce	Spolupracující projekt	Způsob jakým spolupráce probíhá
Odborné panely	SRP	Zástupci projektů se vzájemně účastnili panelů organizovaných druhým projektem a v případě, že se jednalo o relevantní téma, účastnili se také aktivně – např. prezentací svého projektu.
	APIV A	V obou projektech jsou realizovány odborné panely, na které jsou zváni zástupci ostatních IPs. Zástupci APIV A se tak účastní relevantních odborných panelů projektu SYPO a také naopak. Projekty spolupracují v oblastech, kde je možné najít tematickou provazbu. V rámci projektu SYPO byl realizován odborný panel zaměřený na úpravu RVP ZV a zástupci APIV A se na něm aktivně podíleli, jelikož změny tohoto RVP se týkají zaměření projektu, a to ve vztahu práce se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Zástupci APIV A získávají z terénu informace o tom, jaký vliv mají úpravy RVP ZV na samotnou výuku dětí se SVP.
	APIV B	Nadále probíhá nastavená spolupráce projektů v rámci odborných panelů projektu SYPO a projektu APIV B, zástupci projektů se panelů navzájem aktivně účastní, což přispívá k formulaci doporučení, které vychází z odborných panelů. Zástupci APIV B mají zájem spolupracovat na odborném panelu s KA Kvalita projektu SYPO. V tuto chvíli dochází ke sdílení informací ohledně plánů, ladí se vzájemné aktivity a řeší se jejich propojenost. Mezi rizika spolupráce jsou považovány kolize termínů odborných panelů všech IPs, které se konají dvakrát ročně (říjen/listopad a duben/květen) a dochází zde k překryvům v termínech. Je snaha aktivity mezi projekty lépe koordinovat a říkat si termíny dopředu, ale někdy se překryvům nedá předejít.
	PPUČ	Spolupráce projektů dále probíhá prostřednictvím odborných panelů, kdy jsou zástupci obou projektů pravidelně zváni na odborné panely druhého projektu. Zástupci projektu SYPO věcně příliš nespolečněovali na panelech organizovaných PPUČ, i když byli ke spolupráci oslovováni. Dle zástupců projektu PPUČ to může být způsobeno přehlcením zástupců SYPO, kdy do SYPO jsou zapojeni především učitelé, kteří jsou vytíženi svými povinnostmi na školách. Zároveň je dle zástupců projektu PPUČ šíření zkušeností a výstupů projektu prostřednictvím sítě kabinetů SYPO iniciováno především z jejich strany. Na podzim 2021 došlo 3x k prezentaci produktů projektu na národních kolokviích kabinetů, čemuž přispělo, že je zájem o téma digitálních gramotností, na které jsou v projektu PPUČ odborníci. Z počátku spolupráce (před pandemií Covid-19) bylo pro zástupce PPUČ obtížné získat prostor na národních kolokviích kabinetů pro prezentaci projektu/výstupů PPUČ, ale nyní jsou již zástupci projektu PPUČ oslovováni s žádostí o účast/prezentaci. Oslovování zástupců PPUČ však často nevychází přímo od zástupců SYPO, ale spíše z NPI, zástupci PPUČ by tak uvítali, kdyby spolupráce byla v této oblasti systematictější nastavena a zajištěna ze strany projektu SYPO. Zástupci PPUČ zároveň uvedli, že některá témata prezentují na platformách projektu SYPO opakovaně (např. nejprve na národní a následně na krajské úrovni). Zástupci PPUČ předpokládali, že prezentované informace budou dále komunikovány od národních kabinetů směrem dolů ke krajským a oblastním kabinetům, ale není jisté, zda a to jaké míry k tomu dochází. Dle zástupců projektu PPUČ tak existuje příležitost pro NPI,

Forma spolupráce	Spolupracující projekt	Způsob jakým spolupráce probíhá
		aby byl nastaven funkční proces, při kterém dojde k předání informací dalším relevantním subjektům, či k jejich zveřejnění pro všechny. K šíření informací by mohl sloužit například Metodický portál RVP.CZ, jehož roli je třeba dořešit. Dále byla od projektu PPUČ snaha vysílat zástupce na odborné panely SYPO, ale záleželo to na volných kapacitách. Zástupci projektu PPUČ oceňují účast zástupců projektu SYPO na závěrečné konferenci projektu PPUČ. Potenciál vidí zástupci projektu PPUČ ve využití jejich výstupů v rámci podpůrných příruček projektu SYPO. Dále by mohlo docházet k většímu šíření výstupů/prezentací projektu SYPO a nastavit spolupráci, aby se jim vracela zpětná vazba na výstupy od učitelů. Do budoucna by zástupci projektu PPUČ ocenili šíření průřezových témat v rámci oborů, s čímž projekt SYPO již pokračuje. Zároveň vnímají zástupci PPUČ jako klíčové, aby do budoucna nedocházelo k dalšímu budování struktur, ale aby byl nastaven proces/systém sdílení a spolupráce institucí a jejich odborníků. V rámci tohoto systému/procesu by pravidelně docházelo ke scházení se a debatě odborníků na daná témata. Dle zástupců PPUČ by měl takovýto proces/systém zastřešený např. ze strany MŠMT větší dopad než spolupráce na úrovni jednotlivých projektů.
	P-KAP	Zástupci projektů se vzájemně účastní realizovaných odborných panelů a dalších akcí.
Setkávání projektových manažerů	APIV A	Spolupráce je nastavena na projektové/vedoucí úrovni, kdy se pravidelně (cca 1x za 14 dní) scházejí projektoví manažeři všech individuálních systémových projektů realizovaných v rámci NPI ČR, schůzek se účastní také vedení NPI ČR a zástupci projektové kanceláře NPI ČR. Schůzky slouží k vzájemnému informování se o aktuálním stavu a dění v projektech. V případě, že je v rámci schůzek identifikována možná provazba a spolupráce některých projektů, zástupci projektů následně určí, kdo se bude v rámci jejich projektu na spolupráci podílet a propojí je mezi sebou na věcné úrovni.
	APIV B	Pravidelně dochází k setkávání projektových manažerů v rámci organizace NPI ČR, ke schůzkám zástupců projektů na krajské úrovni, koordinaci aktivit projektů a vzájemné spolupráci i s kmenovou činností NPI ČR.
	P-KAP	Každých 14 dnů dochází k setkávání projektových manažerů v rámci organizace NPI ČR, kde dochází ke vzájemnému předávání informací a prezentací záležitostí, které by mohly ostatní zajímat. V případě možnosti je snaha projekty propojovat a nabízet možné spolupráce.
	SRP	V rámci NPI ČR probíhají pravidelně setkání projektových manažerů IPs, tato setkání jsou primárně zaměřena na provozní/technické oblasti, řešení problémů, ale v některých případech docházelo i k informování se o výstupech/situaci v projektech a následnému navázání spolupráce. Vedení NPI ČR začalo řešit, jakým způsobem by se mělo na projekty navázat a jak dále využívat jejich výstupy pro podporu managementu.
	APIV B	Ze strany projektu APIV B byly iniciovány schůzky IPs s MŠMT, aby se spolupráce z nižší projektové úrovně dostala i na vyšší úroveň k MŠMT, což se povedlo ze začátku, kdy se střídaly schůzky se sekcí 4 a se sekcí 2 (problémem bylo, že se sekce neúčastnili schůzek pořádaných druhou

Forma spolupráce	Spolupracující projekt	Způsob jakým spolupráce probíhá
Setkávání organizovaná ze strany MŠMT		sekcí), ale nakonec schůzky skončily úplně a projekty ztratily tuto přímou vazbu na MŠMT. Momentálně komunikace probíhá na úrovni řídicího výboru, ale informace se nedostanou k pracovníkům MŠMT, kteří proto teď nemají takový přehled.
	P-KAP	V průběhu realizace projektů iniciovalo a pořádalo setkání IPs rovněž MŠMT (nejčastěji ve čtvrtletním intervalu).
	SRP	Z počátku byla spolupráce/setkávání IPs iniciována také ze strany MŠMT, nejprve sekcí 4 – Sekce EU a ESIF a následně sekcí 2 – Sekce vzdělávání, setkávání však probíhala bez zástupů druhé sekce a následně přestala být organizována.
Spolupráce na krajské úrovni	APIV B	Spolupráce na krajské úrovni probíhá prostřednictvím Center podpory, která vznikla v rámci krajských pracovišť NPI ČR. V rámci Centra podpory v kraji mají pracovníky jak APIV B, tak projekt SYPO, a dochází tam k největšímu propojování, ale záleží na jednotlivých krajích. Zde dochází i ke spolupráci s kabinety, kde členové mohou být zároveň klienty projektu APIV B.
Spolupráce na tvorbě materiálů a výstupů	APIV B	Ke spolupráci mezi projektem APIV B a projektem SYPO docházelo v rámci KA Management, kde byly doplňovány a připomínkovány materiály z hlediska inkluze, podněty APIV B byly do materiálů zapracovány, což je vnímáno pozitivně, jelikož se je podaří přenést do praxe. Spolupráce v rámci KA Začínající učitel, týkající se podpory a rozvoje sady kompetencí pedagogů (v projektu APIV B byly stanoveny kompetence, kterými by měl disponovat pedagog pro potřeby inkluzivního vzdělávání), již nepokračuje. Potřeba projektu SYPO byla naplněna tím, že APIV B dělal panel tam, kde byla potřeba ze strany KA Začínající učitel. Zároveň byla natočena videa týkající se potřeb práce s asistentem, což bylo zařazeno do e-learningu. Další spolupráce nebyla potřeba. Byla očekávána větší spolupráce v oblasti DVPP v rámci KA Kvalita, ke které nedošlo kvůli změnám v zadání z důvodu očekávaných legislativních změn, ale díky prodloužení projektu by se mohlo povést spolupráci zavést.
	PPUČ	Potenciál vidí zástupci projektu PPUČ ve využití jejich výstupů v rámci podpůrných příruček projektu SYPO. Dále by dle zástupců PPUČ mohlo docházet k většímu šíření výstupů/prezentací projektu SYPO a nastavit spolupráci, aby se jim vracela zpětná vazba na výstupy od učitelů. Dle zástupců projektu PPUČ je iniciováno šíření zkušeností a výstupů projektu prostřednictvím sítě kabinetů SYPO především z jejich strany. Na podzim 2021 došlo 3x k prezentaci produktů projektu na národních kolokviích kabinetů, čemuž přispělo, že je zájem o téma digitálních gramotností, na které jsou v projektu PPUČ odborníci. Z počátku spolupráce bylo pro zástupce PPUČ obtížné získat prostor na národních kolokviích kabinetů pro prezentaci projektu/výstupů PPUČ, ale nyní jsou již zástupci projektu PPUČ oslovováni s žádostí o účast/prezentaci. Oslovování zástupců PPUČ však často nevychází přímo od zástupců SYPO, ale spíše z NPI.

Forma spolupráce	Spolupracující projekt	Způsob jakým spolupráce probíhá
Individuální schůzky/ spolupráce zástupců projektů		Týmová manažerka KA Spolupráce uvedla, že do budoucna by se v ideálním scénáři mohli zapojit odborníci z projektu PPUČ do kabinetů projektu SYPO, aby tam přenesli projektové výstupy z projektu PPUČ. Společně s projektem PPUČ se projekt SYPO účastní jednání na téma ICT revize RVP.
	SRP	V obou projektech byl vytvořen kompetenční model ředitele. Produkty/modely byly z důvodu termínů a závazků projektů vytvořeny v každém projektu zvlášť. Přesto však nedošlo k duplicitám nebo překryvům, jelikož modely byly v souladu a doplňovaly se. Následně došlo ke sjednocení pohledů na kompetence ředitelů a tím ke stanovení výchozího modulu kompetencí ředitelů pro NPI ČR. Zároveň týmová manažerka KA Spolupráce uvedla, že mezi projektem SYPO a projektem SRP dochází ke spolupráci v rámci KA Management v oblasti mentoringu a koučování.
	APIV B	V rámci projektů APIV B a SYPO nedochází k překryvům, protože zástupci projektů hodně komunikují a proto ví, co se chystá, a na základě toho se vzájemně zapojují do aktivit. Proto projekty fungují spíše synergicky (APIV B je zaměřen především na podporu inkluze a pedagogů v této oblasti, zatímco SYPO se zaměřuje na poskytování plošné podpory pedagogům i ředitelům škol (vzdělávací oblasti), metodické kabinety)).
	P-KAP	Dochází k předávání informací mezi projekty a jejich zástupci, aby se jakýmkoliv překryvům předešlo.
	SRP	V rámci spolupráce projektů SRP a SYPO docházelo především v posledním cca roce a půl k setkávání se zástupců projektů nad společnými tématy, které se týkaly především vedoucích pracovníků škol, na jejichž podporu se oba projekty zaměřují.
Sdílení podkladů, materiálů a zkušeností	APIV A	Spolupráce probíhala v oblasti webinářů, kdy SYPO realizuje webináře pro podporu pedagogických pracovníků a má zkušenosti s touto formou podpory. Také v rámci APIV A jsou realizovány webináře zaměřené na specifická témata, spolupráce tak neprobíhá na věcné úrovni, ale zástupci projektů mezi sebou sdílí administrativně-technické poznatky a dobrou praxi – tj. jaké využít aplikace pro přípravu webinářů atp. Zástupci projektu APIV A získávali od projektu SYPO informace a zkušenosti týkající se prodloužení realizace projektu (např. na koho se obrátit, na co nezapomenout atp.) především v důsledku epidemie Covid-19, jelikož zástupci projektu SYPO podali a zprocesovali žádost o prodloužení realizace dříve než v případě projektu APIV A. Zástupci obou projektů také řeší přechod do kmene NPI ČR po skončení projektů. Povinností projektů dle výzev není zajistit udržitelnost, přesto je v zájmu realizátorů, aby aktivity projektů pokračovaly i po ukončení realizace projektů, resp. aby se s výstupy projektů dále pracovalo.



Forma spolupráce	Spolupracující projekt	Způsob jakým spolupráce probíhá
		V případě potřeby získání výstupů projektů, je možné využít společné interní databáze výstupů v rámci NPI ČR, do které vkládají všechny IPs své výstupy a ostatní zástupci projektů je zde mohou najít a využít.
	PPUČ	K nejúžší spolupráci mezi projektem PPUČ a projektem SYPO dochází v rámci klíčové aktivity metodických kabinetů projektu SYPO, jejichž členy jsou také někteří zástupci projektu PPUČ. V rámci sítě metodických kabinetů dochází k šíření výstupů projektu PPUČ a povědomí o projektu, a to především formou osobních prezentací/vystoupení v rámci kolokvií národního kabinetu a k obecnému sdílení podkladů a zkušeností. Dle zástupců projektu PPUČ je iniciováno šíření zkušeností a výstupů projektu prostřednictvím sítě kabinetů SYPO iniciováno především z jejich strany. Na podzim 2021 došlo 3x k prezentaci produktů projektu na národních kolokviích kabinetů, čemuž přispělo, že je zájem o téma digitálních gramotností, na které jsou v projektu PPUČ odborníci. Zástupci PPUČ zároveň uvedli, že některá témata prezentují na platformách projektu SYPO opakovaně (např. nejprve na národní a následně na krajské úrovni). Zástupci PPUČ předpokládali, že prezentované informace budou dále komunikovány od národních kabinetů směrem dolů ke krajským a oblastním kabinetům, ale není jisté, zda a to jaké míry k tomu dochází.
	APIV B	Spolupráce při vytváření webinářů probíhala hlavně na začátku, kdy bylo potřeba dostat informace do škol a byla potřeba pomoci s nastavením webinářů, ale teď už spolupráce tolik neprobíhá. Neformálně APIV B sleduje, co SYPO prezentuje a dochází ke komunikaci o těchto aktivitách, ale spolupráce již není intenzivní, protože APIV B již webináře nedělá.
	SRP	V rámci NPI ČR je také využívána znalostní databáze, do které jsou nahrávány veškeré výstupy IPs. Mezi projekty docházelo také ke sdílení personálních kapacit, tak aby nedocházelo k přetěžování odborníků.
Budování společných sítí/struktur	P-KAP	V projektu P-KAP byly na LinkedIn vytvořeny tematické skupiny (např. čtenářská gramotnost, matematická gramotnost a cizí jazyky) pro ředitele, do kterých jsou postupně zvány také osoby zapojené do dalších projektů jako například členové kabinetů vytvořených v rámci projektu SYPO. Do budoucna chtějí realizátoři projektu P-KAP rozšířit Edusit i mimo projekt P-KAP pro další oblasti, a probíhá proto komunikace s týmovým manažerem Kabinetů projektu SYPO ohledně začlenění jejich metodiků do této platformy.





7.2 Příloha II: Podklady a primární data

Obsah není součástí zveřejnění.

7.3 Příloha III: Hlavní zjištění a závěry v podobě využitelné pro prezentaci

Obsah není součástí zveřejnění.



8 Seznam zkratek

Zkratka	Vysvětlení
1. PZ	1. Průběžná zpráva této Evaluace
2. PZ	2. Průběžná zpráva této Evaluace
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
ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
EO	Evaluační otázka
FS	Fokusní skupina
ICT	Informační a komunikační technologie
IPs	Individuální projekty systémové
IT	Informační technologie
KA	Klíčová aktivita
KIM	Krajský ICT metodik
KK	Krajský metodický kabinet
MAP	Místní akční plán
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NK	Národní metodický kabinet
NPI ČR	Národní pedagogický institut České republiky
OK	Oblastní metodický kabinet
OKM	Odborný krajský metodik
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj, vzdělávání
PPUČ	Podpora práce učitelů
PZ	Průběžná zpráva z evaluace
RVP	Rámcový vzdělávací program
ŘO	Řídící orgán
SKŘ	Stálá konference ředitelů
SRP	Projekt Strategické řízení a plánování ve školách a v územích
SŠ	Střední škola
SYPO	Projekt Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů
TM	Týmový manažer
UU	Uvádějící učitel
ZoR	Zpráva o realizaci
ZU	Začínající učitel
ZUŠ	Základní umělecká škola



9 Seznam tabulek

Tabulka 1 Indikátory projektu SYPO.....	11
Tabulka 2 Naplňování dílčích cílů projektu.....	15
Tabulka 3 Závěry.....	55
Tabulka 4 Kritéria dopadu a času	60
Tabulka 5 Doporučení	61



10 Seznam grafů

Graf 1 Výsledky a dopady aktivit Management	22
Graf 2 KA Management – Hlavní přínosy oblastních konferencí	23
Graf 3 KA Management – Hlavní přínosy workshopů	23
Graf 4 KA Management – Hlavní přínosy skupinových konzultací	24
Graf 5 KA Management – Hlavní přínosy individuálních konzultací	24
Graf 6 KA Management – Hlavní přínosy benchlearningu	25
Graf 7 KA Management – Považujete vytvoření Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol a jeho částí za potřebné/ užitečné?	25
Graf 8 Výsledky a dopady aktivit KA Podpora – semináře a e-learning (dochází k rozvoji kompetencí v oblasti řízení kabinetů?)	27
Graf 9 KA Podpora – Hlavní přínosy prezenčních seminářů	28
Graf 10 KA Podpora – Hlavní přínosy e-learningu	28
Graf 11 Výsledky a dopady webinářů	29
Graf 12 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Český jazyk a literatura	30
Graf 13 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Matematika a její aplikace	30
Graf 14 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Informatika a ICT	31
Graf 15 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Předškolní a prvostupňové vzdělávání	32
Graf 16 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Přírodovědné vzdělávání	32
Graf 17 Výsledky a dopady aktivit Začínající učitel	34
Graf 18 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy semináře	35
Graf 19 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy e-learningu	36
Graf 20 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy workshopů	36
Graf 21 KA Začínající učitel – Hlavní důvody potřebnosti/užitečnosti Modelu systému podpory začínajících učitelů	37
Graf 22 Výsledky a dopady aktivit kabinetů – dle členů národních kabinetů	39





Graf 23 Hlavní přínosy národních metodických kabinetů	40
Graf 24 Výsledky a dopady aktivit kabinetů – dle členů krajských kabinetů	42
Graf 25 Hlavní přínosy krajských metodických kabinetů	43
Graf 26 Spokojenost se spoluprací KK a NK dle jednotlivých KK	44
Graf 27 Výsledky a dopady aktivit kabinetů – dle členů oblastních kabinetů	46
Graf 28 Oblastní kabinety – hlavní přínosy	47
Graf 29 Hlavní přínosy sítě ICT metodiků	49
Graf 30 Hlavní přínosy individuálních ICT konzultací	49
Graf 31 Hlavní přínosy koncepční ICT metodické podpory	50



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

