

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

- Evaluační okruh A

Závěrečná zpráva

Datum: 30. 9. 2022


NAVIGA
ADVISORY & EVALUATION

Zpracovatel:

konsorcium společností

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

Naviga 4, s.r.o., Voctářova 2497/18, 180 00 Praha 8, IČ: 26756102



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Obsah | 2 |
| 1. Manažerské shrnutí | 10 |
| 2. Úvod, výchozí situace a kontext | 14 |
| 3. Metodologie a shrnutí postupu realizace evaluace | 15 |
| 3.1. Přehled provedených šetření | 15 |
| 4. Zjištění a odpovědi na evaluační otázky | 17 |
| 4.1. A.1 Do jaké míry odrážejí akční plány potřeby zjištěné v daném území? | 17 |
| Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu..... | 17 |
| Odpověď na evaluační otázku | 17 |
| Hlavní zjištění..... | 18 |
| Závěry a doporučení..... | 22 |
| 4.2. A.2 Do jaké míry aktivity v oblasti vzdělávání reflektují akční plány pro dané území? | 23 |
| Odpověď na evaluační otázku | 23 |
| Hlavní zjištění..... | 23 |
| Závěry a doporučení..... | 28 |
| 4.3. A.3 Reflektují krajské akční plány (KAP) a jejich tvorba potřeby definované prostřednictvím výstupů z projektů IPk MAP?..... | 30 |
| Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu..... | 30 |
| Odpověď na evaluační otázku | 30 |
| Hlavní zjištění..... | 30 |
| Závěry a doporučení..... | 32 |
| 4.4. A.4 Do jaké míry byli klíčoví aktéři spokojeni s metodickou podporou ze strany IPs SRP a IPs P-KAP? 33 | |
| Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu..... | 33 |
| Odpověď na evaluační otázku | 34 |
| Hlavní zjištění..... | 34 |
| Závěry a doporučení..... | 42 |
| 4.5. A.5 Do jaké míry jsou vytvořená partnerství v územích funkční i po ukončení podpory? | 44 |
| Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu..... | 44 |
| Odpověď na evaluační otázku | 44 |

| | |
|---|------------|
| Hlavní zjištění..... | 45 |
| Závěry a doporučení..... | 53 |
| 4.6. A.6 Do jaké míry mají cílové skupiny povědomí o existenci a celkové koncepci projektů IPs P-KAP a IPs SRP, IPk MAP a IPk KAP a celého komplexního koncepčního řešení akce KLIMA? | 54 |
| Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu..... | 54 |
| Odpověď na evaluační otázku | 55 |
| Hlavní zjištění..... | 56 |
| Závěry a doporučení..... | 66 |
| 4.7. A.7 Jaké jsou nezamýšlené a další dopady u hodnocených projektů?..... | 67 |
| Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu..... | 67 |
| Odpověď na evaluační otázku | 67 |
| Předpokládané (očekávané) dopady hodnocených projektů | 68 |
| Identifikace dopadů řešených projektů..... | 73 |
| Hlavní zjištění – neočekávané dopady řešených projektů | 75 |
| Závěry a doporučení..... | 76 |
| 4.8. A.8 Do jaké míry zvýšila individuální pomoc poskytnutá školám v rámci projektu IPs SRP efektivitu škol v oblasti strategického řízení a plánování a pedagogického vedení?..... | 76 |
| Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu..... | 76 |
| Odpověď na evaluační otázku | 78 |
| Hlavní zjištění..... | 78 |
| Závěry a doporučení..... | 85 |
| 4.9. A.9 Jakým přínosem byla realizačním týmům projektů Metodika pro vnitřní evaluaci projektů? | 86 |
| Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu..... | 86 |
| Odpověď na evaluační otázku | 87 |
| Hlavní zjištění..... | 87 |
| Závěry a doporučení..... | 90 |
| 5. Závěry a doporučení..... | 93 |
| 5.1. Závěry | 93 |
| 5.2. Zhodnocení práce s doporučeními v průběhu realizace předmětu smlouvy..... | 97 |
| 5.3. Doporučení..... | 98 |
| 6. Zhodnocení spolupráce s Objednatelům a stakeholdery | 102 |

| | |
|--|-----|
| 7. Závěry a doporučení k celému procesu realizace předmětu smlouvy | 102 |
| 8. Seznam použitých zdrojů a literatury | 104 |
| 9. Přílohy | 105 |

Seznam zkratk

| | |
|------------------------|---|
| CAWI | Metoda sběru dat – dotazování na webovém formuláři (<u>Computer</u> Assisted Web Interviewing) |
| ČR | Česká republika |
| ČŠI | Česká školní inspekce |
| DVPP | Další vzdělávání pedagogických pracovníků |
| EO | Evaluační otázka |
| IDI | In-Depth Interview, individuální hloubkový rozhovor |
| IKV | Inkluzivní a kvalitní vzdělávání |
| IP | Individuální projekt |
| IPk | Individuální projekt koncepčně zaměřený |
| IPk KAP | Projekt „Krajské akční plány rozvoje vzdělávání“ |
| IPk MAP | Projekt „Místní akční plány rozvoje vzdělávání“ |
| IPo | Individuální projekt ostatní |
| IPs | Individuální projekt systémový |
| IPs IKV | Projekt „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“ |
| IPs KIPR | Projekt „Podpora kvalitních poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních zaměřených na podporu inkluze: Kvalita-Inkluze-Poradenství-Rozvoj“ |
| IPs P-KAP | Projekt „Podpora krajského akčního plánování“ |
| IPs SRP | Projekt „Strategické řízení a plánování ve školách a v územích“ |
| IPs KSH | Individuální projekt systémový Komplexní systém hodnocení |
| IPs APIV A | Individuální projekt systémový Společné vzdělávání a podpora škol krok za krokem |
| IPs APIV B | Individuální projekt systémový Podpora společného vzdělávání v pedagogické praxi |
| IROP | Integrovaný regionální operační program |
| KA | Klíčová aktivita |
| KAP | Krajský akční plán |
| KRŠ | Koordinátor rozvoje školy (v rámci intenzivní podpory školám) |
| IPo KAP (nebo IPk KAP) | Individuální projekty ostatní KAP (nebo jen také jako „projekty KAP“) |
| KLIMA | Kultura učení, Leadership, Inkluze, Mentoring - Metodická podpora učitele, Aktivizující formy učení (akronym reprezentující koncepční řešení projektů) |
| MAP | Místní akční plán (preMAP - zjednodušený MAP; MAP – základní MAP; MAP+ - pokročilá forma MAP) |
| IPo MAP (nebo IPk MAP) | Individuální projekty ostatní MAP (nebo jen také jako „projekty MAP“) |
| MAS | Místní akční skupina |
| MMR | Ministerstvo pro místní rozvoj ČR |
| MPSV | Ministerstvo práce a sociálních věcí |
| MPI | Místní plán inkluze |
| MS2014+ | Monitorovací systém programovacího období 2014 - 2020 |
| MŠ | Mateřské školy |
| MŠMT | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy |
| IPs MOV | Projekt „Modernizace odborného vzdělávání“ |
| NIDV | Národní institut pro další vzdělávání (od 1.1. 2020 byl NÚV a NIDV sloučen do jedné organizace Národní pedagogický institut ČR – NPI ČR) |
| NPI ČR | Národní pedagogický institut České republiky (od 1.1. 2020 byl NÚV a NIDV sloučen do jedné organizace Národní pedagogický institut ČR – NPI ČR) |
| NNO | Nestátní nezisková organizace |

| | |
|----------|---|
| NÚV | Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (od 1.1. 2020 byl NÚV a NIDV sloučen do jedné organizace Národní pedagogický institut ČR – NPI ČR) |
| OP VVV | Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání |
| OPZ | Operační program Zaměstnanost |
| ORP | Obec s rozšířenou působností |
| PA | Plán aktivit pro rozvoj vzdělávání ve škole |
| p.b. | Procentní bod |
| PO | Prioritní osa |
| PP | Pedagogický pracovník |
| PRINCE2 | Metoda projektového řízení |
| RT | Realizační tým |
| IPs PPUČ | Projekt „Podpora práce učitelů“ |
| PS | Pracovní skupina |
| ŘO | Řídící orgán |
| ŘV | Řídící výbor |
| SZSZ | Projekt „Systémové zajištění sociálního začleňování“ |
| SPIV | Projekt „Systémová podpora inkluzivního vzdělávání“ |
| SŠ | Střední školy |
| SWOT | Analýza silných, slabých stránek a hrozeb a příležitostí |
| ŠAP | Školní akční plán vzdělávání |
| ŠVP | Školní vzdělávací plán |
| VIP | Projekty „Vzdělávání – Informace – Poradenství“ |
| VOŠ | Vyšší odborné školy |
| VŠ | Vysoké školy |
| ZD | Zadávací dokumentace |
| ZoR | Zpráva o realizaci |
| ZZoR | Závěrečná zpráva o realizaci |
| ZŠ | Základní školy |
| ZUŠ | Základní umělecká škola |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Přehled provedených terénních šetření v rámci Závěrečné zprávy (šetření již představená v Průběžných zprávách, zde nejsou zahrnuta) | 15 |
| Tabulka 2: Přehled naplnění indikátorů KAP (dosažené hodnoty indikátorů) | 25 |
| Tabulka 3: Přehled naplnění indikátorů KAP vztažené na počet učitelů v kraji (dosažené hodnoty indikátorů) | 26 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Jak hodnotíte partnerství při plánování vzdělávání v území z hlediska možnosti vyjádřit své potřeby? (zastoupení odpovědí dle skupin respondentů) | 21 |
| Graf 2: Jak hodnotíte reflektování svých potřeb ve výsledném MAP? Zástupce realizačního týmu: Vyberte dle vlastního zhodnocení reflektování potřeb zapojených partnerů v území. (zastoupení odpovědí dle skupin respondentů) | 28 |
| Graf 3 Jak hodnotíte celkovou podporu ze strany Centra podpory SRP v kraji?, srovnání 2019 (únor) a 2021 (listopad). (n2019=116; n2021 = 76) | 35 |
| Graf 4 Tvorbu MAP považují manažeři MAP za:... (n2019=116, n2021=79) | 37 |
| Graf 5 Odpovídala celkově podpora ze strany SRP (NPI ČR) potřebám školy? odpověď: zcela spokojeni - srovnání let 2019 a 2021 (příjemci šablon; n2019=305, n2021=321)..... | 38 |
| Graf 6: Podíl příjemců šablon, kteří nevyužili příslušnou formu podpory ze strany projektu SRP (příjemci šablon; n2019=305, n2021=321)..... | 39 |
| Graf 7 Odpovídala metodická podpora ze strany P-KAP při zpracování KAP/KAP II Vašim potřebám? (šetření 2019 a 2021 – realizace KAP II) (n2019=14, n2021=8)..... | 39 |
| Graf 8 Odpovídala metodická podpora při přípravě ŠAP/PA ze strany P-KAP (NPI ČR) vašim potřebám? (podíl z těch, kteří podporu využili a označili za zcela nebo částečně odpovídající) (zpracovatelé ŠAP/PA; n2019=353, n2021=431) | 41 |
| Graf 9 Tvorbu ŠAP/PA považují za:... (výběr tří hlavních) (zpracovatelé ŠAP/PA; n2019=353, n2021=431) | 42 |
| Graf 10: Do jaké míry přispěla příprava a realizace MAP k rozvoji partnerství při plánování vzdělávání v území? (zastoupení odpovědí dle skupin respondentů) | 46 |
| Graf 11: Jak hodnotíte celkovou míru spolupráce partnerů v území v oblasti vzdělávání? (zastoupení odpovědí dle skupin respondentů) (podíl respondentů, kteří se sdílení informací označili za dobrou nebo uspokojivou)..... | 47 |
| Graf 12: Jak hodnotíte celkovou míru spolupráce partnerů v území v oblasti vzdělávání? (počet MAP dle průměrného hodnocení od respondentů) (podíl MAP) | 48 |

| | |
|--|----|
| Graf 13: Jak hodnotíte partnerství při plánování vzdělávání v území z hlediska možnosti vyjádřit své potřeby? (zastoupení odpovědí dle skupin respondentů) | 49 |
| Graf 14: Jak hodnotíte partnerství při plánování vzdělávání v území z hlediska sdílení informací mezi partnery navzájem? (počet MAP dle průměrného hodnocení od respondentů) (podíl MAP) | 50 |
| Graf 15: Průměr hodnocení za jednotlivé aspekty ze strany všech partnerů KAP (hodnocení v roce 2021 a změna mezi roky 2019 a 2021)..... | 51 |
| Graf 16: Průměr hodnocení za jednotlivé kraje ze strany všech partnerů KAP (hodnocení v roce 2021 a změna mezi roky 2019 a 2021)..... | 52 |
| Graf 17: Znáte akci KLIMA, odpověď „Znám akci klima a její aktivity“ (n2018 = 1502, n2019 = 2115, n2022 = 2109)..... | 56 |
| Graf 18: Víte o existenci strategického přístupu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jehož cílem je změna kultury vzdělávání? (n2018 = 1502, n2019 = 2115, n2022 = 2109) | 56 |
| Graf 19: Aspekty akce KLIMA. Jak osobně hodnotíte situaci u vás na škole v následujících oblastech? (MŠ a ZŠ; pedagog nepodílející se na vedení školy) (n2018 = 306, n2019 = 839, n2022 = 871) | 57 |
| Graf 20: Povědomí o úrovních strategického plánování (podíl zástupců vedení MŠ a ZŠ) (MŠ a ZŠ; vedení školy, n2018 = 1 113, n2019 = 1 169, n2022 = 1 229) | 58 |
| Graf 21: Znalost obsahu strategických dokumentů ze strany pedagogů MŠ a ZŠ; pedagog nepodílející se na vedení školy; n2018 = 306, n2019 = 839, n2022 = 871)..... | 58 |
| Graf 22: Do jaké míry máte povědomí o následujících úrovních strategického plánování? (SŠ; vedení školy – ředitelé a jeho zástupci, n2018 = 256, n2019 = 140, n2022 = 168). | 59 |
| Graf 23: Co bylo hlavním důvodem vytvoření následujícího strategického dokumentu na Vaší škole? (SŠ; vedení školy – ředitelé a jeho zástupci, n2019 =140, n2022=168) | 60 |
| Graf 24: Znalost obsahu strategických dokumentů ze strany pedagogů SŠ; (pedagog nepodílející se na vedení školy; n2018 = 99, n2019 = 120, n2022 = 118)..... | 60 |
| Graf 25: Do jaké míry máte povědomí o následujících úrovních strategického plánování? Podíl respondentů, kteří o dané strategii nevědí (podíl zřizovatelů škol) (zřizovatelé – obce, n2018 = 114, n2019 = 101, n2022 = 180)..... | 61 |
| Graf 26: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (odpovědi Zapojen; Využívám; Znám obsah, ale nevyužívám) (šetření 2022; ředitelé a zástupci MŠ a ZŠ, n2022 = 1 229)..... | 62 |
| Graf 27: Změna ve využívání a neznalosti projektů 2018 a 2022 (v p.b.) (MŠ a ZŠ; vedení školy, n2018 = 1 113, n2022 = 1 229)..... | 62 |
| Graf 28: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (odpovědi Zapojen; Využívám; Znám obsah, ale nevyužívám) (šetření 2022; vedení – ředitelé a zástupci, SŠ, n2022 = 168) | 63 |
| Graf 29: Změna ve využívání a neznalosti projektů 2018 a 2022 (v p.b.) (vedení – ředitelé a zástupci, SŠ, n2018 = 140, n2022 = 168)..... | 64 |

| | |
|---|----|
| Graf 30: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (odpovědi Zapojen; Využívám; Zná obsah, ale nevyužívám) (šetření 2022; zřizovatelé – obce, n2022 = 180)..... | 65 |
| Graf 31: Změna ve využívání a neznalosti projektů 2018 a 2022 (v p.b.) (zřizovatelé – obce, n2018 = 114, n2022 = 180)..... | 65 |
| Graf 32: Posílení kompetencí vedení (ředitelů) před a po absolvování intenzivní podpory. (sebehodnocení na škále: 1 – nejlepší, 5 – nejhorší) (ŠKR podpořených škol v rámci 3. vlny individuální podpory, n = 23) | 79 |
| Graf 33: Odpověď na otázku: V čem Vám/škole individuální pomoc nejvíce pomohla? Vyberte tři hlavní přínosy. (ŠKR; n = 48)..... | 79 |
| Graf 34: Průměrné hodnocení klima školy ze strany vedení a pedagogických pracovníků podpořených škol v rámci individuální pomoci. (n = 1305; počet zapojených škol 69) | 81 |
| Graf 35: Hodnocení klima školy ze strany vedení a pedagogických pracovníků podpořených škol v rámci individuální pomoci. (n = 1305; počet zapojených škol 69) | 82 |
| Graf 36: Pokrok v kultuře školy. (3. vlna individuální pomoci; počet škol 22) | 83 |
| Graf 37: Hodnocení přínosů individuální pomoci (IP) ze strany ŠKR. (ŠKR; n = 47) | 84 |
| Graf 38: Bylo samotné sebehodnocení přínosem z následujících hledisek? (manažeři MAP II) (n1=21; n2 = 71)..... | 88 |
| Graf 39: Bylo samotné sebehodnocení přínosem z následujících hledisek? (odpovědi manažerů KAP, počet) | 89 |

1. Manažerské shrnutí

Hodnocení evaluačního okruhu A – „Akční plánování a strategické řízení v území a na školách“ je součástí evaluace systémových a koncepčních projektů z výzev PO 3 OP VVV, která byla zahájena na jaře roku 2017. Předkládaná Závěrečná zpráva této evaluace vychází z šetření realizovaných pro účely této Závěrečné zprávy v průběhu období realizace evaluace (2018 až léto 2022) a zároveň shrnuje zjištění formulovaná již v předchozích třech Průběžných zprávách. Dlouhodobá realizace evaluace umožňuje srovnání výsledků dotazníkových šetření a hloubkových rozhovorů z počátku roku 2018 až konce roku 2021, případně v průběhu jara roku 2022, tedy s odstupem tří let.

V rámci evaluačního okruhu A, který je předmětem této zprávy, jsou řešeny následující projekty:

- Projekt „Strategické řízení a plánování ve školách a v územích“ (SRP)
- Projekt „Podpora krajského akčního plánování“ (P-KAP)
- Projekty „Místní akční plány rozvoje vzdělávání“ (MAP)
- Projekty „Krajské akční plány rozvoje vzdělávání“ (KAP)

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

EO A.1 Do jaké míry odrážejí akční plány potřeby zjištěné v daném území? Na základě srovnávací analýzy schválených strategií KAP a výstupů šetření potřeb škol (potřeb zjištěných v daném území) bylo zjištěno, že rozdíly mezi kraji v preferencích škol byly jen minimální a případné odchylky (výjimečné a většinou jen mírné) neměly pozorovatelný dopad na výběr priorit do KAP. Navíc při formulaci potřeb a priorit v KAP bylo šetření na školách jen jedním z vodítek pro formulaci strategie KAP. Analýza ukázala významné rozdíly v přístupech jednotlivých krajů a pro KAP II bylo již ve zprávě za rok 2018 doporučeno větší sladění postupů.

Přestože zjištění z analýzy potřeb v daném území byla prioritizována, následně vymezené cíle pak v podstatě pokrývaly všechny řešené oblasti (byť v různé míře detailu v jednotlivých MAP) a cíle vymezené v MAP nenaplnovaly kritéria SMART cílů. Přínos formulace cílů byl tak spíše samotný proces vymezení priorit a cílů v daném území založený na participaci a budování partnerství a spolupráce.

EO A.2 Do jaké míry aktivity v oblasti vzdělávání reflektují akční plány pro dané území?

KAP i MAP naplnily plánované cíle z hlediska realizace předpokládaných aktivit, tj. navázání partnerství v území a vypracování samotných strategických plánů (MAP a KAP).

Pro provázání aktivit realizovaných v území s cíli MAP a KAP nejsou dostupná data, a to ani v Závěrečných zprávách o realizaci MAP/KAP a ani v informačním systému MS2014+. Pro MAP by s ohledem na obecné vymezení samotných cílů MAP nebylo vyhodnocení míry jejich naplnění ani možné.

EO A.3 Reflektují krajské akční plány (KAP) a jejich tvorba potřeby definované prostřednictvím výstupů z projektů IPk MAP?

Časově tvorba KAP předběhla tvorbu MAP, tj. při tvorbě strategie KAP nebylo možné MAP zohlednit. Metodika pro předávání údajů z MAP do KAP byla finalizována až v listopadu 2017. Předávání údajů z MAP bylo sice formálně nastaveno, ale struktura a obsah příslušného formuláře se neosvědčila a předávané informace neměly pro KAP (dle vyjádření manažerů KAP) prakticky žádnou relevanci. KAP

tak tyto informace nevyužívaly a nemohly tak být ani reflektovány v KAP. Předávání informací mezi KAP a MAP nicméně probíhalo v rámci pracovních setkání nebo prostřednictvím zástupce NPI ČR v kraji.

Jako zásadní se naopak spíše ukázala potřeba předávání informací z KAP do MAP, a to s cílem koordinovat aktivity v území tak, aby si MAP a KAP vzájemně (minimálně) nekonkurovaly.

EO A.4 Do jaké míry byli klíčoví aktéři spokojeni s metodickou podporou ze strany IPs SRP a IPs P-KAP?

Nízká míra spokojenosti s metodickou podporou byla zejména na začátku při přípravě MAP I a KAP I, což bylo dáno zpožděním v zahájení realizace projektu SRP a P-KAP. Míra spokojenosti manažerů MAP s metodickou podporou ze strany projektu SRP se průběžně zvyšovala a v roce 2021 s ní bylo spokojeno 85 % manažerů MAP. Přínosnost poskytování metodické podpory ze strany P-KAP pak bylo manažery KAP vnímáno různě. Přibližně čtvrtině až třetině manažerů KAP metodická podpora ze strany P-KAP připadala zbytečná. Manažeři nespokojení s metodickou podporou poukazovali na opožděnou přípravu podkladů ze strany P-KAP v návaznosti na tvorbu a změny metodik ze strany MŠMT.

Zpracovatelé projektů šablon a PA/ŠAP byli s metodickou podporou poskytovanou ze strany projektů SRP a P-KAP spokojeni (míra spokojenosti byla přes 90 %).

EO A.5 Do jaké míry jsou vytvořena partnerství v územích funkční i po ukončení podpory?

Celkem 90 % partnerů zapojených do MAP lze označit za spokojené s fungováním partnerství a sdílením informací mezi partnery. Partnerství vytvořená v rámci MAP lze označit za funkční s tím, že celkově negativní hodnocení funkčnosti partnerství bylo v rámci šetření zaznamenáno přibližně jen u 2 % MAP.

Mezi partnery KAP převládá pozitivní hodnocení funkčnosti partnerství v rámci KAP (na úrovni 86 %) a nejlépe je hodnoceno poskytování informací a sdílení informací. Nejhůře je ze strany partnerů hodnocena míra zapojení partnerů, tj. aktivizace partnerů v území, aby se aktivně podíleli na KAP.

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

V roce 2022 mělo povědomí o „strategického přístupu zaměřeného na změnu kultury vzdělávání“ 67 % ředitelů a 51 % pedagogů mateřských a základních škol. Během let 2018 až 2022 byl patrný nárůst tohoto povědomí přibližně o 10 p.b.

Je patrné, že u řady Ips nedošlo v průběhu let 2018 až 2022 ke zvýšení míry povědomí o jejich realizaci mezi cílovými skupinami z řad vedení škol a pedagogů. Na základě evaluace není ale možné říci, zda je důvodem dosažení prahu podílu zástupců škol, které mohly projekty oslovit. Nebo zda projekty v průběhu realizace udržovaly rozsah zapojených cílových skupin na úrovni od začátku zaangažovaných zástupců škol.

Na straně zřizovatelů MŠ a ZŠ je dlouhodobě velmi nízké povědomí o projektech zaměřených na oblast školství realizovaných v rámci OP VVV a akci KLIMA. Toto je cílová skupina, na kterou by se měl v období 2021-2027 položit zvýšený důraz.

EO A.7 Jaké jsou nezamýšlené a další dopady u hodnocených projektů?

Mezi hlavní zjištěné nezamýšlené dopady řešených projektů patří přínosy individuální pomoci školám v rámci projektu SRP: velký přínos individuální pomoci pro začínající ředitele, navázání kontaktu s dalšími školami a výměna zkušeností a zlepšení komunikace na školách a celkového klimatu školy.

Velký důraz byl kladen na předávání informací z MAP do KAP. Realizovaná šetření ale spíše poukázala na potřebu zajištění předávání informací z KAP do MAP tak, aby MAP měly informace o aktivitách na jejich území realizovaných ze strany KAP. Jako problematická se také ukázala případná konkurence aktivit mezi MAP a KAP.

EO A.8 Do jaké míry zvýšila individuální pomoc poskytnutá školám v rámci projektu IPs SRP efektivitu škol v oblasti strategického řízení a plánování a pedagogického vedení?

Intenzivní podpora školám prostřednictvím individuální pomoci přinesla přínosy v oblasti strategického plánování a leadershipu a pomohla zlepšit i komunikaci na školách a celkové klima školy (posílení vztahů a spolupráce ve škole).

Pro efektivní navázání a další poskytování individuální pomoci je ale nezbytné zajištění udržení a uplatnění získaných zkušeností tak, aby školy využily získané poznatky a nastavené postupy (včetně využití vytvořené sítě expertů).

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

Jednotlivá šetření (v roce 2018, 2019 a 2021) ukázala, že vnímaná přínosnost sebehodnocení ze strany manažerů MAP se postupně signifikantně zvyšovala. V roce 2021 výrazná většina (až kolem 80 %) manažerů MAP vnímala sebehodnocení jako přínosné. Přibližně u poloviny KAP bylo sebehodnocení považováno za přínosné. Pro druhou polovinu KAP nebyla nastavená forma sebehodnocení vnímána jako přínosná.

Realizační týmy IPs SRP a P-KAP nepovažovaly nastavenou formu sebehodnocení jako přínosnou s tím, že v podstatě jen shrnovala zjištění obsažená už v jiných zprávách. MŠMT v tomto směru plánuje (dle informací, které má evaluátor k dispozici) změnu v nastavení požadavků na interní evaluaci systémových projektů. Na základě zjištění evaluátor zejména doporučuje sebehodnocení časově navázat na konkrétní dílčí výstupy nebo aktivity systémových projektů.

Podstatné je ale zdůraznit, že hodnocena byla forma a nastavení sebehodnocení, nikoli samotného principu sebeevaluace (interní evaluace). Tu považují za přínosnou všichni aktéři.

Hodnocení projektu z hlediska naplnění principů 3E/5U

Níže je shrnuto hodnocení projektu z hlediska naplnění vybraných kritérií 3E/5U. Konkrétně se jedná o posouzení kritérií účinnosti, úspornosti, užitečnosti, užitečnosti a udržitelnosti.

Účinnost

Způsob využití disponibilních zdrojů (finanční prostředky, lidské zdroje, čas) a způsob realizace projektových aktivit lze hodnotit jako účinný. Kritérium účinnosti nebylo předmětem hodnocení evaluačních otázek této evaluace. Další využívání individuální pomoci bylo doporučeno jako vhodný nástroj podpory škol, ale je třeba právě také zvážit otázku účinnosti, která nebyla předmětem této evaluace.

Úspornost

Realizace projektu probíhala dle schválené projektové žádosti včetně změn, bez navýšení finančních prostředků. V průběhu hodnocení (evaluace) nebyla zaznamenána žádná projektová aktivita (nebo její část), kterou by bylo možné považovat za zbytečnou z hlediska jejího vlivu na dosažení stanovených výstupů (výsledků) projektu.

Účelnost

Řešené projekty naplnily své primární cíle. Díky MAP došlo k vytvoření partnerství v území a díky KAP k nastavení systému krajského plánování.

Účel projektu SRP byl naplněn s limity u cíle zaměřeného na šíření výstupů projektů OP VVV a principů akce KLIMA (důvodem byla i skutečnost, že akce KLIMA svým rozsahem překračovala aktivity realizované v rámci IPs). Za plně účelný pak lze označit nastavený systém intenzivní podpory (individuální pomoci) školám.

Naplnění cílů projektu P-KAP lze označit za limitované v případě metodické podpory při přípravě KAP I (díky zpoždění při zahájení projektu P-KAP oproti projektům KAP). Cíle P-KAP byly s určitými limity naplněny z hlediska poskytování metodické podpory při realizaci KAP I a KAP II (přibližně čtvrtině manažerů KAP metodická podpora připadala zbytečná). Metodickou podporu školám při tvorbě ŠAP/PA lze označit za účelnou.

Užitečnost

Všechny hlavní aktivity projektů SRP, P-KAP, MAP a KAP byly hodnoceny bez zásadních výhrad jako užitečné pro cílové skupiny. Za nejvíce přínosné lze hodnotit intenzivní podporu (projekt SRP), podporu partnerství (MAP), metodickou podporu pro realizátory MAP (projekt SRP), metodickou podporu pro realizátory šablon (projekt SRP) a metodickou podporu pro zpracovatele ŠAP/PA (projekt P-KAP).

V menší míře byla ze strany cílových skupin vnímána užitečnost metodické podpory pro KAP (čtvrtina až třetina manažerů KAP metodickou podporu označila jako neužitečnou, resp. zbytečnou).

Udržitelnost

Udržitelnost metodické podpory a udržení sítě krajských Center podpory (SRP) a krajských koordinátorů stejně tak jako pokračování intenzivní podpory je podmíněno rozhodnutím o dalším financování těchto aktivit.

Za udržitelný lze označit partnerství vytvořená v rámci MAP a systém plánování na úrovni krajů vytvořený v rámci KAP.

2. Úvod, výchozí situace a kontext

V rámci evaluačního okruhu A, který je předmětem této zprávy, jsou řešeny následující projekty:

- **Projekt „Strategické řízení a plánování ve školách a v územích“ (SRP)** – Projekt SPR byl zahájen v březnu roku 2016. Z hlediska cílových skupin byl hlavní důraz položen na podporu projektových týmů při tvorbě MAP a konzultace k šablonám. Na podzim roku 2017 byly započaty aktivity v oblasti individuální podpory školám a aktivita zaměřená na vzdělávání pro širší vedení škol.
V rámci projektu SRP byla poskytována tzv. individuální pomoc vybraným školám, a to ve třech vlnách: 1. vlna od září 2017 do července 2019 (17 škol), 2. vlna od září 2018 do července 2020 (48 škol) a 3. vlna do července 2021 (27 škol). Celkem tak bylo podpořeno v rámci individuální pomoci 92 škol (MŠ, ZŠ, SŠ, ZUŠ).
- **Projekt „Podpora krajského akčního plánování“ (P-KAP)** – Projekt P-KAP byl zahájen v březnu roku 2016. V první fázi byl projekt zaměřen zejména na metodickou podporu tvorby KAP, včetně zajištění šetření na školách. V roce 2017 byla motivační kampaň a následně metodická podpora k tvorbě Školních akčních plánů (ŠAP) a Plánů aktivit (PA) a dalším tematickým oblastem.
- **Projekty „Místní akční plány rozvoje vzdělávání“ (MAP)** – Projekty MAP zahájily svou realizaci zpravidla v průběhu roku 2016 (poslední v 1. čtvrtletí roku 2017) a většina svou realizaci ukončila na přelomu let 2017 a 2018 (poslední ve 3. čtvrtletí roku 2018). Celkem bylo k realizaci schváleno 222 projektů MAP. V roce 2018 proběhla výzva na MAP II a celkem bylo realizováno 194 MAP (z toho v září 2022 bylo v realizaci stále ještě 18 MAP II). Od podzimu 2020 následovala výzva na MAP III, která byla ukončena v květnu 2022. K realizaci bylo schváleno 209 MAP III, z toho v září 2022 bylo v realizaci 115 MAP III (fyzická realizace MAP III bude probíhat do listopadu 2023).
- **Projekty „Krajské akční plány rozvoje vzdělávání“ (KAP)** – Projekty KAP jsou realizovány ve všech krajích včetně hl. m. Prahy. Projekty KAP byly zahájeny mezi listopadem roku 2015 a dubnem roku 2016 a byly realizovány do přelomu let 2021 a 2022. Strategie KAP I byly schváleny v první polovině roku 2017. Na podzim roku 2018 bylo realizováno 2. kolo šetření na školách jako podklad pro přípravu KAP II. Na přelomu let 2021 a 2022 byly zahájeny KAP III.

3. Metodologie a shrnutí postupu realizace evaluace

V rámci evaluace byly předloženy 3 Průběžné zprávy (za rok 2018, 2019 a 2020). Závěrečná zpráva navazuje na zjištění z těchto zpráv a dále je doplňuje o další výstupy z terénních šetření.

3.1. Přehled provedených šetření

Závěrečná zpráva vychází ze zjištění z šetření provedených v rámci Průběžných zpráv doplněných o další šetření. Tabulka níže představuje souhrnně provedená šetření v rámci Závěrečné zprávy (šetření pro Průběžné zprávy viz jednotlivé zprávy). Realizaci zmíněných šetření předcházela rešerše a analýza projektové dokumentace a dosavadních výstupů projektu.

Tabulka 1: Přehled provedených terénních šetření v rámci Závěrečné zprávy (šetření již představená v Průběžných zprávách, zde nejsou zahrnuta)

| Část | Typ šetření | Respondenti (typ, počet) | Návratnost | Termín šetření | EO |
|------|--------------------|---|------------|---|---------------|
| A | CAWI | Vedení škol, pedagogičtí pracovníci na školách a zřizovatelé škol Celkem bylo získáno 2 510 úplných odpovědí (2 115 odpovědí z MŠ a ZŠ, 294 odpovědí ze SŠ a 101 odpovědí od zřizovatelů) | 27 % | listopad 2019 / leden 2020 | A.6 |
| A | CAWI | Projektoví manažeři KAP (osloveno 14 projektových manažerů KAP, do šetření se zapojilo 12 manažerů) | 86 % | prosinec 2019 | A.9 |
| A | CAWI | Projektoví manažeři MAP (osloveno 82 projektových manažerů MAP II, do šetření se zapojilo 21 manažerů) | 26 % | prosinec 2019 | A.9 |
| A | Skupinový rozhovor | Skupinový hloubkový polostrukturovaný rozhovor s projektovým manažerem a klíčovými manažery projektu SRP (6 osob) | | 17. 12. 2019 | A.9 |
| A | Skupinový rozhovor | Skupinový hloubkový polostrukturovaný rozhovor s klíčovými manažery projektu P-KAP odpovědnými za přípravu zprávy (2 osoby) | | 30. 1. 2020 | A.9 |
| A | CATI | Telefonické rozhovory s manažery a partnery v rámci MAP (66 rozhovorů) | | duben – květen 2020 / listopad – prosinec 2021 / červen – červenec 2022 | A.2, A.5 |
| A | CATI | Telefonické rozhovory s manažery a partnery v rámci KAP (39 rozhovorů) | | duben – květen 2020 / listopad – prosinec 2021 / | A.2, A.5, A.9 |

| | | | | | |
|---|-----------------|--|---|--|-------------------|
| | | | | červen – červenec 2022 | |
| A | CAWI | Dvě kola dotazníkového šetření zaměřená na funkčnost partnerství MAP hodnocenou ze strany aktérů zapojených v MAP | 36 % a 31 % | podzim 2019 a podzim 2021 | A.5 (A.1, A.2) |
| A | CAWI | Dvě kola dotazníkového šetření zaměřená na funkčnost partnerství MAP hodnocenou ze strany aktérů zapojených v KAP | 40 % v roce 2019, v roce 2020 nelze určit (manažeři KAP sami přeposlali na další aktéry). | podzim 2019 a podzim 2021 | A.5 (A.1, A.2) |
| A | CAWI | Dvě kola dotazníkového šetření na manažery projektů KAP | 100 % a 57,1 % | jaro 2019 a podzim 2021 | A.4 |
| A | CAWI | Dvě kola dotazníkového šetření na manažery projektů MAP | 44,0 % a 45,3 % | jaro 2019 a podzim 2021 | A.4, A.9 |
| A | CAWI | Dvě kola dotazníkového šetření na respondenty zapojené do realizace projektu Šablony | 30,7 % a 53 % | jaro 2019 a podzim 2021 | A.4 |
| A | CAWI | Dvě kola dotazníkového šetření na respondenty ze strany škol, u nichž byl realizován buď Školní akční plán nebo Plán aktivit | 46,3 % a 47,8 % | jaro 2019 a podzim 2021 | A.4 |
| A | CAWI | Dotazníkové šetření se zástupci škol, pedagogy a zřizovateli zaměřeného na povědomí o projektech IPs | 21,7 % | květen 2022 | A.6 |
| A | CAWI | Dotazníkové šetření KLIMA na škole zaměřené na 1. a 2. vlnu podpořených škol – dvě kola | 45 zapojených škol | podzim 2019 a červen 2021 | A.8 |
| A | CAWI | Dotazníkové šetření KLIMA na škole zaměřené na 3. vlnu podpořených škol – dvě kola | 24 zapojených škol | prosinec 2021 a červen 2022 | A.8 |
| A | CAWI | Dotazníkové šetření KLIMA na škole zaměřené na nepodpořené školy – tři kola | 27 škol, které na výzvu odpověděly | březen 2020, březen 2021 a červen 2022 | A.8 |
| A | CAWI | Dotazníkové šetření na ŠKR | | Podzim 2021 | A.8 |
| A | CATI | Telefonické rozhovory na ŠKR v podpořených školách | 10 | Červen 2021 a 2022 | A.8 |
| A | Fokusní skupiny | Využití výstupů fokusních skupin realizovaných v rámci interní evaluace projektu SRP pro každou vlnu podpořených škol | Celkem 15 až 20 účastníků pro každou vlnu | Pro každou vlnu individuální pomoci | A.8 |

| | | | | | |
|---|---|--|------------------------------------|-----------|-----|
| A | Výstupy závěrečné konference projektu SRP | Využití výstupů závěrečné konference projektu SRP, na které podpořené školy sdílely své zkušenosti | Skupinový rozhovor 5 zástupců škol | Září 2021 | A.8 |
|---|---|--|------------------------------------|-----------|-----|

4. Zjištění a odpovědi na evaluační otázky

Tato kapitola obsahuje shrnutí zjištění a odpovědí na evaluační otázky podložené analýzou projektové dokumentace a výstupy z veškerých provedených šetření v rámci realizace evaluace. Struktura kapitoly je rozdělena do dílčích podkapitol s ohledem na znění jednotlivých evaluačních otázek. Každá podkapitola je poté uvedena souhrnnou odpovědí na evaluační otázku.

4.1. A.1 Do jaké míry odrážejí akční plány potřeby zjištěné v daném území?

Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu

Cílem evaluační otázky bylo ověřit, do jaké míry zpracovatelé (příjemci) MAP a KAP vycházeli při psaní akčních plánů z šetření realizovaných pro zjištění potřeb.

Předpoklad ověřovaný v rámci evaluační otázky: v územích MAP a KAP byla jako součást realizovaných projektů prováděna dotazníková šetření pro zjištění potřeb a akční plány by poté měly z výsledků těchto šetření vycházet.

Pro vyhodnocení evaluační otázky byly využity následující metody¹:

- kvalitativní přístup založený na obsahové analýze dokumentů

Odpověď na evaluační otázku

KAP

Rozdíly mezi kraji v preferencích škol byly jen minimální a případné odchylky v preferencích škol mezi kraji neměly pozorovatelný dopad na výběr priorit do KAP. Priority/cíle/opatření KAP reagují na opatření a překážky identifikované na straně škol, ale nelze vysledovat přímou souvislost, tj. KAP míří jak na preferovaná, tak méně preferovaná opatření/překážky. Ale je třeba zdůraznit, že ačkoliv opatření vítá jen určitý (i menší) podíl škol, neznamená to, že by opatření nemělo být podpořeno. Navíc

¹ Vymezení použitých metod vycházela z požadavků zadávací dokumentace.

při formulaci potřeb/priorit v KAP bylo šetření na školách jen jedním z vodítek pro vymezení priorit a cílů.

MAP

Přestože zjištění z analýzy byla prioritizována, následně vymezené cíle pak v podstatě pokrývaly všechny řešené oblasti (byť v různé míře detailu v jednotlivých MAP). Právě z důvodu obecnosti a tematické propustnosti cílů nebylo možné jednoznačně vyhodnotit promítnutí zjištěných potřeb do vymezených cílů MAP.

Na základě provedené analýzy a vyhodnocení lze konstatovat, že tak, jak byly cíle v MAP vymezeny, nenaplnovaly kritéria SMART cílů. V tomto smyslu spíše než samotná formulace cílů (které nenaplnovaly kritéria SMART), byl přínosem samotný proces vymezení priorit a cílů v daném území založený na participaci a budování partnerství a spolupráce.

Hlavní zjištění

Krajské akční plány (KAP)

Zpracovatel vyhověl potřebám Zadavatele a EO A.1 pro Krajské akční plány (KAP) zpracoval v návaznosti na tvorbu KAP do 1. Průběžné zprávy². Cílem bylo poskytnout MŠMT podklady a podněty využitelné při přípravě metodického nastavení pro KAP II.

Řešení evaluační otázky zahrnuje velmi podrobné párování identifikovaných překážek ze strany školy v rámci dotazníkového šetření a následného vymezení priorit v KAP. Veškeré podrobné výstupy jsou dostupné v rámci 1. Průběžné zprávy. Níže pak shrnujeme jen vybraná zjištění:

- **Rozdíly mezi kraji v preferencích škol byly jen minimální**, tj. školy v jednotlivých krajích de facto preferují obdobná opatření a potýkají se s obdobnými překážkami. **Případné odchylky (výjimečné a většinou jen mírné) v preferencích škol mezi kraji neměly pozorovatelný dopad na výběr priorit do KAP.** Příslušné priority/cíle/opatření jsou v KAP akcentovány v krajích s nejvyššími i nejnižšími preferencemi ze strany škol v dané otázce.
- **Priority/cíle/opatření KAP reagují na opatření a překážky identifikované na straně škol, ale nelze vysledovat přímou souvislost, tj. KAP míří jak na preferovaná, tak méně preferovaná opatření/překážky.** Zde je třeba zdůraznit, že ačkoliv opatření vítá jen určitý (i menší) podíl škol, neznamená to, že by opatření nemělo být podpořeno. Navíc při formulaci potřeb/priorit v KAP bylo šetření na školách jen jedním z vodítek pro jeho vymezení.
- Některá opatření, která relativně vysoký počet škol označila jako potřebná, se v některých KAP do priorit nepromítla. **Tedy to, že opatření označil relativně vysoký počet škol jako potřebné, nutně neznamenalo, že toto opatření bylo do KAP zahrnuto.** To znamená, že nezařazení některých opatření ve vybraných KAP lze jen těžko odůvodnit na základě šetření na školách.
- **Rozdílný přístup krajů k identifikaci potřeb/cílů**, a to jak z hlediska důrazu na výstupy různých šetření/vstupů (šetření na školách, socioekonomická analýza kraje, krajské strategie, zapojení

² 1. Průběžná evaluační zpráva byla předložena 31. 1. 2018.

stakeholderů, národní priority – požadavky MŠMT), tak z hlediska struktury dokumentů (způsob vymezení).

- Z KAP (ani z jeho jednotlivých částí/fází) není de facto možné přesně identifikovat, jaké aspekty z analytických částí a do jaké míry byly při identifikaci potřeb/cílů zohledněny.
- Vzhledem ke komplexnímu charakteru řešených otázek dochází k **rozdílnému uchopení a zařazení některých opatření mezi kraji.**
- **V porovnání mezi kraji se u jednotlivých prioritních oblastí vyskytuje roztržitost a rozdílné uchopení navržených opatření/aktivit.**
- Identifikace potřeb v KAP je přímo spojena s návrhem priorit, cílů a opatření. **Potřeby a cíle tak v KAP není možné rozlišovat.**

Místní akční plány (MAP)

Na úrovni MAP se evaluační otázka vztahuje zejména k podaktivitě B) Dohoda o prioritách. Postupy MAP stanovily pro MAP poměrně obecný postup, zahrnující:

- 1) Analýzu
- 2) Tvorbu Strategického rámce MAP
- 3) Investiční priority

Postup u analytické části byl pro MAP otevřený s tím, že předmětem aktivity neměla být „tvorba komplexní analýzy území, ale interpretace stávajících známých dat a nalezení shody na klíčových (prioritních) oblastech. Analytická část MAP neměla předepsanou strukturu („volná forma zpracování“), ale předpokládalo se využití následujících zdrojů dat a informací o území:

- Vyhodnocení dotazníkového šetření pro školy: potřeby a plány aktivit (využití výstupu dotazníkového šetření realizovaného MŠMT);
- Zjištění potřeb investic ve školách a stupně připravenosti;
- Metaanalýza existujících strategických záměrů a dokumentů v území pro oblast vzdělávání;
- Vymezení problémových oblastí a klíčových problémů;
- Projednání analytické části MAP.

Závazným výstupem analýzy bylo vymezení prioritních oblastí a SWOT-3 analýza pro každou, tj. vymezení maximálně tři silné stránky, tři slabé stránky, tři příležitosti a tři ohrožení.

Analytická část MAP vycházela z dotazníkového šetření MŠMT, které bylo dále doplněno vlastním šetřením u MŠ a ZŠ. Charakter a zaměření šetření realizované MAP se značně mezi MAP lišilo.

Na základě dotazníku MŠMT se MAPy v analytické části zaměřily na prioritizaci hlavních potřeb MŠ a ZŠ ve vztahu k opatřením MAP (povinná, doporučená, průřezová a volitelná). Zaměření vlastního šetření se mezi MAP lišilo. Někde se MAPy zaměřily jen na oblast investic (materiálně-technický stav budov a vybavení škol). Jiné MAP se zaměřily i na priority a potřeby škol ve vztahu k opatřením MAP. Samotný rozsah analýzy u konkrétních oblastí se mezi MAP také lišil. Například v oblasti neformálního vzdělávání se omezila jen na aktivity jednoho („hlavního“) subjektu (například domu dětí a mládeže) aniž by se zaměřovala na aktivity podporované a realizované ze strany škol.

SWOT-3 analýzy se mezi MAP zásadně liší zejména tím, že SWOT analýza byla navázána na vymezené prioritní oblasti. Jejich vymezení se v MAP zásadně liší mírou podrobnosti, která je daná už počtem vymezených prioritních oblastí.

Příkladem jednoho z přístupů bylo vymezení jen 3-4 velmi širokých prioritních oblastí jako například:

Priorita 1 Rozvoj dostupnosti a kvality předškolního vzdělávání

Priorita 2 Rozvoj dostupnosti a kvality základního vzdělávání

Priorita 3 Rozvoj a zkvalitnění neformálního a zájmového vzdělávání

Při takto obecně vymezených prioritních oblastech mohla i samotná SWOT-3 analýza navázaná na tyto priority být také jen velmi obecná. Při vymezení prioritní oblasti na úrovni: „Čtenářská gramotnost v základním vzdělání“ nelze ani očekávat konkretizaci SWOT analýzy „šité na míru“ příslušnému území MAP. SWOT analýza pro takto široce vymezenou prioritu pak bude pochopitelně spíše odrážet „obecné“ charakteristiky platné pro celý systém školství. U MAP s podrobnějším vymezením prioritních opatření pak byla i SWOT-3 analýza konkrétnější a mohla vystihovat konkrétní aspekty v dané oblasti v relevanci pro příslušné území MAP (příklad konkrétní silné stránky v jednom z MAP: „dostatečná kapacita MŠ v daném území“).

Prioritní oblasti byly dále v MAP rozpracovány do jednotlivých cílů. Stanovení cílů v MAP lze označit za obecné a ve svém důsledku pokrývající širokou a v podstatě všeobjímající škálu aspektů řešených oblastí, jako je: podpora v oblastech řešených MAP (viz povinné, doporučené a volitelné oblasti MAP), důraz na vzdělávání učitelů (DVPP), posílení spolupráce aktérů ve vzdělávání (škol navzájem ale i dalšími aktéry, jako je rodina), zajištění dostupnosti a kvality zájmového vzdělávání, materiálně technické podmínky. Jednotlivé MAP měly priority a cíle různě strukturované a slovně jinak uchopené, ale ve své podstatě pokrývaly všechny a tytéž (řešené) aspekty ve vzdělávání. Přestože zjištění z analýzy byla prioritizována, následně vymezené cíle pak zpětně v podstatě pokrývaly všechny řešené oblasti (buť v různé míře detailu v jednotlivých MAP). Z tohoto hlediska tak ani není možné zpětně vyhodnotit promítnutí zjištěných potřeb do vymezených cílů.

Ukázkou obecnosti vymezení cílů MAP může být například vymezení jednoho z MAP:

Cíl: Zvyšování kvality základního vzdělávání

Popis cíle: Zvyšování kvality základního vzdělávání, zejména v oblastech:

- čtenářská a matematická gramotnost
- rozvoj podnikavosti a iniciativy žáků
- rozvoj kompetencí žáků v polytechnickém vzdělávání
- rozvoj digitálních kompetencí žáků
- rozvoj kompetencí žáků pro aktivní používání cizího jazyka
- rozvoj sociálních a občanských kompetencí žáků
- rozvoj kulturního povědomí a vyjádření žáků
- rozvoj kariérového poradenství v základních školách

Nebo: Cíl: Všeobecná podpora základního vzdělávání

Popis cíle: Vzdělávání pracovníků základních škol. Poradenství a administrativní servis (právní, ekonomické a grantové poradenství, podpora v oblasti IT, účetnictví, administrativy,

V jiném MAP (pro ukázkou) zahrnovalo vymezení cílů ve větší míře podrobnosti:

Cíl: Rozvíjet a podporovat zvyšovat zvyšování kvalifikace pracovníků ve vzdělávání a pracujících s dětmi

Popis cíle: Zvyšování kvality vzdělávání a výchovy dětí a mládeže je odvislé od zvyšování odborných kompetencí pedagogů a pracovníků pracujících s dětmi.

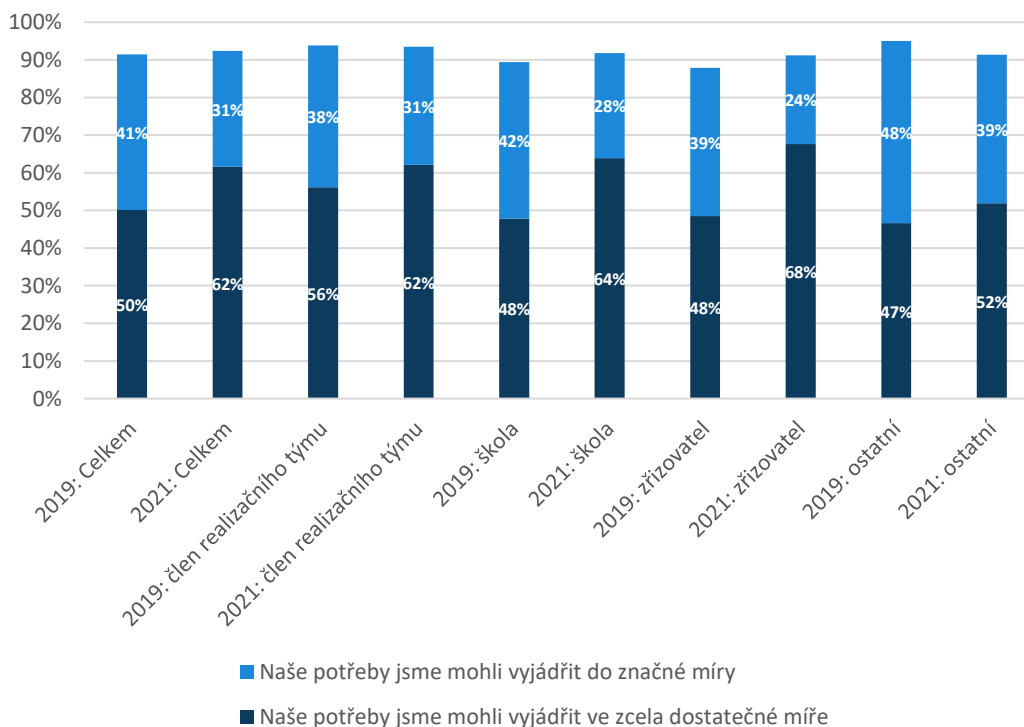
Výše uvedené také na příkladech ukazuje, že cíle vymezené v MAP bychom nemohli označit za SMART cíle: S – specific (konkrétní), M – measurable (měřitelné), A - achievable (dosažitelné), R – realistic (realistické), T – time bound (vymezené/ohraňované v čase) ani E – evaluable (vyhodnotitelné).

U některých MAP byly cíle popsány poměrně ve větší hloubce (například ½ -1 str. A4), než ukazují příklady výše. I takto šířeji vymezené cíle ale nenaplnovaly kritéria SMART, ale byly spíše popisem vize, jak by daná oblast měla být chápána a uchopena.

Je ale třeba zdůraznit, že výše uvedené nechce nijak zmenšovat významnost a potenciální přínosy zpracování MAP. Přestože cíle MAP pokrývaly širokou paletu oblastí, z MAP je patrné (například z hlediska formulace a popisu cílů, respektive kreativity tvůrců), že **do zpracování se promítaly konkrétní představy zapojených aktérů**. V tomto smyslu pak, spíše než samotná formulace cíle (který třeba nenaplnoval kritéria SMART), byl přínosem proces, jak se k vymezení priorit a cílů v daném území dostali. **Zásadní tak bylo (a i cílem MAP) právě budování partnerství a spolupráce (blíže viz EO A.5).**

Jednotlivým partnerům byl dán prostor pro vyjádření svých potřeb během přípravy MAP. Toto potvrdilo kolem 90 % zapojených aktérů do přípravy MAP.

Graf 1: Jak hodnotíte partnerství při plánování vzdělávání v území z hlediska možnosti vyjádřit své potřeby? (zastoupení odpovědí dle skupin respondentů)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (n2019 = 370 a n2021 = 695) (šetření k EO A.5)

Závěry a doporučení

Závěry

V oblasti KAP

Rozdíly mezi kraji v preferencích škol byly jen minimální a případné odchylky (výjimečné a většinou jen mírné) v preferencích škol mezi kraji neměly pozorovatelný dopad na výběr priorit do KAP. Nejednotná a de facto neurčitá metodika pro postup při formulaci cílů mohla pak vést k nerespektování intervenční logiky v rámci strategie (každý kraj postupoval jinak a uplatňoval vlastní přístup).

V oblasti MAP

Prioritní oblasti a cíle jsou v MAP vymezeny tak široce, respektive v podstatě pokrývají všechna řešená témata, že nelze vyhodnotit jejich vazbu na priority identifikované na základě provedených šetření.

Metodika pro MAP nastavovala jen základní rámec a každý MAP tak k realizaci analýzy a formulaci priorit a cílů přistoupil odlišně. Toto poskytlo MAP volnost a prostor tvorbu MAP přizpůsobit vlastnímu pohledu na problematiku. To mohlo přispívat k většímu ztotožnění zpracovatelů s obsahem MAP. Nedokázalo ale zajistit naplnění určité úrovně standardu.

Doporučení

V oblasti KAP

Na základě zjištění:

Nejednotná a de facto neurčitá metodika pro postup při formulaci cílů může vést k nerespektování intervenční logiky v rámci strategie (každý kraj postupuje jinak a hledá vlastní přístup).

bylo již v rámci 1. Průběžné zprávy formulováno následující doporučení:

Nastavit jednotně postup (a intervenční logiku) a strukturu výstupů pro KAP II, a to jak pro analytickou, tak pro návrhovou část. Jednotné (jednotnější) vymezení struktury by mělo vyjít z dosavadních zkušeností při tvorbě KAP I a nemělo by naopak vést ke zbytečnému „sešňování“ krajů.

Doporučení bylo ze strany MŠMT přijato a promítnuto při přípravě metodických dokumentů a požadavků pro tvorbu KAP II.

V oblasti MAP

I přes ponechání volnosti MAP v přístupu k realizaci analýz a formulaci priorit a cílů s cílem docílení ztotožnění zpracovatelů MAP s celým procesem tvorby MAP, by bylo vhodné navrhnout některé jednotící prvky a minimální požadavky pro výstupy (formulaci priorit a cílů). V případě vymezení povinných a doporučených oblastí by také bylo vhodné vymezení cílů vztáhnout k těmto oblastem.

4.2. A.2 Do jaké míry aktivity v oblasti vzdělávání reflektují akční plány pro dané území?

Cílem evaluační otázky bylo vyhodnotit, do jaké míry aktivity v oblasti vzdělávání reflektovaly akční plány MAP a KAP pro dané území.

Pro vyhodnocení evaluační otázky byly využity následující metody:

- Obsahová analýza dokumentů, zejména relevantní byly následující podklady:
 - Závěrečné Sebehodnotící zprávy MAP a KAP
 - Závěrečné zprávy o realizaci MAP a KAP (včetně příslušných příloh, zejména plnění kompozitních indikátorů)
- Výstupy řízených rozhovorů se zástupci MAP a KAP (v rámci řešení EO A.5)
- Výstupy dotazníkových šetření na partnery MAP a KAP (v rámci řešení EO A.5)

Odpověď na evaluační otázku

KAP i MAP naplnily plánované cíle z hlediska realizace předpokládaných aktivit, tj. navázání partnerství v území a vypracování samotných strategických plánů (MAP a KAP).

Pro zhodnocení provázání aktivit realizovaných v území s cíli MAP a KAP nejsou dostupná dostatečná data, a to ani v Závěrečných zprávách o realizaci MAP/KAP a ani v informačním systému MS2014+.

Pro MAP by s ohledem na obecné vymezení samotných cílů MAP nebylo vyhodnocení míry jejich naplnění ani možné.

Hlavní zjištění

Krajské akční plány (KAP)

Vyhodnocení plnění aktivit KAP bylo předpokládáno (s ohledem na požadavky zadávací dokumentace) na základě analýzy dokumentů KAP. Zejména se předpokládalo využití výstupů ze Závěrečných Sebehodnotících zpráv, které KAP povinně zpracovávají (dva měsíce před ukončením projektu). Na základě Postupů KAP měl každý KAP v rámci vnitřní evaluace projektu pravidelně vyhodnocovat realizované aktivity na daném území a jejich přínos ke stanoveným cílům v KAP. Realizátoři KAP se v tomto směru měli řídit platnou verzí metodiky pro evaluace a metodickým listem vydaným v projektu P-KAP.

V tomto směru není úplně zřejmé, co bylo myšleno „pravidelným vyhodnocováním“ v případě, že povinností bylo zpracovat sebehodnocení KAP k 06/2019 dva měsíce před ukončením projektu. Další pokyn k realizaci monitoringu intervencí ve vazbě na KAP nebyl dán. Sebehodnocení pak bylo zpracováváno na základě Šablony pro Závěrečnou sebehodnotící zprávu KAP. V této šabloně se vyhodnocení aktivit KAP týkalo vyhodnocení v rámci bodu e) Aktivita projektu – Tematická setkávání a monitoring realizace KAP. Konkrétní evaluační otázky, na které KAP měly ve zprávě podat odpověď, se ale na vyhodnocení realizace KAP v území nezaměřovaly (jedna z otázek směřovala na opatření k efektivnější realizaci této klíčové aktivity a druhá na aktivitu Tematická setkávání a monitoring realizace

KAP). Vymezené požadavky se pak následně odrážejí i v obsahu Závěrečných Sebehodnotících zpráv, které KAP podle vymezených požadavků zpracovaly. Výsledkem je, že Závěrečné Sebehodnotící zprávy KAP, informace o realizovaných aktivitách v území s ohledem na plnění cílů KAP kromě výjimek neobsahují (vyhodnocení naplnění cílů a realizovaných aktivit v území například ke zprávě předložil Zlínský kraj).

Jen výjimečně se KAP k této otázce v Závěrečné sebehodnotící zprávě KAP vůbec vyjadřují. Pokud ano, tak (jako například KAP Jihočeského kraje) poukazují, že monitoring realizovaných aktivit v území s vazbou prováděly, respektive se o něj spíše pokoušely, ale s omezenými výsledky. Předmětem monitoringu byly zejména:

- data o využití šablon základními i středními školami
- informace z internetových stránek jednotlivých škol

Ale jak monitoring aktivit KAP v území, a tedy i možnost jejich vyhodnocení, shrnul KAP ve zprávě následovně: „*Systematické sledování je poměrně složité, v tabulkách, kde jsou uváděny tisíce projektů, se, i při využití filtrování, vyhledávají odpovídající projekty obtížně, v mnoha případech pak není možné získat odpovídající informace o obsahové náplni*“.

Uvedené může potvrdit i evaluátor. Informační systém u podpořených projektů neobsahuje informace o jejich vazbě na KAP a z popisů projektů lze jen těžko vyčíst konkrétní zaměření projektu, které by šlo následně přiřazovat k cílům KAP.

Přehled o rozsahu realizovaných aktivit KAP poskytuje rozsah naplnění indikátorů. Pro srovnání mezi kraji byl rozsah plnění indikátorů rovněž vztažen k počtu učitelů středních škol (SŠ).

Tabulka 2: Přehled naplnění indikátorů KAP (dosažené hodnoty indikátorů)

| INDIKÁTOR | Počet podpořených spoluprací | Počet regionálních systémů | Počet platforem pro odborná tematická setkání | Počet pracovníků ve vzdělávání, kteří v praxi uplatňují nově získané poznatky a dovednosti | Počet podpořených osob – pracovníci ve vzdělávání | Celkový počet účastníků |
|-----------------|------------------------------|----------------------------|---|--|---|-------------------------|
| | 54 310 | 54 901 | 52 602 | 52 510 | 54 000 | 60 000 |
| Hl. m. Praha | 1 | 2 | 3 | 96 | 129 | 96 |
| Jihočeský | 1 | 2 | 4 | 37 | 119 | 33 |
| Jihomoravský | 1 | 2 | 7 | 37 | 301 | 54 |
| Karlovarský | 1 | 2 | 4 | 29 | 76 | 36 |
| Královéhradecký | 1 | 2 | 4 | 100 | 363 | 183 |
| Liberecký | 1 | 2 | 5 | 70 | 1 500 | 87 |
| Moravskoslezský | 1 | 2 | 3 | 62 | 172 | 38 |
| Olomoucký | 1 | 2 | 5 | 80 | 1 835 | 80 |
| Pardubický | 1 | 2 | 3 | 52 | 216 | 78 |
| Plzeňský | 1 | 2 | 6 | 60 | 106 | 48 |
| Středočeský | 1 | 2 | 5 | 150 | 517 | 259 |
| Ústecký | 1 | 2 | 4 | 30 | 99 | 40 |
| Vysočina | 1 | 2 | 4 | 47 | 128 | 47 |
| Zlínský | 1 | 2 | 5 | 50 | 3 707 | 110 |
| Celkem | 14 | 28 | 62 | 900 | 9 268 | 1 189 |

Zdroj: Informační systém MS2014+

Při srovnání rozsahu plnění indikátorů KAP vztažených na počty učitelů SŠ jsou patrné významné rozdíly mezi kraji. Zatímco například ve Středočeském, Královéhradeckém nebo Libereckém kraji na jednoho pracovníka ve vzdělávání, který v praxi uplatňuje nově získané poznatky a dovednosti díky KAP³, připadá 22 až 25 učitelů SŠ (bez konzervatoří). V Jihomoravském a Ústeckém kraji pak na jednoho podpořeného pracovníka, který v praxi uplatňuje nově získané poznatky a dovednosti díky KAP, připadá přes 100 učitelů SŠ. Z uvedeného můžeme usuzovat na rozsah a dostupnost školení realizovaných v rámci KAP v jednotlivých krajích (viz tabulka níže).

³ V praxi se jedná o portfolia ředitelů, kteří se účastnili setkání ředitelů a portfolia učitelů, kteří se účastnili tematických setkání.

Tabulka 3: Přehled naplnění indikátorů KAP vztahených na počet učitelů v kraji (dosažené hodnoty indikátorů)

| Indikátor | Počet učitelů v kraji na jednu podpořenou osobu | | | Počet učitelů SŠ* |
|-----------------|--|---|-------------------------|-------------------|
| | Počet pracovníků ve vzdělávání, kteří v praxi uplatňují nově získané poznatky a dovednosti | Počet podpořených osob – pracovníci ve vzdělávání | Celkový počet účastníků | |
| Kraj | | | | |
| Jihomoravský | 118,5 | 14,6 | 81,2 | 4 385 |
| Ústecký | 100,8 | 30,6 | 75,6 | 3 025 |
| Moravskoslezský | 71,3 | 25,7 | 116,4 | 4 424 |
| Jihočeský | 70,1 | 21,8 | 78,6 | 2 593 |
| Hl. m. Praha | 64,0 | 47,6 | 64,0 | 6 142 |
| Zlínský | 47,2 | 0,6 | 21,4 | 2 359 |
| Vysočina | 42,4 | 15,6 | 42,4 | 1 994 |
| Pardubický | 41,0 | 9,9 | 27,3 | 2 131 |
| Plzeňský | 33,6 | 19,0 | 42,0 | 2 015 |
| Olomoucký | 33,1 | 1,4 | 33,1 | 2 646 |
| Karlovarský | 32,2 | 12,3 | 25,9 | 933 |
| Středočeský | 25,2 | 7,3 | 14,6 | 3 774 |
| Královéhradecký | 22,4 | 6,2 | 12,3 | 2 244 |
| Liberecký | 21,9 | 1,0 | 17,6 | 1 530 |
| Celkem | 44,7 | 4,3 | 33,8 | 40 193 |

Zdroj: Informační systém MS2014+. Počet učitelů ve školním roce 2020/2021 (data ČSÚ, zdroj MŠMT)

* SŠ bez konzervatoří

Všechny KAP pak naplnily indikátor Počet regionálních systémů. Jednalo se o kompozitní indikátor, jehož naplnění bylo podmíněno dosažením zpravidla následujících dílčích výstupů pro KAP I a KAP II:

- Analýza stavu v území obsahující regionální úroveň
- Dokument KAP – Prioritizace potřeb včetně souhrnného Rámce pro podporu infrastruktury a investic
- Schválený krajský akční plán (KAP)

Místní akční plány (MAP)

Vyhodnocení plnění cílů MAP bylo vyhodnoceno zejména na základě Závěrečných sebehodnotících zpráv předkládaných ze strany MAP v Závěrečné zprávě o realizaci (ZZoR) a plnění indikátorů.

Aktivity a výstupy MAP byly vymezeny v Postupech MAP a zahrnovaly zejména:

- Sestavení partnerství
- Dotazníkové šetření
- Plán aktivit
- Investiční priority (jen doporučené)
- Sestavení akčního plánu (MAP a MAP+)
- Tvorba finálního MAP (MAP a MAP+)
- Vzdělávací aktivity
- Realizace aktivit akčního plánu (jen MAP+)
- Závěrečná evaluace

MAP bylo možné realizovat ve třech podobách (tzv. Úrovně MAP), které se lišily rozsahem realizovaných aktivit:

| | preMAP | MAP | MAP+ |
|--------------------------|---|---|---|
| Úroveň | Zjednodušená | Základní | Pokročilá |
| Hlavní cíl | Posílit vazby v místním partnerství aktérů v oblasti vzdělávání | Shodnout se na prioritách v oblasti vzdělávání a připravit akční plán aktivit | Realizovat naplánované aktivity, kontinuálně rozvíjet akční plánování |
| Převažující obsah | Stáže, workshopy, prezentace | Kulaté stoly, pracovní skupiny, setkávání | Vzdělávací aktivity |
| Hlavní výstup | Strategický rámec MAP a priority | Akční plán | Evaluace akčního plánu a aktualizovaný akční plán |
| Max. příspěvek | 0,5 – 1 mil. Kč | 1 – 4 mil. Kč | 1 – 6 mil. Kč |

Zdroj: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, 2015

Všechny MAP naplnily indikátor Počet regionálních systémů. Jednalo se o kompozitní indikátor, jehož naplnění bylo podmíněno dosažením zpravidla následujících dílčích výstupů (rozsah výstupů si MAP nastavovaly v projektové žádosti):

- Analytická část včetně SWOT analýzy
- Strategický rámec MAP do roku 2023
- Investiční priority včetně dohod mezi zřizovateli
- Místní akční plán (MAP a MAP+)

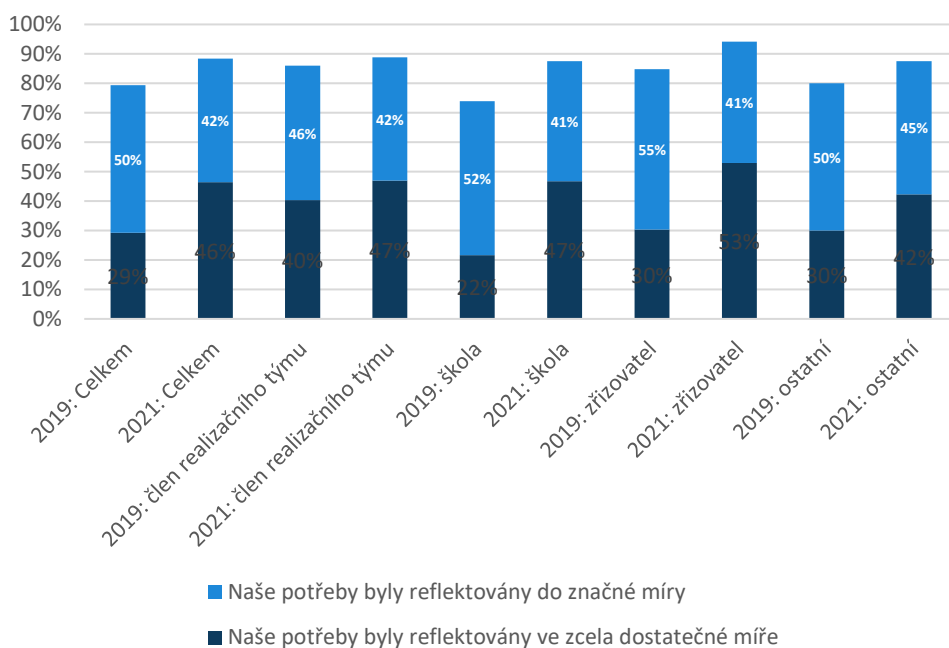
Situace s naplňováním MAP je pak obdobná jako u KAP. MAP tuto skutečnost v Závěrečných sebehodnotících zprávách neanalyzují. Zaměřují se výhradně na popis pořádaných setkání. Pro MAP navíc nebyly ani nastaveny indikátory pro sledování podpořených osob (zavedeno až pro MAP II).

I v případě že by bylo možné aktivity realizované v území MAP identifikovat na základě podpořených projektů šablon a investičních akcí škol v rámci IROP, nebylo by možné tyto následně provázat s nastavenými cíli MAP, respektive vyhodnotit naplnění těchto cílů. Důvodem je velmi obecné

vymezení cílů MAP, které zahrnují široké, de facto vše objímající, portfolio aktivit v oblasti primárního školství (blíže vit EO A.1).

V roce 2021 se téměř 90 % zástupců škol vyjádřilo, že jejich potřeby byly do značné nebo dostatečné míry reflektovány ve výsledném MAP. Obdobně vysoký podíl byl i u ostatních partnerů zapojených do místního akčního plánování. Toto zjištění⁴ ukazuje na to, že potřeby aktérů v daném území byly promítnuty do výsledných MAP a příslušných plánů aktivit.

Graf 2: Jak hodnotíte reflektování svých potřeb ve výsledném MAP? Zástupce realizačního týmu: Vyberte dle vlastního zhodnocení reflektování potřeb zapojených partnerů v území. (zastoupení odpovědí dle skupin respondentů)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (n2019 = 370 a n2021 = 695) (šetření k EO A.5)

Závěry a doporučení

Závěry

Pro provázání aktivit realizovaných v území s cíli MAP a KAP nejsou dostupná data, a to ani v Závěrečných zprávách o realizaci MAP/KAP a ani v informačním systému MS2014+.

KAP i MAP ale naplnily plánované cíle z hlediska realizace předpokládaných aktivit, tj. navázání partnerství v území a vypracování samotných strategických plánů (MAP a KAP).

Doporučení

Je nezbytné realizátorům akčního plánování v území (MAP, KAP) zajistit adekvátní přístup k informacím o realizovaných aktivitách/projektech financovaných z operačních programů, a umožnit jim tak monitorování a vyhodnocení plnění cílů nastavených těmito plány.

⁴ Jedná se o výsledky šetření primárně pro EO A.5

Samotné strategické plány v území by pak samy o sobě měly obsahovat nastavená kritéria a indikátory pro vyhodnocení plnění vymezených cílů. Jinak řečeno cíle strategických plánů by měly naplňovat kritéria SMART cílů (blíže viz EO A.1).

4.3. A.3 Reflektují krajské akční plány (KAP) a jejich tvorba potřeby definované prostřednictvím výstupů z projektů IPk MAP?

Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu

Cílem evaluační otázky bylo vyhodnotit, zda KAP reflektovaly ve své strategii potřeby definované v rámci MAP.

Pro vyhodnocení evaluační otázky byly využity následující metody:

- Obsahová analýza dokumentů (KAP, MAP, požadavky na předávání informací mezi MAP a KAP)
- Řízené rozhovory s projektovými manažery zástupci KAP a MAP

Odpověď na evaluační otázku

Předávání informací mezi MAP a KAP bylo nastaveno prostřednictvím standardizovaného formuláře (reportu), který měly MAP jednou za rok předávat na KAP. Struktura a obsah tohoto formuláře se neosvědčila a předávané informace neměly pro KAP de facto žádnou relevanci – KAP je nevyužívaly a nemohly tak být ani reflektovány v KAP. Navíc tvorba KAP předcházela tvorbu MAP a výstupy z MAP se tak do tvorby KAP nemohly promítat.

Jako zásadní se ale spíše ukazuje potřeba předávání informací z KAP do MAP, a to s cílem koordinovat aktivity v území tak, aby si MAP a KAP vzájemně (minimálně) nekonkurovaly.

Hlavní zjištění

Tato evaluační otázka měla být vyhodnocena na základě srovnávací analýzy dokumentů po schválení KAP. **Pro zajištění předávání údajů mezi MAP a KAP** byl za spolupráce zástupců projektů SRP, P-KAP a KAP vytvořen „Metodický list pro předávání údajů z MAP na KAP“. První verze tohoto dokumentu připravená ze strany NIDV byla upravena na základě připomínek od NÚV a některých realizačních týmů KAP. Druhou aktualizovanou/upravenou verzi vydal NIDV na konci listopadu 2017. Údaje mezi MAP a KAP měly být předávány prostřednictvím formuláře vymezeného tímto metodickým listem. Předmětem řešení evaluační otázky pak mělo být vyhodnocení promítnutí předávaných informací do KAP. Evaluátor, jako přípravu pro realizaci podrobných analýz, se při řízených rozhovorech s manažery MAP a KAP zaměřil i na otázku týkající se předávání a sdílení informací mezi MAP a KAP prostřednictvím tohoto závazného formuláře.

NA základě rozhovorů s manažery KAP a MAP byly zjištěny následující skutečnosti, které poskytují odpověď na evaluační otázku:

- **Časově tvorba KAP předběhla tvorbu MAP**, tj. při tvorbě strategie KAP nebylo možné MAP zohlednit. Metodika pro předávání údajů z MAP do KAP byla de facto finalizována v listopadu 2017.

- Dle metodického listu se mají informace z MAP na KAP předávat do konce března každého roku. V roce 2017 k tomuto nedošlo vůbec, protože **MAP nebyly v takové fázi zpracování**, aby to bylo relevantní (resp. některé MAP ho odevzdaly, ale s tím, že potřebné informace ještě nemají k dispozici).
- V následujících letech MAP předávaly informace na KAP prostřednictvím závazného formuláře. Ale zásadním zjištěním je, že KAP tyto informace v podstatě nedokázaly využít a nevyužívaly. Toto potvrzovali shodně oslovení manažeři KAP s tím, že **formát formuláře a informace v něm pro ně nejsou de facto využitelné** a tuto skutečnost v průběhu realizace KAP komunikovali i s NIVD a NÚV (následně NPI ČR). Přestože došlo k částečné úpravě formuláře, nic to nezměnilo (dle vyjádření manažerů KAP) na tom, že pro KAP nebyly informace od MAP v tomto směru využitelné.
- Manažeři KAP dokonce poukazovali na to, že MAP často ani nevěděli, jak formulář vyplnit a co do něho uvádět. Aby splnily svou povinnost předání formuláře, tak ho někdy předávaly v podstatě prázdný.
- Někteří manažeři KAP poukazovali na to, že pro ně je smysluplnější podívat se rovnou přímo na konkrétní MAP než využívat výstupy z formulářů (toto se týkalo zejména krajů s malým počtem MAP).
- Uvedené potvrzovali v rámci řízených rozhovorů i manažeři MAP, kteří uváděli, že formuláři nerozumí, nerozumí jeho významu a že ho posílají na kraj bez nějaké zpětné vazby. Jinak řečeno „*že nevědí, k čemu to slouží*“.
 - Uvedené potvrzovali i někteří partneři MAP (ředitelé škol), kteří se angažovali kromě MAP i v KAP. Uváděli, že předávání informací z MAP na KAP je jednostranné.
 - Podle některých zástupců MAP ani oni ze strany KAP nedostávají informace s tím, že KAP nic nepředává.
 - Řada zástupců MAP se tak vyjadřovala o tom, že „*KAP dělá něco, co se týká našeho území, ale my o tom nevíme*“.

Způsob spolupráce MAP a KAP se lišil s ohledem na velikost kraje, resp. počet MAP. V případě menšího počtu MAP byl manažer spíše v přímé komunikaci s MAP a účast zástupců MAP byla hlavním zdrojem informací pro obě strany. V některých KAP (na uvedené poukázali dva manažeři KAP a zároveň i manažeři MAP v příslušných krajích) si informace mezi MAP a KAP předávali za pomoci a koordinace ze strany NPI ČR. Tento model, tak jak potvrzovali manažeři KAP, tak i MAP, se ukazoval jako velmi funkční. KAP prostřednictvím koordinátora NPI ČR v kraji informoval MAP a obráceně v případě potřeby si prostřednictvím NPI ČR vyžadoval informace potřebné pro KAP.

V rámci řešení evaluační otázky se také ukázalo, že relevantnější je spíše předávání informací z KAP do MAP. Jedná se zejména o informování o aktivitách KAP s dopadem na území příslušného MAP a případnou koordinaci aktivit. V tomto smyslu je také klíčová domluva mezi KAP a MAP na aktivitách, aby si navzájem nekonkurovaly (s ohledem na obsahové zaměření tak cílové skupiny).

Závěry a doporučení

Závěry

Formulář pro předávání informací z MAP do KAP nebyl ze strany KAP využíván a údaje, které v něm MAP poskytovaly, nebyly pro KAP relevantní. Na základě výše uvedených zjištění lze tak konstatovat, že podrobná analýza KAP z hlediska promítnutí MAP není relevantní.

Jako více podstatné se ukazuje potřeba zajištění koordinace konkrétních aktivit v území tak, aby nedocházelo ke konkurenci mezi MAP a KAP.

Doporučení

Nejčastějším doporučením ze strany manažerů MAP bylo sjednocení plánovacích fází mezi MAP a KAP. Vzhledem k tomu, že oba plány byly schvalovány v jiných obdobích, velmi složitě se nacházely vzájemné provazby – jakmile se tedy podařilo najít společné řešení, spolupráci nad konkrétní oblastí, nebylo možné je ve stejný čas začlenit do svých priorit, což dlouhodobou spolupráci komplikovalo.

Respondenti ze strany zástupců a partnerů MAP upozorňovali na to, že mnohdy dochází k vytěžování podobných cílových skupin a bylo by dobré o tomto vést diskusi, jak cílové skupiny vhodně mezi MAP a KAP „rozdělit“.

Roli koordinátora mezi MAP a KAP může velmi vhodně zastávat krajský koordinátor NPI ČR.

4.4. A.4 Do jaké míry byli klíčoví aktéři spokojeni s metodickou podporou ze strany IPs SRP a IPs P-KAP?

Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu

Cílem evaluační otázky bylo vyhodnocení následujících oblastí a aspektů metodické podpory IPs SRP a P-KAP:

- Spokojenost s metodickou podporou při přípravě ŠAP (školní akční plány) a PA (plány aktivit)
- Spokojenost vedoucích pracovníků, kteří vyslali své zaměstnance na vzdělávací akce organizované IPs SRP a IPs P-KAP
- Spokojenost s prací metodických Center podpory z hlediska kvality poskytované podpory a místní i časové dostupnosti
- Konkrétní formy metodické podpory, s nimiž byly podpořené osoby spokojeny či nespokojeny a důvody této spokojenosti/nespokojenosti
- Míra přesvědčení zúčastněných o naplňování akčních plánů, identifikace s myšlenkou akčních plánů
- Vnímání užitečnosti funkčního nástroje pro řízení práce a vytvoření podmínek pro úspěšnou realizaci ŠVP, který školy a školská zařízení získala prostřednictvím aktivit projektu IPs P-KAP.

Jednotlivé tematické okruhy byly operacionalizovány s ohledem na obsah a zacílení metodické podpory pro realizaci dotazníkových řešení na jednotlivé cílové skupiny do následující okruhů:

- Vyhodnocení metodické podpory pro realizátory KAP (vazba na projekt P-KAP)
- Vyhodnocení metodické podpory pro realizátory MAP (vazba na projekt SRP)
- Vyhodnocení metodické podpory pro realizátory ŠAP/PA (vazba na projekt P-KAP)
- Vyhodnocení metodické podpory pro příjemce projektů šablon (vazba na projekt SRP)

Poznámka: Od 1. 1. 2020 došlo ke změně názvu realizátora projektů SRP a P-KAP na NPI ČR, který vznikl sloučením původních realizátorů NÚV (projekt P-KAP) a NIDV (projekt SRP).

Součástí vyhodnocení je srovnání výsledků dotazníkových šetření realizovaných v letech 2019 a 2021.

Pro vyhodnocení evaluační otázky byly využity následující metody⁵:

- Dotazníková šetření (CAWI) realizovaná 2x v průběhu realizace evaluace (v únoru roku 2019 a v listopadu 2021)

Pro vyhodnocení evaluační otázky byly osloveny výše uvedené cílové skupiny, tedy:

- osloveni všichni projektoví manažeři KAP (celkem 14 respondentů v roce 2019 a 8 v roce 2021)
- osloveni všichni projektoví manažeři MAP I, II v roce 2019 (celkem 116 respondentů) a MAP II v roce 2021 (celkem 76)
- osloveni realizátoři šablon I a II v roce 2019 (305 respondentů) a příjemci šablon III v roce 2021 (321 respondentů)⁶

⁵ Vymezení použitých metod vycházela z požadavků zadávací dokumentace.

⁶ Příjemci šablon se strany MŠ, ZŠ, Střediska volného času a ZUŠ

- oslovení zpracovatelé ŠAP/PA (Školního akčního plánu/Plánu aktivit) (353 respondentů v roce 2019 a 431 respondentů v roce 2021)⁷.

Odpověď na evaluační otázku

Spokojenost realizátorů MAP s metodickou podporou projektu SRP

S výjimkou přípravy MAP I hodnotilo podporu poskytovanou z projektu SRP jako přínosnou přes 70 % manažerů MAP. V roce 2019 bylo s metodickou podporou stále nespokojeno necelých 30 % manažerů MAP. V roce 2021 míra nespokojenosti klesla na 16 %. V roce 2021 MAP jako zbytečně složitý vnímalo 10 % manažerů MAP oproti 30 % v roce 2019.

Nízká míra spokojenosti s metodickou podporou (jen 52 %) byla zejména na začátku při přípravě MAP I, což bylo dáno zpožděním v zahájení realizace projektu SRP. Příprava MAP I tak předběhla poskytování metodické podpory.

Spokojenost příjemců projektů šablon s metodickou podporou projektu SRP

Poskytnutá metodická podpora ze strany projektu SRP byla příjemci projektů šablon vnímána pozitivně (přes 90 % příjemců ji hodnotilo pozitivně).

Spokojenost zpracovatelů PA/ŠAP s metodickou podporou projektu P-KAP

Zpracovatelé PA/ŠAP byli s metodickou podporou poskytovanou ze strany P-KAP spokojeni (celkem bylo spokojeno kolem 95 % zpracovatelů PA/ŠAP).

Spokojenost realizátorů KAP s metodickou podporou projektu P-KAP

Přínosnost poskytování metodické podpory ze strany P-KAP pak bylo manažery KAP vnímáno různě. Přibližně čtvrtině až třetině manažerů KAP metodická podpora ze strany P-KAP připadala zbytečná.

Manažeři nespokojení s metodickou podporou poukazovali na opožděnou přípravu podkladů ze strany P-KAP v návaznosti na tvorbu a změny metodik ze strany MŠMT.

Odborný garant nepřinášel pro manažera potřebnou podporu (ve třech krajích).

Obecně nízká míra spokojenosti s metodickou podporou byla zejména na začátku při přípravě KAP I, což bylo dáno zpožděním zahájení realizace projektu P-KAP. V důsledku tohoto zpoždění příprava KAP I předběhla poskytování metodické podpory.

Hlavní zjištění⁸

Vyhodnocení metodické podpory pro realizátory MAP ze strany projektu SRP

Celková metodická podpora ze strany SRP se podle vyjádření projektových manažerů MAP postupně zlepšovala. Na základě šetření v roce 2019 podporu při tvorbě MAP I hodnotilo pozitivně jen 52 % manažerů. Podporu při tvorbě MAP II ale následně hodnotilo pozitivně už kolem 70 % manažerů

⁷ Z toho přibližně 90 % byly zpracovatelé ŠAP a 10 % PA

⁸ Zde uvedená zjištění reflektují vlastní postoje respondentů. Předkládané výstupy tak prezentují postoje a vnímání hodnocených aspektů ze strany projektových manažerů MAP. Jako takové výstupy předkládají obraz pohledu ze strany cílových skupin.

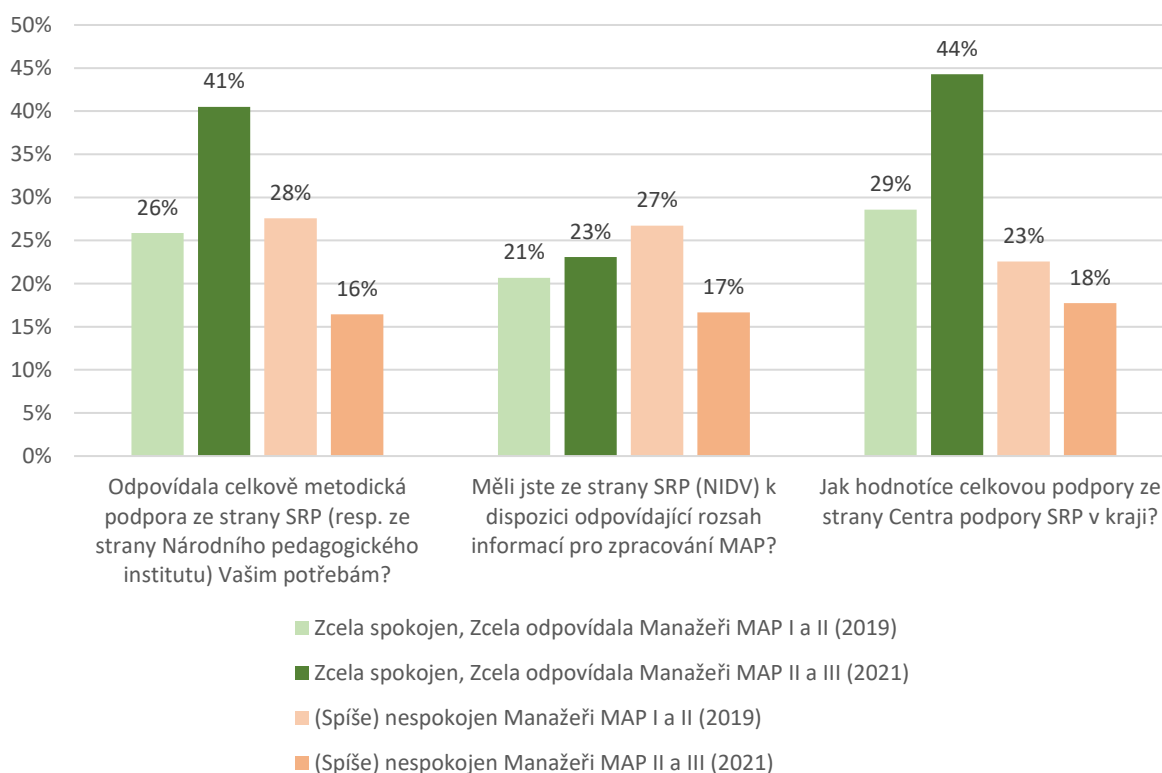
MAP II. Důvody nespokojenosti s podporou při tvorbě MAP I byla dána tím, že „podpora MAP I začala, až když jsme dávno realizovali“, jak uváděli v komentářích manažeři MAP⁹.

V roce 2019 bylo ale stále kolem 30 % manažerů MAP II, kteří nebyli s celkovou metodickou podporou ze strany projektu SRP spokojeni. Podíl manažerů MAP nespokojených s podporou v roce 2021 klesl na 16 %. Naopak podíl manažerů MAP, kteří hodnotili podporu ze strany projektu SRP jako zcela odpovídající, vzrostl mezi roky 2019 a 2021 z 26 na 41 %.

Přestože podíl informací využívaných z projektu SRP se mezi lety 2019 a 2021 nezměnil (viz níže), rozsah informací manažeři MAP v roce 2021 hodnotili pozitivněji, než tomu bylo v roce 2019.

Manažeři MAP v roce 2021 hodnotili pozitivněji i celkovou podporu ze strany Centra podpory v kraji.

Graf 3 Jak hodnotíte celkovou podporu ze strany Centra podpory SRP v kraji?, srovnání 2019 (únor) a 2021 (listopad). (n2019=116; n2021 = 76).



Zdroj: Vlastní šetření

Podíl rozsahu informací, který manažeři pro přípravu MAP využili ze strany SRP (NPI ČR) ve srovnání s rozsahem informací, které získali a využívali přímo od MŠMT, byla v obou letech (2019 a 2021) obdobně na úrovni mírně přes 40 %. Jinak řečeno manažeři MAP subjektivně odhadují (tj. reflektuje to jejich vnímání), že při přípravě a realizaci MAP čerpali v průměru necelých 60 % informací z MŠMT a přes 40 % od projektu SRP. Nicméně šetření ukazuje, že mezi manažery MAP byly v tomto směru rozdíly a někteří evidentně spíše čerpali spíše přímo z podkladů MŠMT (cca ¼ manažerů MAP využívá informace ze SRP z 29 a méně procent) a naopak někteří spíše využívali podporu SRP (cca ¼ manažerů MAP využívá informace ze SRP z více než 60 %).

⁹ Blíže viz 2. Průběžná zpráva této evaluace.

Pozitivní vnímání metodické podpory SPR ze strany manažerů MAP lze doložit příklady z komentářů:

- „V případě řešení vzniklých problémů nebo objasnění různých informací se v první řadě obracíme s dotazy na NIDV, kde nám vždy dokážou poradit.“
- „V případě dotazů rychlá odpověď, předávání informací a materiálů z jiných stran.“
- „Vstřícný přístup, zjišťování informací a kontaktů, vzorové dokumenty...“

Průměrné **hodnocení za jednotlivé kraje** může být bráno pouze jako orientační s ohledem na omezené počty respondentů v jednotlivých krajích. V roce 2019 ve 3 krajích hodnocení na škále 1 až 4 překročilo průměrné hodnocení hodnotu 2,5, tj. v průměru hodnocení převážilo negativní hodnocení celkové podpory ze strany Centra podpory SRP v kraji. Jednalo se o Karlovarský, Jihomoravský a Středočeský kraj. V roce 2021 bylo ze strany manažerů MAP v průměru hodnoceno negativně jen Centrum podpory ve Středočeském kraji. (Konkrétní výsledné hodnocení blíže viz Technická zpráva k EO A.4).

Hodnocení **konkrétních forem poskytované podpory** ze strany SRP byl v průměru manažery MAP hodnocen pozitivně (převládala kladná hodnocení) s tím, že je patrný posun směrem ke kladnému hodnocení v roce 2021. Z hlediska pořadí je v hodnocení konkrétních forem poskytované podpory patrný posun ve prospěch webinářů v roce 2021, a to i v souvislosti s pandemií Covid-19 a celkového přesunu do online prostředí. Jako nejlépe hodnocená forma podpory byla v obou letech setkávání příjemců IPo MAP. Naopak nejhůře byla v obou letech hodnocena přínosnost newsletterů SRP a webové stránky (NIDV, respektive NPI).

Nejlépe hodnocené formy podpory podle hodnocení manažery MAP (v pořadí od nepřínosnější formy)

| 2019 | 2021 |
|--------------------------------|---|
| Setkávání příjemců IPo MAP | Setkávání příjemců IPo MAP |
| Inspiromaty MAP | Webináře k MAP |
| Individuální konzultace | Infomaily a aktuality SRP |
| FAQ často kladené otázky k MAP | Místní konference SRP / Individuální konzultace |

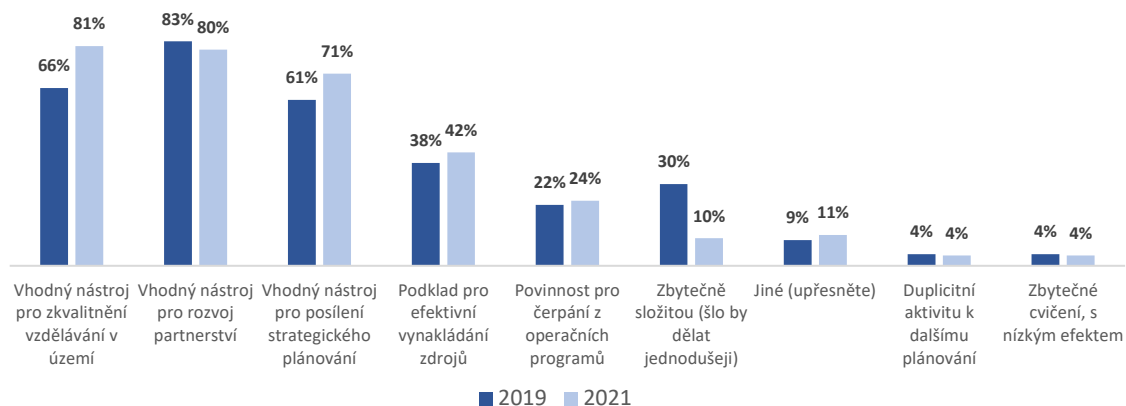
Hůře hodnocené formy podpory podle hodnocení manažery MAP (v pořadí od nejméně přínosné formy)

| 2019 | 2021 |
|---------------------------|--------------------------|
| Newslettery SRP* | Newslettery SRP* |
| Webové stránky SRP (NIDV) | Webové stránky SRP (NPI) |

* Jedná se o doplňkové a informační materiály, které z hlediska svého účelu nelze za metodickou podporu v podstatě ani označit.

V roce 2021 vnímalo MAP jako vhodný nástroj pro zkvalitnění vzdělávání v území a posílení strategického plánování 81, respektive 71 % manažerů MAP (oproti 66, respektive 61 % v roce 2019). Stále ale přibližně čtvrtina manažerů MAP vnímá tvorbu MAP jako povinnost pro čerpání z operačních programů. Za pozitivní lze označit, že v roce 2021 MAP jako zbytečně složitý vnímalo 10 % manažerů MAP oproti 30 % v roce 2019.

Graf 4 Tvorbu MAP považují manažeři MAP za:... (n2019=116, n2021=79)



Zdroj: Vlastní šetření

Vyhodnocení metodické podpory pro příjemce šablon ze strany projektu SRP

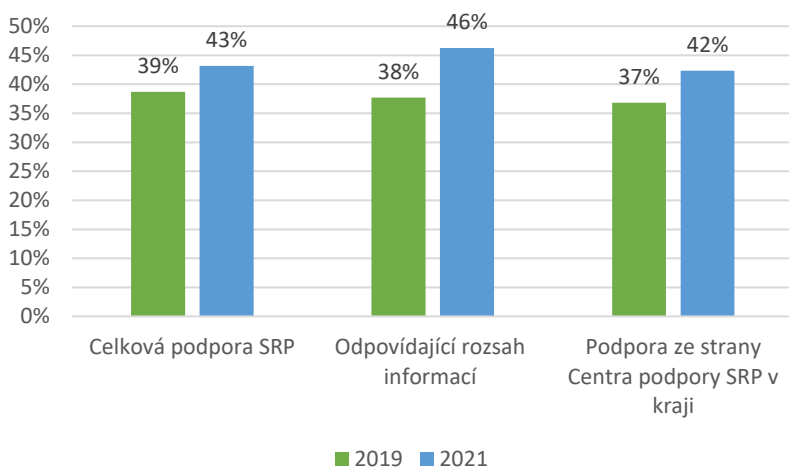
Metodickou podporu ze strany projektu SRP využilo 65 % příjemců šablon I a II (šetření únor 2019) s tím, že u příjemců šablon III to bylo 71 % (šetření 2021). Výraznější rozdíl pak byl u využití podpory ze strany Centra podpory SRP v kraji. Tu využilo 57 % příjemců šablon I a II a 79 % příjemců šablon III.

Z těch příjemců, kteří metodickou podporu z projektu SRP nevyužili, to přibližně 40 % nepovažovalo za nutné nebo si vystačilo s informacemi a metodikami od MŠMT a 20 % o možnosti této podpory nevědělo.

Za pozornost stojí zjištění, že 79 % příjemců šablon III deklarovalo využití Centra podpory SRP v kraji, ale jen 65 % využití metodické podpory z projektu SRP celkem. Je tak evidentní, že část příjemců si Centra podpory SRP v kraji s projektem SRP nespojila.

Příjemci šablon, kteří podporu z projektu SRP využili, s ní byli ve velké většině (přes 90 %) spokojeni. Zcela spokojeno s podporou pak bylo do února 2019 necelých 40 % příjemců šablon I a II a v roce 2021 více než 40 % příjemců šablon III.

Graf 5 Odpovídala celkově podpora ze strany SRP (NPI ČR) potřebám školy? odpověď: zcela spokojeni - srovnání let 2019 a 2021 (příjemci šablon; n2019=305, n2021=321)



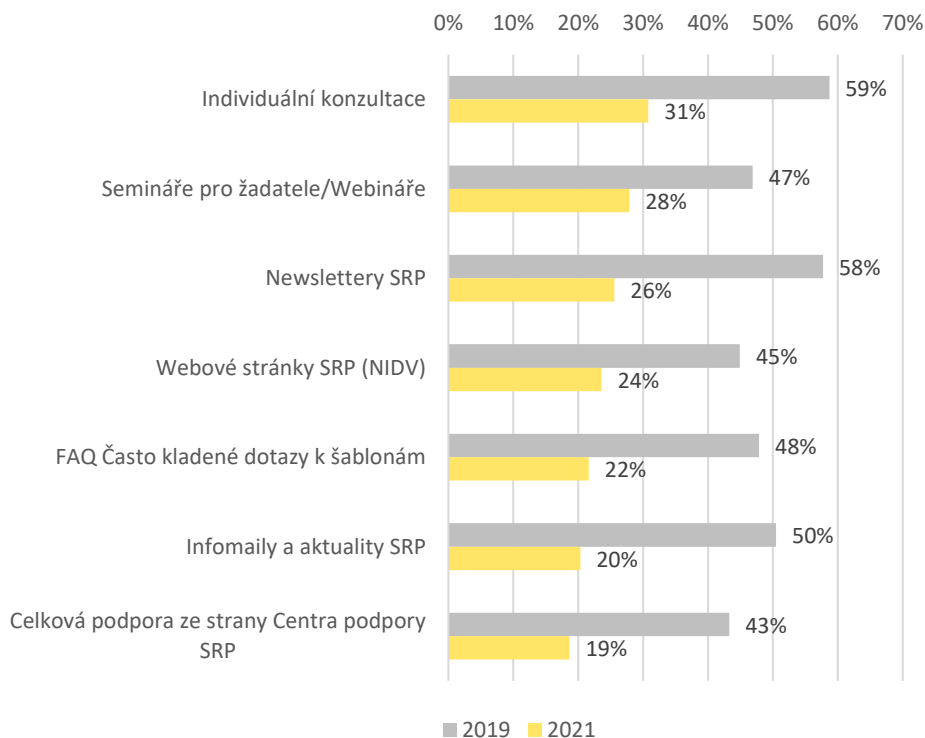
Zdroj: Vlastní šetření

Poznámka: Graf prezentuje pouze odpověď „zcela spokojen“ ze škály: zcela spokojen-spokojen-spíše nespokojen-nespokojen. Od 1. 1. 2020 došlo ke změně názvu realizátora projektu na NPI ČR (původně NIDV; NPI ČR vznikl sloučením NIDV a NÚV).

Z hlediska forem podpory jako nejvíce přínosné vnímali příjemci šablon I a II vzorové dokumenty k šablonám, semináře pro žadatele a metodické dokumenty. Příjemci šablon III jako nejpřínosnější hodnotili individuální konzultace, podporu ze strany Centra podpory SRP v kraji a webináře. Tento posun dále dokládá nárůst ve využívání ze strany Center podpory.

Mezi roky 2019 a 2021 došlo k významnému posunu ve využívání jednotlivých forem podpory poskytované v rámci projektu SRP ze strany příjemců projektů šablon. Podíl příjemců šablon I a II (šetření 2019), kteří nevyužívali nabízené formy podpory, se pohyboval kolem 50 %. V roce 2021 u příjemců šablon III pak tento podíl klesl k 20 až 30 % v závislosti na formě podpory. Na základě vyjádření z rozhovorů se zástupci projektu SRP můžeme konstatovat, že tento posun byl dosažen i díky cílenému přístupu a změnám, ke kterým manažeři projektu SRP přistoupili v reakci na zjištění této evaluace v návaznosti na šetření v únoru roku 2019. V tomto směru byly výstupy evaluace jedním z impulzů pro úpravu nastavení poskytovaných nástrojů podpory.

Graf 6: Podíl příjemců šablon, kteří nevyužili příslušnou formu podpory ze strany projektu SRP (příjemci šablon; n2019=305, n2021=321)

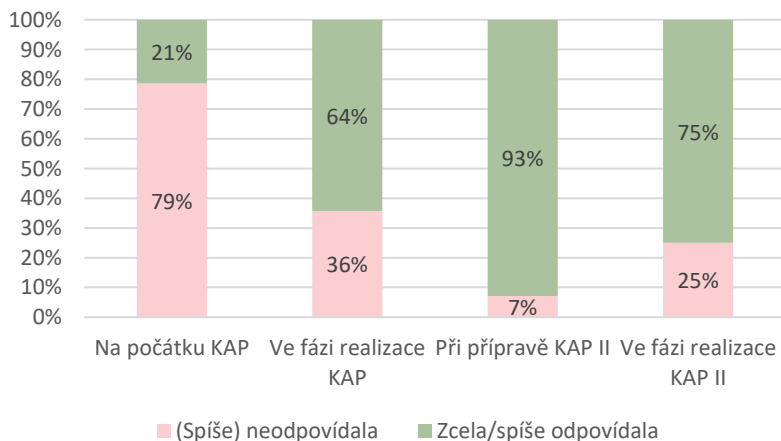


Zdroj: Vlastní šetření

Vyhodnocení metodické podpory pro realizátory KAP ze strany projektu P-KAP

Realizátoři KAP hodnotili kriticky metodickou podporu na počátku přípravy KAP I s tím, že samotná příprava KAP v podstatě předběhla zahájení projektu P-KAP. S podporou ve fázi realizace KAP I pak byli spokojeni dvě třetiny manažerů KAP a při přípravě KAP II dokonce přes 90 % manažerů KAP. V průběhu realizace KAP II vyjádřili spokojenost s metodickou podporou ze strany P-KAP dvě třetiny manažerů KAP.

Graf 7 Odpovídala metodická podpora ze strany P-KAP při zpracování KAP/KAP II Vaším potřebám? (šetření 2019 a 2021 – realizace KAP II) (n2019=14, n2021=8)



Zdroj: Vlastní šetření

Rozsah informací využitých při tvorbě a realizaci KAP ze strany metodické podpory P-KAP tvořil srovnatelnou váhu s informacemi poskytovanými přímo ze strany MŠMT. Celkem 64 % manažerů KAP uvedlo, že mělo odpovídající rozsah informací v rámci metodické podpory P-KAP při přípravě KAP II. Při realizaci KAP II pak poskytované informace ze strany P-KAP považovalo za odpovídající 75 % manažerů KAP.

Za **nejpřínosnější nástroje a výstupy** z projektu P-KAP manažeři KAP považují zejména výstupy dotazníkového šetření. Jak uvedl jeden z manažerů KAP: *„Bez dotazníkového šetření, které bylo na výborné úrovni, se v podstatě nedá napsat dokument KAP.“* Dále pak manažeři KAP oceňovali příklady inspirativní praxe a webináře. Hodnocení přínosnosti odborného garanta v kraji se mezi kraji lišila s ohledem na individuální zkušenost. V roce 2019 i 2021 ve třech krajích nepovažovali roli odborného garanta za přínosnou, což dokládá jeden z komentářů manažera KAP: *„Více bychom v RT KAP ocenili dalšího věcného pracovníka jako člena RT KAP, než podporu "zvenčů".* Ale naopak v ostatních krajích pozici odborného garanta oceňovali: *„Velice dobře probíhala komunikace a metodická podpora ze strany odborného garanta.“*

Účast zástupců P-KAP na **setkání s RT KAP** (realizační týmy KAP) také hodnotili manažeři KAP odlišně. Pro některé to byla setkání RT KAP přínosnější než podpora z P-KAP: *„daleko více se osvědčila neformální výměna zkušeností mezi RT KAP jednotlivých krajů“*. Ale na druhé straně přibližně polovina manažerů KAP tato setkávání označila jako nepřínosná.

Manažeři, kteří metodickou **podporu P-KAP považovali za zbytečnou** (nepřinášející přidanou hodnotu), poukazovali na to, že: *„Časový nesoulad s projekty KAP byl tristní. Metodické materiály nebyly dodávány včas. Občas byly metodické materiály kompilátem toho, co kraje již realizovaly a co v nich fungovalo. Takže pro kraje, které byly s realizací časově vepředu, byla metodická podpora nevyužitelná.“* nebo *„Pozdní reakce na podmínky a změny podmínek z MŠMT“*, *„Nedostatečný rozsah a zejména obsah nabízené spolupráce neodpovídal potřebám v našem kraji.“*

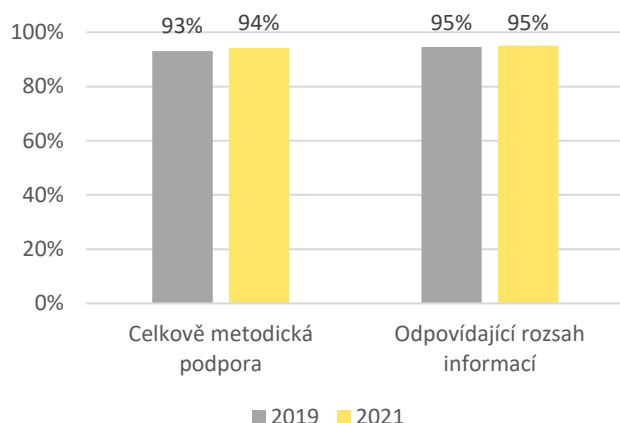
Z hlediska jednotlivých forem metodické podpory šetření v roce 2019 ukázalo nízký přínos videometodik pro manažery KAP.

V roce 2019 i 2021 se ukazovala nízká míra spokojenosti s webovými stránkami projektu P-KAP.

Vyhodnocení metodické podpory pro zpracovatele ŠAP/PA ze strany projektu P- KAP

Téměř všichni zpracovatelé ŠAP/PA (přes 97 %) využili podporu ze strany projektu P-KAP. Poměr využívaných informací z projektu P-KAP z MŠMT činil přibližně 70 ku 30 % ve prospěch informací z P- KAP. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že zpracovatelé ŠAP/PA byly s metodickou podporou poskytovanou ze strany P-KAP spokojeni (celkem bylo spokojeno kolem 95 % zpracovatelů ŠAP/PA).

Graf 8 Odpovídala metodická podpora při přípravě ŠAP/PA ze strany P-KAP (NPI ČR) vašim potřebám? (podíl z těch, kteří podporu využili a označili za zcela nebo částečně odpovídající) (zpracovatelé ŠAP/PA; n2019=353, n2021=431)



Zdroj: Vlastní šetření

Poznámka: od 1. 1. 2020 došlo ke změně názvu realizátora projektu na NPI ČR (původně NIDV; NPI ČR vznikl sloučením NIDV a NÚV).

Jak v roce 2019 tak v roce 2021 považovali zpracovatelé ŠAP/PA za nejpřínosnější zejména následující formy podpory:

- Individuální konzultace na školách
- Metodické dokumenty pro tvorbu a vyhodnocení ŠAP/PA

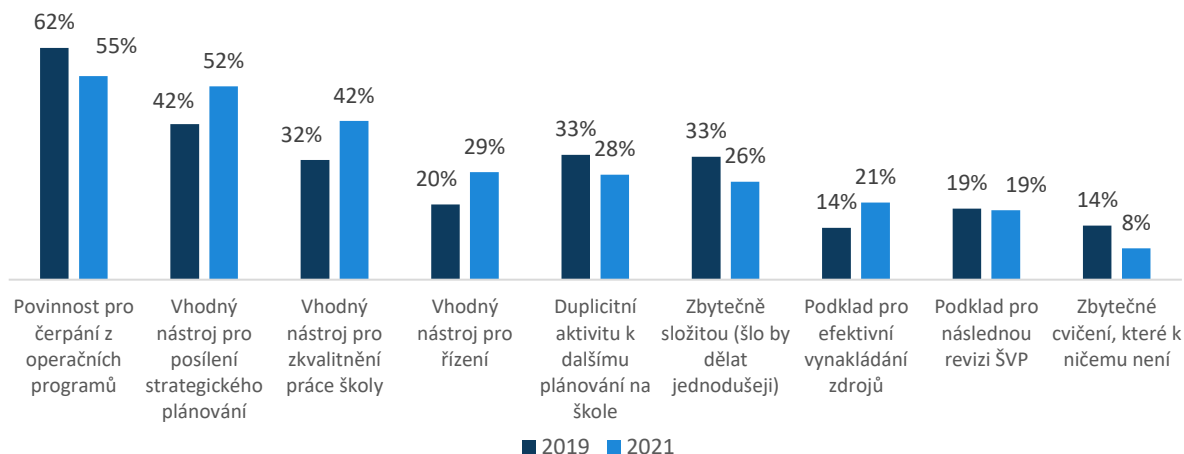
V roce 2021 pak specificky (bylo nově zařazeno)

- Seminář pro tvůrce ŠAP/PA
- Instrukce k dotazníkovému šetření mapování potřeb školy

Jako nejméně přínosné byly v roce 2019 i 2021 hodnoceny videometodiky k oblastem intervence.

Mezi roky 2019 a 2021 došlo k částečnému pozitivnímu posunu ve vnímání ŠAP/PA na úrovni přibližně 10 % zpracovatelů z hlediska vnímání ŠAP/PA jako povinnosti pro čerpání z operačních programů a ŠAP/PA jako vhodného nástroje pro posílení strategického plánování, zkvalitnění práce školy a řízení. V roce 2021 8 % zpracovatelů ŠAP/PA jej označilo za „zbytečné cvičení, které k ničemu není“.

Graf 9 Tvorbu ŠAP/PA považují za:... (výběr tří hlavních) (zpracovatelé ŠAP/PA; n2019=353, n2021=431)



Zdroj: Vlastní šetření

Závěry a doporučení

Závěry

Hlavní (pozitivní) zjištění

Podpora MAP

- Metodickou podporu při tvorbě MAP II hodnotilo v roce 2021 pozitivně kolem 85 % manažerů MAP II.
- Podíl manažerů MAP, kteří hodnotili podoboru ze strany projektu SRP jako zcela odpovídající, vzrostl mezi roky 2019 a 2021 z 26 na 41 %.
- V roce 2021 vnímalo MAP jako vhodný nástroj pro zkvalitnění vzdělávání v území a posílení strategického plánování 81, respektive 71 % manažerů MAP (oproti 66, resp. 61 % v roce 2019).
- Za pozitivní lze označit, že v roce 2021 MAP jako zbytečně složitý vnímalo 10 % manažerů MAP oproti 30 % v roce 2019.
- Pozitivnější hodnocení ze strany manažerů MAP II v roce 2021 oproti hodnocení v roce 2019 je dán do určité míry také tím, že v MAP II pokračovaly zejména ty MAP, které celkový přístup k plánování v území vnímaly jako přínosný.

Podpora příjemcům šablon

- Nárůst ve využívání podpory Center podpory SRP v kraji (79 % příjemců šablon III využilo podporu center)
- Spokojenost s poskytnutou metodickou podporou ze strany projektu SRP byla příjemci projektů šablon vnímána pozitivně (přes 90 % příjemců hodnotilo pozitivně)
- Spokojenost s poskytnutou metodickou podporou ze strany projektu SRP ze strany příjemců projektů šablon se mezi lety 2019 a 2021 mírně zvýšila (již z vysokého základu v roce 2019)

Podpora zpracovatelů PA/ŠAP

- Zpracovatelé ŠAP/PA byly s metodickou podporou poskytovanou ze strany P-KAP spokojeni (celkem bylo spokojeno kolem 95 % zpracovatelů ŠAP/PA).
- Mezi roky 2019 a 2021 došlo k pozitivnímu posunu ve vnímání ŠAP/PA (o 10 % méně zpracovatelů PA/ŠAP jej vnímalo hlavně jako povinnost pro čerpání z operačních programů).

Podpora KAP

Manažeři KAP ocenili zejména profesionálně zpracované šetření na školách, které bylo vstupem pro tvorbu KAP.

Přínosnost poskytování metodické podpory ze strany P-KAP pak bylo manažery KAP vnímáno různě. Přibližně čtvrtině až třetině manažerů KAP metodická podpora ze strany P-KAP připadala zbytečná. Toto negativní hodnocení mělo zejména následující dva důvody:

- Poukazovali na opožděnou přípravu podkladů ze strany P-KAP v návaznosti na tvorbu a změny metodik ze strany MŠMT
 - Kraj(e), které byly napřed, pak čerpaly primárně z podkladů MŠMT
- Odborný garant nepřinášel pro manažera potřebnou podporu (ve třech krajích)

Negativní zjištění (příležitosti pro zlepšení)

Podpora MAP

- Kolem 30 % manažerů MAP metodickou podporu ze strany projektu SRP hodnotilo v roce 2019 negativně. (v roce 2021 podíl klesl na 16 %).
- Přibližně čtvrtina respondentů stále vnímá jako jeden z hlavních důvodů pro tvorbu MAP povinnost (podmínku) pro čerpání z operačních programů.

Doporučení

Výstupy této evaluace na základě šetření v únoru roku 2019 byly jedním z impulzů pro úpravu nastavení poskytovaných nástrojů podpory pro příjemce projektů šablon.

Využití výstupů evaluace pro reflexi nástrojů lze označit za pozitivní přístup ze strany realizátora projektu SRP a P-KAP.

Jako jeden ze dvou nejméně vhodných zdrojů informací zástupci MAP označují webové stránky NPI ČR (dříve NÚV). I na základě analýzy obsahu projektového webu lze konstatovat, že stránky nejsou přehledné a relevantní informace se na nich hledají jen těžko. Lze proto doporučit zpřehlednit stránky NPI ČR o realizovaných projektech obecně.

4.5. A.5 Do jaké míry jsou vytvořena partnerství v územích funkční i po ukončení podpory?

Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu

Cílem evaluační otázky bylo vyhodnotit funkčnost partnerství projektů IPk MAP a IPk KAP. Hodnocení partnerství se s ohledem na požadavky zadávací dokumentace zaměřilo zejména na následující aspekty:

- Celkovou funkčnost partnerství vnímanou ze strany jednotlivých partnerů
- Míru spolupráce partnerů při plánování vzdělávání
- Roli partnerů a míru jejich zapojení při plánování vzdělávání
- Možnost partnerů vyjádřit svůj názor a míra zohlednění těchto názorů ve strategických plánech
- Poskytování informací partnerům ze strany realizačních týmů
- Sdílení informací mezi partnery a odlišnost názorů mezi partnery
- Příspěvek realizace MAP a KAP k formování partnerství v území a kraji
- Zhodnocení udržitelnosti partnerství a vytvořených platform i po ukončení financování.

Pro vyhodnocení evaluační otázky byly využity následující metody¹⁰:

- Tři vlny individuálních rozhovorů s partnery zapojených do MAP a KAP (rozhovory realizované v letech 2020, 2021 a 2022)
 - Rozhovory s manažery MAP (celkem 35 MAP)
 - Rozhovory s partnery MAP – členové Řídícího výboru a pracovních skupin MAP (osloveno přes 30 partnerů)
 - Rozhovory s manažery všech KAP (některé opakovaně, celkem 21 rozhovorů)
 - Rozhovory s partnery KAP – členy PS Vzdělávání
- Dotazníkové šetření realizované 2x za období (v roce 2019 zaměřený na končící či ukončené MAP I a v roce 2021 zaměřený na končící či ukončené MAP II)
 - Oslovení zástupců realizačních týmů MAP (114 respondentů v roce 2019 a 277 v roce 2021)
 - Oslovení partnerů MAP – členové Řídícího výboru a pracovních skupin MAP (zástupci škol, zřizovatelé a ostatní)
 - Oslovení zástupců realizačních týmů KAP
 - Oslovení partnerů KAP – členové PS Vzdělávání

Odpověď na evaluační otázku

Funkčnost partnerství MAP

Celkem 90 % partnerů zapojených do MAP lze označit za spokojené s fungováním partnerství a sdílením informací mezi partnery. Partnerství vytvořená v rámci MAP lze označit za funkční s tím, že celkově

¹⁰ Podrobně k počtům oslovených viz Technická zpráva)

negativní hodnocení funkčnosti partnerství bylo v rámci šetření zaznamenáno přibližně jen u 2 % MAP. Tyto MAP lze označit bez potenciálu z hlediska dalšího udržení partnerství. Možnost hodnocení udržitelnosti partnerství po ukončení podpory bylo ovlivněno pokračováním MAP prostřednictvím navazujících MAP II a MAP III. Ale i partneři z MAP I, které nepokračovaly do MAP II, potvrzovali u více než 80 % MAP, že vytvořené partnerství pokračuje i po MAP I.

Pro rozvoj a udržení partnerství v MAP se jako zásadní ukazuje realizace aktivit (vzdělávání, soutěže apod.) koordinovaných ze strany MAP. Díky zapojení aktérů ve vzdělávání do těchto aktivit dochází k jejich aktivizaci a motivaci zapojení i do strategického plánování.

Funkčnost partnerství KAP

Mezi partnery KAP převládalo pozitivní hodnocení funkčnosti partnerství v rámci KAP (na úrovni 86 %) a nejlépe je hodnoceno poskytování informací a sdílení informací. Nejhůře byla ze strany partnerů hodnocena míra zapojení partnerů, tj. aktivizace partnerů pro zapojení. Za pozitivní lze označit, že kromě dvou krajů došlo mezi roky 2019 a 2021 ke zlepšení hodnocení partnerství ze strany partnerů zapojených do přípravy a realizace KAP (resp. KAP II).

Možnost hodnocení udržitelnosti partnerství po ukončení podpory bylo ovlivněno pokračováním KAP v podobě KAP II.

Hlavní zjištění

Níže jsou představena hlavní vybraná zjištění. Pro detailní zjištění z jednotlivých dotazníkových šetření a výstupů z individuálních rozhovorů se zástupci MAP a KAP odkazujeme na Technickou zprávu k EO A.5 a 2. Průběžnou evaluační zprávu.

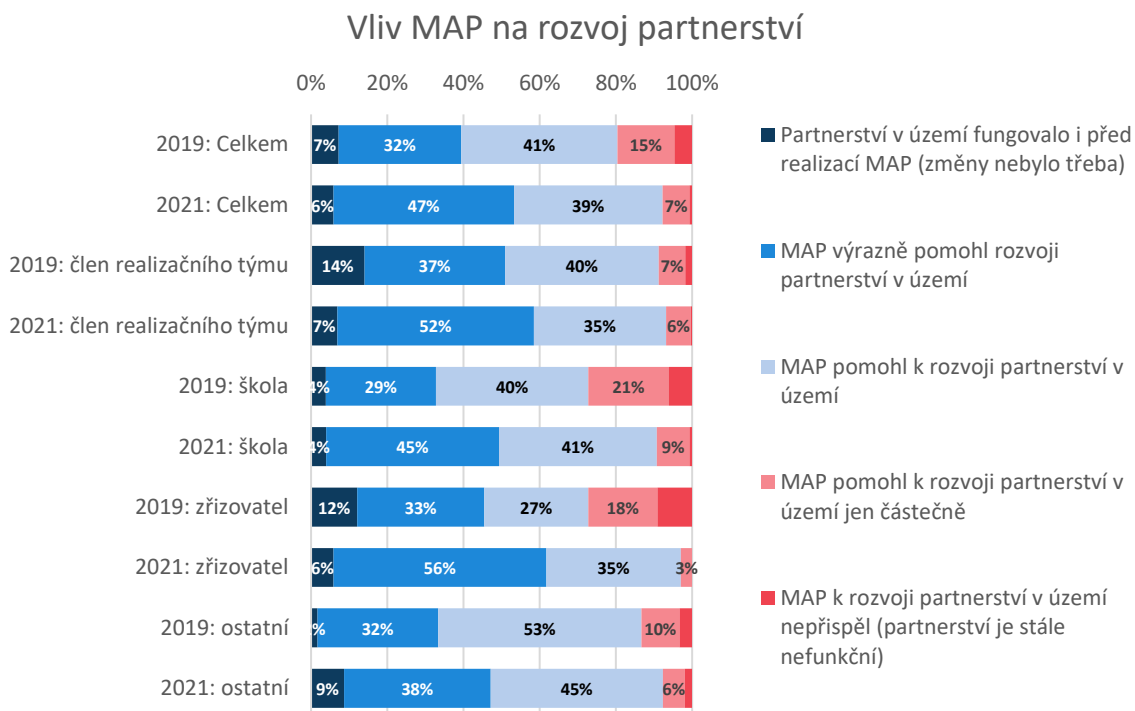
Funkčnost partnerství MAP

Jak členové realizačních týmů, tak partneři zapojení do přípravy a realizace MAP, vnímají přínos MAP z hlediska rozvoje partnerství v území. V roce 2019 i 2021 téměř 90 % členů realizačních týmů MAP označilo MAP jako přínosný pro rozvoj partnerství. Ze zástupců škol zapojených do přípravy a realizace MAP označilo MAP za přínosný pro rozvoj partnerství 70 % zástupců škol a v roce 2021 tento podíl vzrostl na necelých 90 % s tím, že 56 % zástupců škol MAP uvedlo, že MAP k rozvoji partnerství pomohl výrazně. Důvodem nárůstu bylo také to, že v roce 2021 pokračovaly v realizaci jen některé MAP (jako MAP II), a jednalo se tak o MAP, které z principu navazovaly na úspěšné MAP. Na pozitivní vliv MAP na rozvoj partnerství v rámci šetření vyjadřovali i zřizovatelé a ostatní partneři.

Výsledky dotazníkových šetření potvrzovaly i vyjádření partnerů MAP v rámci individuálních rozhovorů. Téměř 90 % respondentů poukázvalo na to, že se díky MAP zlepšila výměna informací mezi řediteli škol na řešeném území. A obdobně jako v dotazníkovém šetření, tak i v rámci rozhovorů přibližně polovina oslovených partnerů MAP uváděla, že MAP výrazně přispěl k rozvoji partnerství aktérů ve vzdělávání.

Pozitivní přínos MAP z hlediska rozvoje partnerství a území dokládá jeden z komentářů zástupce školy v rámci dotazníkového šetření: „MAP je výborným podnětným prostředím, který dává příležitosti k rozvoji školství. Díky MAP se podařilo realizovat mnoho projektů, podporu škol a spolupráci mezi učiteli. MAP hodnotím jako významnou pomoc a posun v oblasti rozvoje vzdělávání.“

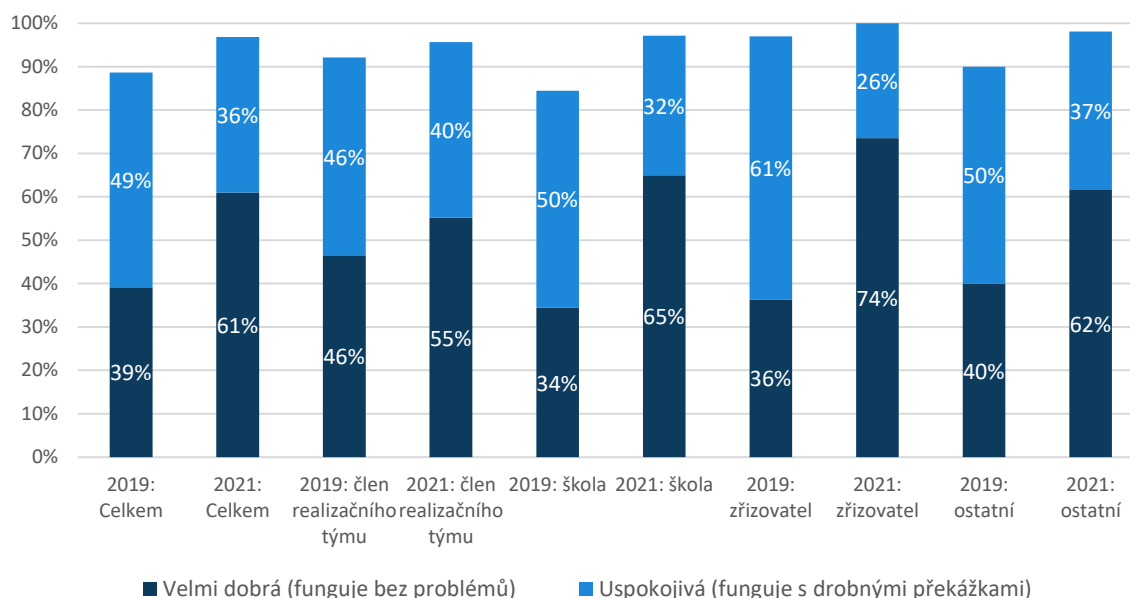
Graf 10: Do jaké míry přispěla příprava a realizace MAP k rozvoji partnerství při plánování vzdělávání v území? (zastoupení odpovědí dle skupin respondentů)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (n2019 = 370, n2021 = 695)

Více než 90 % partnerů zapojených do MAP II hodnotilo celkovou míru spolupráce v rámci partnerství jako velmi dobrou nebo uspokojivou. Více než 60 % zapojených aktérů do MAP pak hodnotilo spolupráci partnerů v MAP II (šetření 2021) jako velmi dobrou (65 % zástupců škol, 74 % zřizovatelů, 62 % ostatních partnerů).

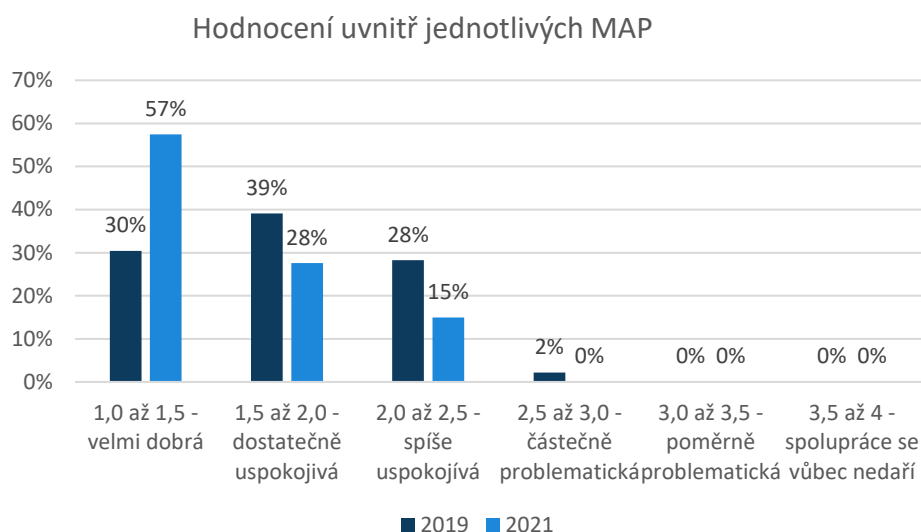
Graf 11: Jak hodnotíte celkovou míru spolupráce partnerů v území v oblasti vzdělávání? (zastoupení odpovědí dle skupin respondentů) (podíl respondentů, kteří se sdílení informací označili za dobrou nebo uspokojivou)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (n2019 = 370, n2021 = 695)

Přestože někteří aktéři hodnotili spolupráci v rámci partnerství jako problematickou či nefunkční, jednalo se o jednotky procent u MAP II (2021) a přibližně 10 – 16 % u MAP I (2019). V případě škol se jednalo u MAP II o 3 % zástupců škol a o 16 % u MAP I. Toto hodnocení se ale týká jednotlivých aktérů. Pokud bychom hodnotili průměrné hodnocení na úrovni jednotlivých MAP, tak se ukazuje, že u velké většiny MAP (69 % u MAP I a 85 % u MAP II) je partnerství zapojenými aktéry označováno jako „velmi dobře“ nebo „dostatečně uspokojivě“ fungující. Za spíše uspokojivé označilo partnerství 28 % partnerů u MAP I a 15 % u MAP II. Za problematické bylo partnerství v průměru hodnoceno partnery jen u 2 % MAP I a žádného MAP II.

Graf 12: Jak hodnotíte celkovou míru spolupráce partnerů v území v oblasti vzdělávání? (počet MAP dle průměrného hodnocení od respondentů) (podíl MAP)

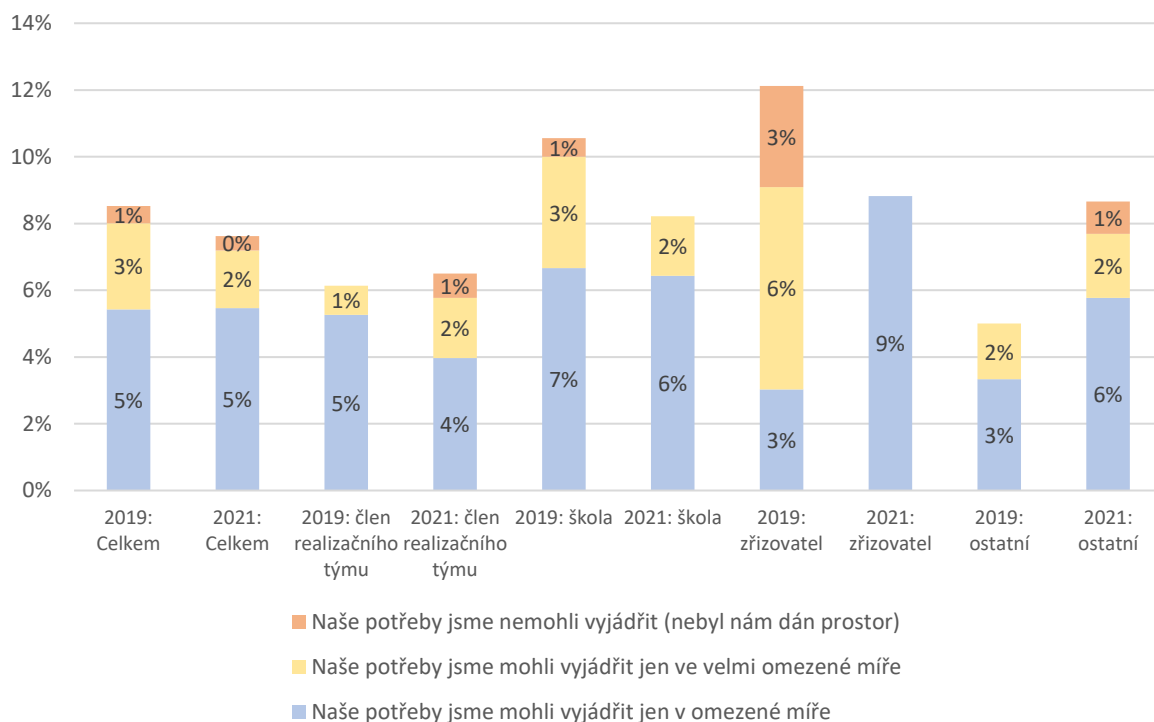


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (n2019 = 388 v rámci 46 MAP v roce 2019 a n2021 = 972 v rámci 87 MAP v roce 2021)

Vysvětlivky: Graf ukazuje podíl z celkového počtu MAP zapojených do šetření s daným průměrným hodnocení od respondentů. Jednotlivým odpovědím byla přiřazena numerická hodnota 1-2-3-4. Následně byla vypočtena průměrná hodnota odpovědí od respondentů za daný MAP a MAP byl zařazen do příslušné kategorie.

Kolem 90 % partnerů mohlo dle svého vyjádření vyjádřit své potřeby ve zcela dostatečné nebo značné míře. Nemožnost vyjádření svých potřeb v dostatečné míře pociťovalo 11 % zástupců škol v MAP I a 8 % zástupců škol v MAP II. Možnost vyjádření potřeb ve velmi omezené míře nebo vůbec pociťovalo přibližně 2 až 4 % partnerů s výjimkou zřizovatelů u MAP I, kdy tento podíl představoval 9 % zřizovatelů.

Graf 13: Jak hodnotíte partnerství při plánování vzdělávání v území z hlediska možnosti vyjádřit své potřeby? (zastoupení odpovědí dle skupin respondentů)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (n2019 = 370 a n2021 = 695)

Udržitelnost partnerství po realizaci MAP I byla ovlivněna zejména pokračováním návazných MAP II a MAP III. Celkem v MAP II pokračovalo 193 MAP z 221 MAP I (87 %). MAP III pak realizuje nebo bude realizováno¹¹ 209. Většina partnerů MAP (kolem 65 %) se v rámci šetření vyjadřovala, že partnerství v rámci MAP III funguje obdobně jako u MAP II. Přibližně 10 % pak funkčnost partnerství v rámci MAP III označilo za lépe fungující než u MAP II a jen 2 % zástupců škol označilo partnerství v rámci MAP III za méně funkční než u MAP II.

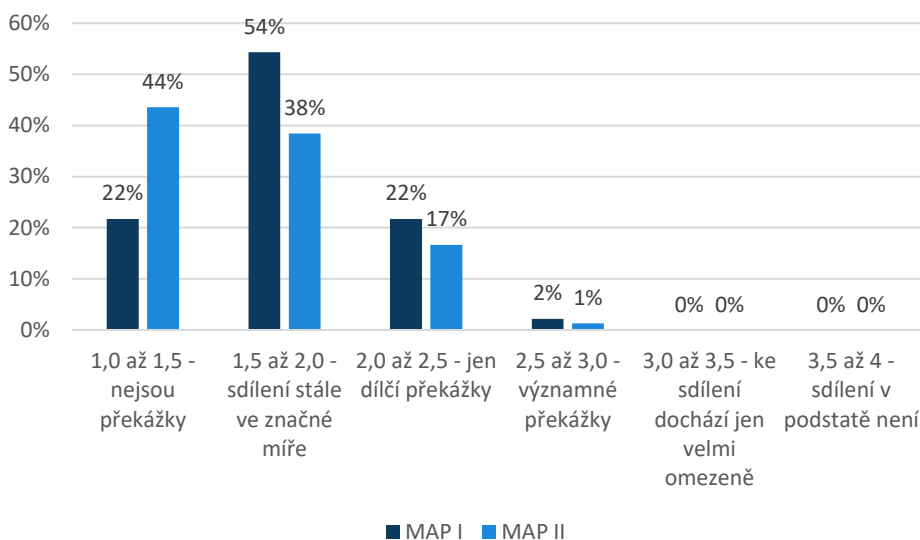
Zástupci u MAP, které dále nenavázaly prostřednictvím MAP II, se ale v rámci dotazníkového šetření ve většině vyjadřovali (9 z 11 MAP)¹², že spolupráce v území i po skončení MAP I probíhá stejně nebo dokonce lépe (5 z 11 MAP) než v průběhu realizace MAP I. Na základě realizovaných rozhovorů s partnery a manažery MAP byla udržitelnost partnerství hodnocena různě s ohledem na specifické podmínky na daném území (zejména vztahy mezi partnery). Za indikátor udržitelnosti partnerství bychom tak mohli vzít to, do jaké míry v daném území funguje sdílení informací mezi partnery (jako indikátor dobrých vztahů mezi partnery a nastavení partnerských vazeb). V rámci šetření v roce 2021 jen 5 % zástupců škol a 3 % zástupců zřizovatelů uvedlo, že ve sdílení informací jsou významné překážky.

¹¹ Zahnuje 97 projektů ve stavu: Projekt s právním aktem o poskytnutí / převodu podpory; 2 projekty ve stavu: Žádost o podporu doporučena k financování s výhradou a jeden projekt ve stavu: Žádost o podporu doporučena k financování s výhradou.

¹² Do šetření byli zapojeni partneři ze 47 MAP. Z toho u 11 MAP respondenti uvedli, že MAP I nebude dále pokračovat prostřednictvím MAP II.

Při pohledu z úrovně celých MAP na základě průměrného hodnocení ze strany zapojených aktérů do MAP byly jen 2 % MAP I a 1 % MAP II, u kterých v průměru zapojení partneři sdílení informací mezi partnery hodnotili jako málo funkční (s významnými překážkami). Z tohoto hlediska bychom mohli označit jen 1 až 2 % MAP za nefunkční z hlediska funkčnosti partnerství, a tedy bez potenciálu partnerství dále udržovat.

Graf 14: Jak hodnotíte partnerství při plánování vzdělávání v území z hlediska sdílení informací mezi partnery navzájem? (počet MAP dle průměrného hodnocení od respondentů) (podíl MAP)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (n2019 = 388 v rámci 46 MAP v roce 2019 a n2021 = 972 v rámci 87 MAP v roce 2021)

Vysvětlivky: Graf ukazuje podíl z celkového počtu MAP zapojených do šetření s daným průměrným hodnocením od respondentů. Jednotlivým odpovědím byla přiřazena numerická hodnota 1-2-3-4. Následně byla vypočtena průměrná hodnota odpovědí od respondentů za daný MAP a MAP byl zařazen do příslušné kategorie.

Z rozhovorů s partnery zapojených do MAP, kteří fungování MAP hodnotili kriticky, se ukázalo, že negativní vnímání partnerství je dáno konkrétními mezilidskými vztahy a osobní „nevraživostí“ mezi konkrétními osobami zapojenými do MAP nebo v případě, že v území působí dvě (nebo více) vzájemně nesmiřitelných skupin. V takovém případě se partneři MAP vyjadřovali ve smyslu, že jim „MAP ukradli“, že ho „zprivatizovala jiná parta“ apod. nebo hovořili o partajničeni: „Moje původní nadšení (2016) postupně vyprchalo – myšlenka platformy pro sdílení názorů z různých pozic se smrškl na určitou ideovou linku, neefektivní recyklování témat a „partajničeni““.

V rámci rozhovorů s partnery MAP byly z hlediska přínosů pro rozvoj partnerství zejména vyzdvihovány aktivity ze strany MAP v podobě vzdělávacích a dalších akcí (například pořádání soutěží nebo v jednom MAP vytvoření regionálních učebnic). Z rozhovorů s partnery MAP je patrné, že v aktivních MAP (tj. MAP, ve kterých realizační týmy zajišťují organizaci a pořádání konkrétních aktivit v území) se partneři cítí zapojeni a angažováni a následně se pak i podílejí, respektive jsou takto vtaženi i do strategického plánování. Ochota aktérů ve vzdělávání zapojit se pouze do akčního plánování je pak nízká v případě, že MAP „skutečně nežije“ a realizační tým MAP není schopný zástupce škol (ředitele i pedagogy) oslovit prostřednictvím realizovaných aktivit. Jeden z respondentů to v rámci řízených rozhovorů shrnul slovy:

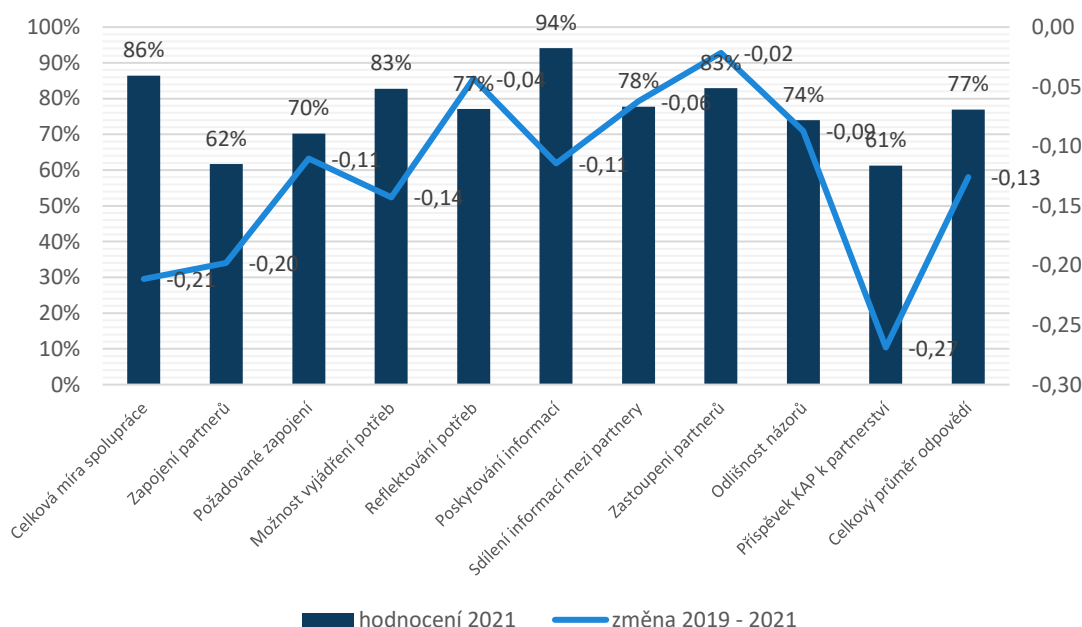
„Aby MAP fungoval, tak to nemůže to být jen o plánování a strategii, ale je třeba realizovat i další aktivity v území, které aktéry zaangažují a propojí“.

Funkčnost partnerství KAP

Partneři zapojení do přípravy a realizace KAP v rámci PS Vzdělávání hodnotí funkčnost partnerství KAP a jeho jednotlivých aspektů pozitivně. Na škále 0–100 %, kde 50 a více procent odpovídá kladnému hodnocení, partneři KAP hodnotí partnerství KAP celkovou míru spolupráce na úrovni 86 %. Možnost vyjádřit svůj názor a reflektování těchto potřeb pak na úrovni 83 %, respektive 77 % a sdílení informací mezi partnery na úrovni 78 % ze 100.

V průměru je pak nejhůře hodnocena míra zapojení partnerů (62 %) a celkově pak vnímaný příspěvek KAP k rozvoji partnerství (61 %).

Graf 15: Průměr hodnocení za jednotlivé aspekty ze strany všech partnerů KAP (hodnocení v roce 2021 a změna mezi roky 2019 a 2021)



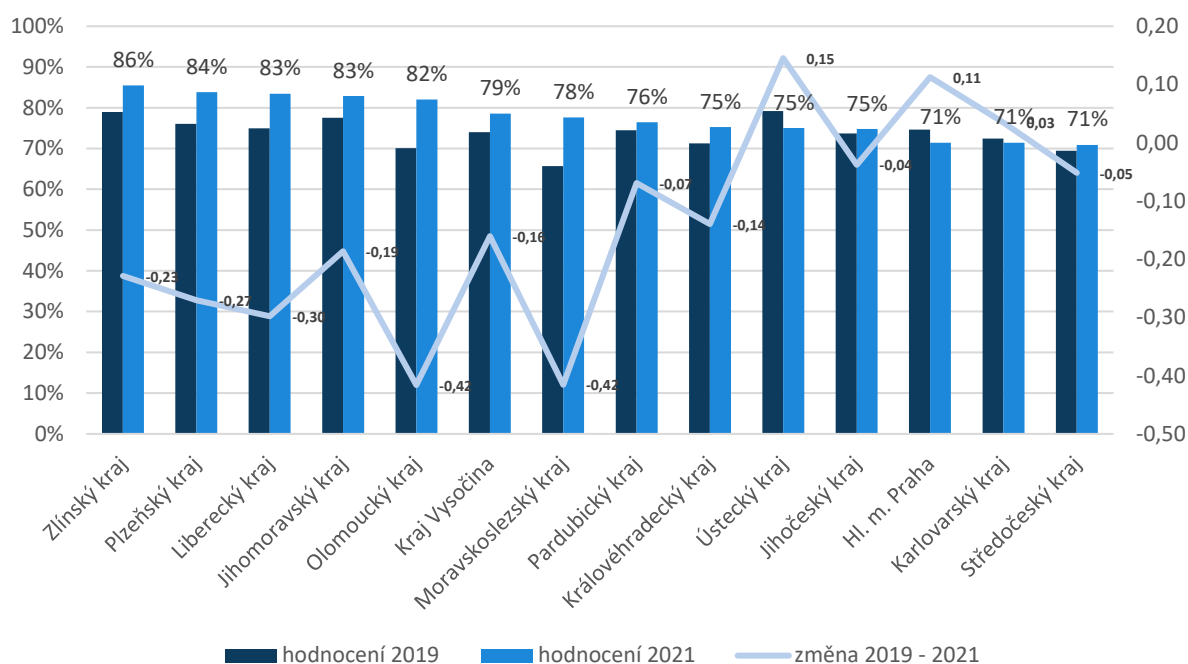
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (n2019 = 326, n2021 = 289).

Vysvětlivky: Graf ukazuje naplnění daného aspektu na základě průměrného hodnocení ze strany partnerů KAP. Hodnocení na úrovni 100 % odpovídá nejlepšímu hodnocení na příslušné škále (např. na škále 1–5 odpovídá hodnocení 5). Nad 50 % odpovídá kladnému hodnocení, pod 50 % odpovídá negativnímu hodnocení.

Hodnocení se liší mezi jednotlivými kraji a pohybuje se na úrovni 86 až 71 % (průměrné hodnocení v jednotlivém kraji ukazuje graf níže). Kromě Ústeckého kraje a Hl. m. Prahy došlo u všech krajů ke zlepšení nebo stagnaci hodnocení ze strany partnerů. Největší kladný posun v hodnocení partnerství mezi roky 2019 a 2021 zaznamenal Olomoucký a Moravskoslezský kraj.

Podrobné hodnocení krajů z hlediska jednotlivých aspektů viz Technická zpráva k EO A.5.

Graf 16: Průměr hodnocení za jednotlivé kraje ze strany všech partnerů KAP (hodnocení v roce 2021 a změna mezi roky 2019 a 2021)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (n2019 = 326, n2021 = 289).

Vysvětlivky: Graf ukazuje průměrného hodnocení ze strany partnerů KAP za daný kraj. Hodnocení na úrovni 100 % odpovídá nejlepšímu hodnocení na příslušné škále (např. na škále 1 -5 odpovídá hodnocení 5). Nad 50 % odpovídá kladnému hodnocení, pod 50 % odpovídá negativnímu hodnocení.

Hodnocení zapojených aktérů v rámci řízených rozhovorů do značné míry reflektovalo zjištění z dotazníkového šetření. U krajů s nadprůměrným hodnocením bylo patrné nadšení aktérů ve vzdělávání. Poukazovali na to, že kraj má zájem na kvalitním školství, na to, že jsou zapojováni, a kraj a ostatní partnery zajímá jejich názor a potřeby. Zástupci škol pak hovořili o „nadstandardní spolupráci mezi krajem a školami“ a o „výborné komunikaci“ s tím, že mají k dispozici všechny potřebné informace. Často pak byla vyzdvižována dobrá až výborná funkčnost a podpora ze strany NPI ČR v daném kraji. U krajů, které byly partnery v rámci dotazníkového šetření hodnoceny hůře, byla patrná rezervovanost partnerů. Přestože partneři KAP uváděli, že participují a že mají informace, partnerství bylo popisováno více jako formální. Bez nadšení, které bylo patrné v jiných krajích, a partneři se spíše formálně vyjadřovali, „že si nemohou na nic stěžovat“. Těžko ale hledali konkrétní příklady pozitivního přínosu KAP. I přesto však náhodně oslovení zástupci PS Vzdělávání poukazovali téměř jednotně na přínos KAP z hlediska sdílení informací.

Závěry a doporučení

Závěry

Závěry – partnerství MAP

Více než 90 % partnerů zapojených do MAP II hodnotilo celkovou míru spolupráce v rámci partnerství jako velmi dobrou nebo uspokojivou. Obdobně pak nemožnost vyjádření svých potřeb v dostatečné míře pociťovalo přibližně do 10 % partnerů MAP.

MAP označilo za přínosný pro rozvoj partnerství 70 % zástupců škol u MAP I a necelých 90 % zástupců škol u MAP II. Uvedené lze reprezentativně postihnout jedním z vyjádření zástupce školy v rámci dotazníkového šetření v roce 2021: „MAP je výborným podnětným prostředím, který dává příležitosti k rozvoji školství. Díky MAP se podařilo realizovat mnoho projektů, podporu škol a spolupráci mezi učiteli. MAP hodnotím jako významnou pomoc a posun v oblasti rozvoje vzdělávání.“

Na úrovni MAP jako celku lze na základě průměrných hodnocení aktérů příslušného MAP konstatovat, že jen do 2 % MAP převažovalo v průměru negativní hodnocení funkčnosti partnerství ze strany zapojených partnerů. Tyto MAP lze pak označit bez potenciálu pro další pokračování partnerství.

Aktivity MAP ve smyslu realizace vzdělávacích aktivit, pořádání soutěží apod. lze označit za podstatný až zásadní nástroj, jak oslovit aktéry ve vzdělávání a nastartovat a udržovat vzájemnou spolupráci.

Příkladem „nefunkčního“ MAP, alespoň z pohledu aktéra ve vzdělávání v daném území, je MAP v území, ve kterém jsou různé (zpravidla) dvě skupiny, které spolu zásadně nevycházejí a nedokáží součinně spolupracovat. Jak vyzdvihlo několik oslovených aktérů ve vzdělávání v rámci řízených rozhovorů: „je to o lidech“. Osobní animozita tedy je zpravidla hlavní překážkou nízké spolupráce vedle případné nízké aktivity ze strany MAP.

Závěry – partnerství KAP

Mezi partnery KAP převládalo pozitivní hodnocení funkčnosti partnerství v rámci KAP (na úrovni 86 %). Nejlépe bylo hodnoceno poskytování informací a sdílení informací. Nejhorší byla ze strany partnerů hodnocena míra zapojení partnerů a celkově pak vnímaný příspěvek KAP k rozvoji partnerství v kraji. Přínos KAP pro rozvoj partnerství byl výrazněji pozitivně vnímán ze strany partnerů jen u 3 krajů (Olomoucký, Zlínský a Liberecký kraj). U některých krajů KAP nepovažovali partneři za tak přínosný (kraje s celkově nižším hodnocením) a u některých krajů pak partneři v rámci rozhovorů poukazovali na to, že spolupráce v kraji byla velmi dobrá i před KAP.

Doporučení

Podporovat aktivity realizované v rámci MAP (školení a vzdělávací akce, soutěže a další). Tyto se ukazují jako klíčový aktivizační prvek pro rozvoj a udržování partnerství v území. Řada partnerů není motivována podílet se pouze na strategickém plánování, aniž by MAP byl v území skutečně aktivní a školy zapojoval prostřednictvím konkrétních aktivit. Zapojení aktérů do plánování je pak spíše jen účelové vzhledem k naplnění podmínek čerpání dotací.

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

Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu

Cílem evaluační otázky bylo vyhodnotit, do jaké míry¹³ mají cílové skupiny povědomí o existenci a celkové koncepci projektů IPs P-KAP a IPs SRP, IPk MAP a IPk KAP a celého komplexního koncepčního řešení akce KLIMA. V tomto smyslu se řešení evaluační otázky zaměřilo na vyhodnocení obecného povědomí o akci KLIMA, na míru naplňování jednotlivých aspektů akce KLIMA na školách, projektech a aktivitách zaměřených na oblasti akce KLIMA a strategickém plánování.

Cílem akce KLIMA¹⁴ je rozvíjet ve školách motivující kulturu zaměřenou na maximální úspěch pro každého žáka a každého učitele a na trvalý pedagogický rozvoj celé školy.

Realizovaná šetření pro vyhodnocení evaluační otázky se zaměřila na následující témata a cílové skupiny:

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

Pro vyhodnocení evaluační otázky byly využity následující metody¹⁵:

- Dotazníková šetření (CAWI) realizovaná 3x v průběhu realizace evaluace (v roce 2018, 2019 a v červnu roku 2022)

U každého dotazníkového šetření byl osloven vzorek odpovídající jedné třetině příslušných škol. S ohledem k vysoké návratnosti (přes 20 % oslovených subjektů) lze výsledky šetření u vedení MŠ a ZŠ považovat za reprezentativní s intervalem spolehlivosti mezi 2 a 3,5 %¹⁶. U SŠ a zřizovatelů je třeba při

¹³ Řešení evaluační otázky se zaměřilo v souladu se zněním otázky a použitými metodami šetření spadající do kategorie kvantitativních přístupů na vyhodnocení „míry“. V tomto smyslu nebylo možné, ani to nebylo cílem evaluace, vyhodnotit důvody a příčiny, proč je zjištěná míra na dané úrovni nebo proč došlo/nedošlo ke změně míry v průběhu sledovaného období.

¹⁴ K = Kultura učení; L = Leadership, I = Inkluze, M = Mentoring/Metodická podpora učitele, A = Aktivizační formy výuky.

¹⁵ Vymezení použitých metod vycházela z požadavků zadávací dokumentace.

¹⁶ Při 95% úrovni spolehlivosti.

intepretaci počítat s intervalem spolehlivosti v rozmezí 4,5 až 8 % u ředitelů škol. (Podrobně ke vzorku respondentů viz Technická zpráva k EO A.6).

Zdůrazňujeme, že níže uvedená zjištění reflektují vlastní vyjádření a deklaraci ze strany respondentů. V tomto směru poskytují obraz o tom, jak situaci vnímají sami zástupci škol a zřizovatelů,

Odpověď na evaluační otázku

Povědomí o akci KLIMA

V roce 2022 mělo povědomí o „strategického přístupu zaměřeného na změnu kultury vzdělávání“ 67 % ředitelů a 51 % pedagogů mateřských a základních škol. Během let 2018 až 2022 byl patrný nárůst tohoto povědomí o přibližně 10 p.b.

O akci KLIMA, jakožto pojmu zahrnující aktivity směřující k rozvoji *motivující kultury zaměřené na maximální úspěch pro každého žáka a každého učitele a na trvalý pedagogický rozvoj celé škol, bylo ale povědomí nižší a v průběhu let 2018 až 2022 beze změny. V roce 2022 akci KLIMA včetně souvisejících aktivit znalo pouze 28 % pedagogů a 39 % ředitelů mateřských a základních škol.*

Povědomí o strategickém plánování

Celkem 87 % zástupců vedení mateřských a základních škol Konceptci rozvoje školy využívá a 81 % využívá MAP. Během let 2018 až 2022 v tomto směru ale nedošlo ke změně.

Obsah krajského akčního plánu zná v roce 2022 o 11 p.b. méně zástupců vedení SŠ než v roce 2019 (pokles z 81 % na 70 %).

Podíl vedení SŠ se znalostí obsahu Školního akčního plánu poklesla v roce 2022 o 21 p.b. oproti roku 2019 (z 93 na 72 %).

V průběhu let 2018 až 2022 došlo k nárůstu míry povědomí z hlediska znalosti obsahu MAP u pedagogů MŠ a ZŠ (o 12 p.b. na 44 %) a KAP u pedagogů SŠ (o 15 p.b. na 40 %).

Kolem 45 % zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ participovala na tvorbě MAP. Obsah MAP ale nezná 19 % zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ a 8 % jich o MAP vůbec neví.

Povědomí o projektech v oblasti školství

Celkem 93 % ředitelů škol (MŠ, ZŠ, SŠ) zná možné zaměření šablon, tj. 7 % ředitelů zaměření šablon neznalo.

Náplň projekt SRP zná 66 % ředitelů MŠ a ZŠ. Přes polovina ředitelů škol zná projekt KSH. Většinu dalších IPs zná z hlediska jejich náplně kolem 40 až 50 % ředitelů ZŠ a MŠ.

Necelá třetina pedagogů MŠ a ZŠ znala z hlediska obsahu projekty APIV-B, KIPR, APIV-A, KSH a projekt SRP. Projekty PPUČ a IKV zná přibližně čtvrtina pedagogů MŠ a ZŠ.

Projekt P-KAP zná 74 % ředitelů SŠ (57 % využívá výstupy projektu). Kolem 50 % ředitelů SŠ znalo projekty SRP, KSH, KIPR a MOV. Třetina ředitelů SŠ pak zná projekty APIV-A, APIV-B a IKV.

Třetina pedagogů SŠ zná z hlediska obsahu projekty P-KAP, MOV a KIPR. Kolem čtvrtiny pedagogů SŠ zná většinu ostatních systémových projektů.

Obsah a náplň systémových projektů znalo v roce 2022 pouze 13 až 28 % zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ (v závislosti na IPs). Projekt SRP znalo 28 % zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ.

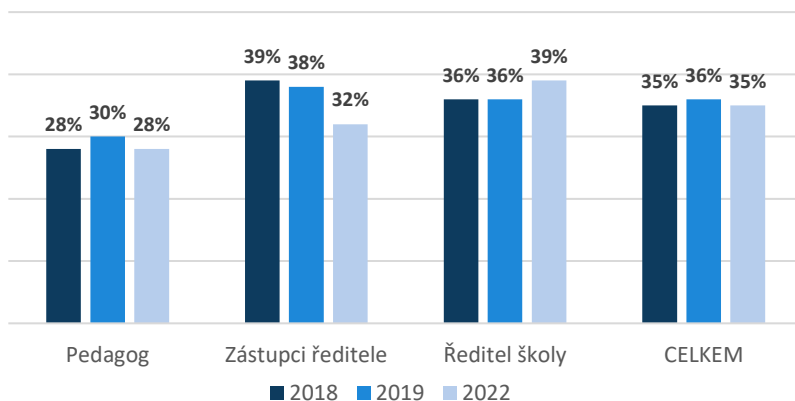
Hlavní zjištění

Níže prezentované představuje výběr hlavních zjištění z realizovaných šetření. Větší detail pak lze nalézt v Technické zprávě k EO A.6 a v předcházejících evaluačních Průběžných zprávách, které se zaměřovali na EO A.6 (1. a 3. Průběžná zpráva).

Povědomí o akci KLIMA

Akce KLIMA (viz výše) byla jako taková cílena na mateřské (MŠ) a základní (ZŠ) školy. Podíl ředitelů škol a pedagogů, kteří přímo znají akci KLIMA a její aktivity (pod tímto pojmem), zůstal v průběhu času sledování od roku 2018 bez výrazné změny. V roce 2021 znalo akci KLIMA a její aktivity 28 % pedagogů a 39 % ředitelů MŠ a ZŠ.

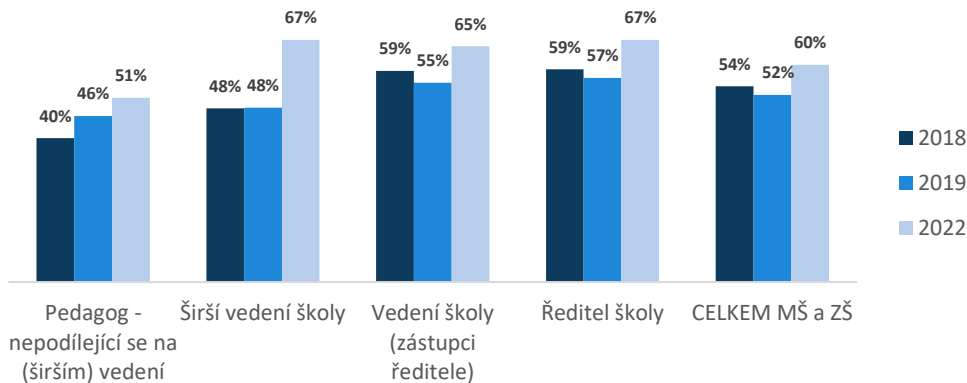
Graf 17: Znáte akci KLIMA, odpověď „Znám akci klima a její aktivity“ (n2018 = 1502, n2019 = 2115, n2022 = 2109)



Zdroj: Vlastní šetření

Naopak podíváme-li se obecně na povědomí zástupců škol o „strategického přístupu zaměřeného na změnu kultury vzdělávání“ je patrný v průběhu let 2018 až 2022 nárůst, a to v rozsahu přibližně 11 p.b. u pedagogů a 9 p.b. u ředitelů MŠ a ZŠ. V roce tak mělo povědomí o „strategického přístupu zaměřeného na změnu kultury vzdělávání“ 67 % ředitelů a 51 % pedagogů.

Graf 18: Víte o existenci strategického přístupu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jehož cílem je změna kultury vzdělávání? (n2018 = 1502, n2019 = 2115, n2022 = 2109)

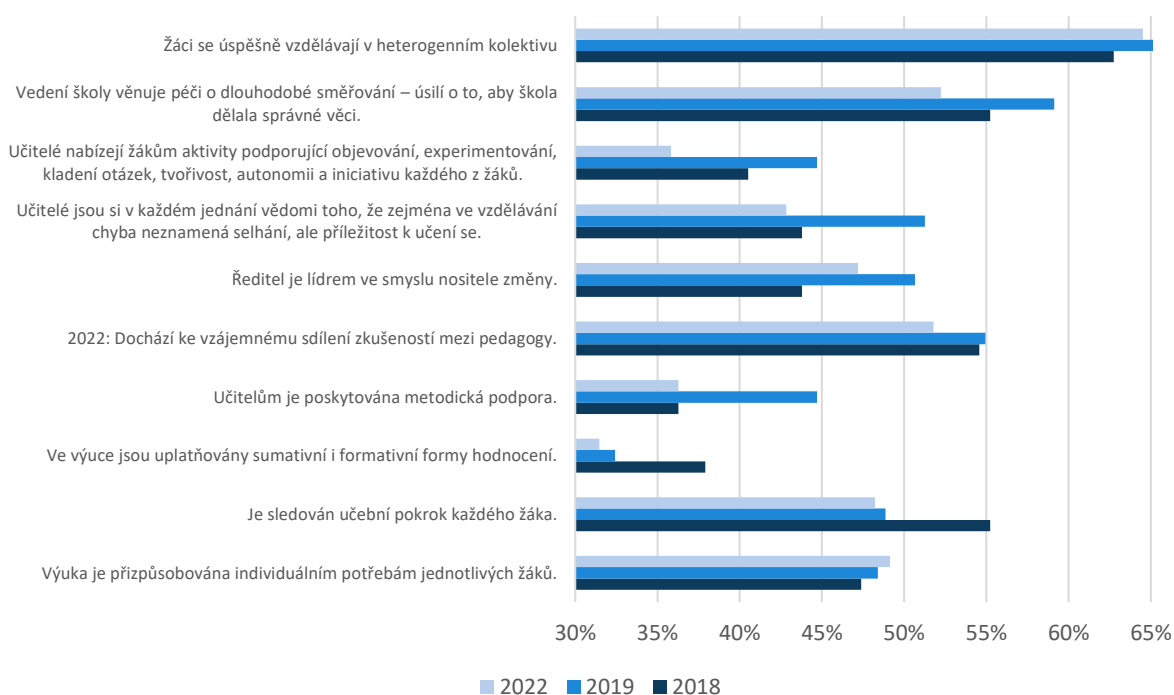


Zdroj: Vlastní šetření

Vlastní hodnocení škol ze strany vedení škol a pedagogů ve vybraných aspektech naplňují principy akce KLIMA. Všeobecně v roce 2022 došlo k poklesu škol (dle vlastního hodnocení ze strany ředitelů), u nichž se daný aspekt zcela či do alespoň do značné míry naplňuje (hodnocení jednotlivých aspektů blíže viz technická zpráva k EO A.6). Z realizovaného šetření nemůžeme vysvětlit příčiny, ale předpokládáme, že vysvětlení může být dvojit:

- celkově snížení hodnocení (vnímání) kultury školy po komplikovaných letech pandemie COVID-19
- vedení školy se v jednotlivých aspektech daří vzdělávat, a proto dokáží být ředitelé a vedení školy nyní více sebekritičtí (vidí to, co dříve neviděli nebo nechtěli vidět)

Graf 19: Aspekty akce KLIMA. Jak osobně hodnotíte situaci u vás na škole v následujících oblastech? (MŠ a ZŠ; pedagog nepodílející se na vedení školy) (n2018 = 306, n2019 = 839, n2022 = 871)



Zdroj: Vlastní šetření

Na úrovni individuálních komentářů jsou i v roce 2022 jako v předchozích šetření v roce 2018 a 2019 nejčastěji zmiňovány následující problematické aspekty z pohledu pedagogů:

- Vysoký počet dětí ve třídách
- Problémy se zvládnutím heterogenního kolektivu
- Nedocnění podpory dalšího vzdělávání pedagogů v rámci školského systému
- Kritika inkluze či způsobu její realizace v českém školském systému

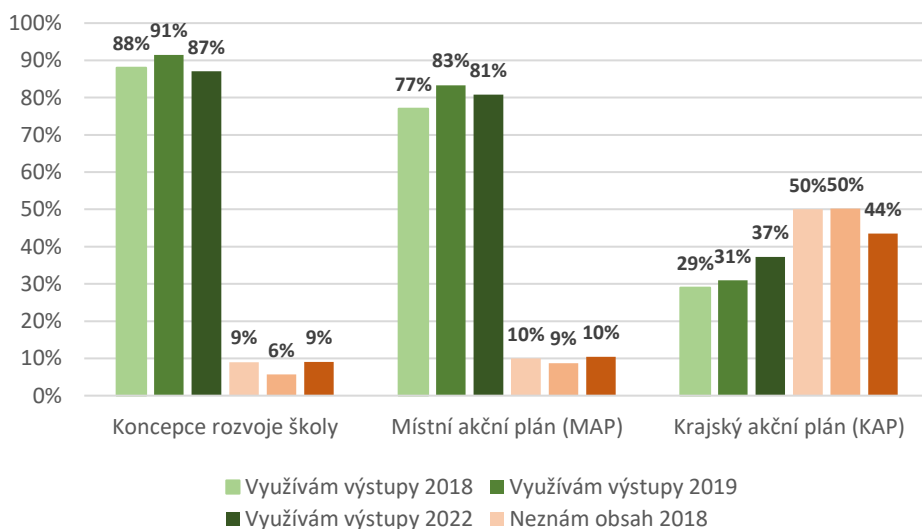
Povědomí o strategickém plánování

Povědomí o strategickém plánování bylo zjišťováno u zástupců MŠ a ZŠ, SŠ a obcí jakožto zřizovatelů škol.

Mateřské a základní školy

Povědomí vedení MŠ a ZŠ o strategických dokumentech na úrovni školy (koncepce rozvoje školy), na úrovni regionu (Místní akční plán - MAP) a na úrovni kraje (Krajský akční plán – KAP) zůstalo v průběhu sledovaného období od roku 2018 do 2022 v podstatě beze změny. S tím, že mezi lety 2018 a 2019 došlo k částečnému zvýšení povědomí o KAP¹⁷. U znalosti Koncepce rozvoje školy a MAP dokonce mezi lety 2019 a 2022 došlo k mírnému poklesu v povědomí (o 3 respektive 2 p.b.). V roce 2022 deklarovalo 10 % zástupců vedení MŠ a ZŠ, že neznají obsah MAP a 9 % jich nezná obsah Koncepce rozvoje školy.

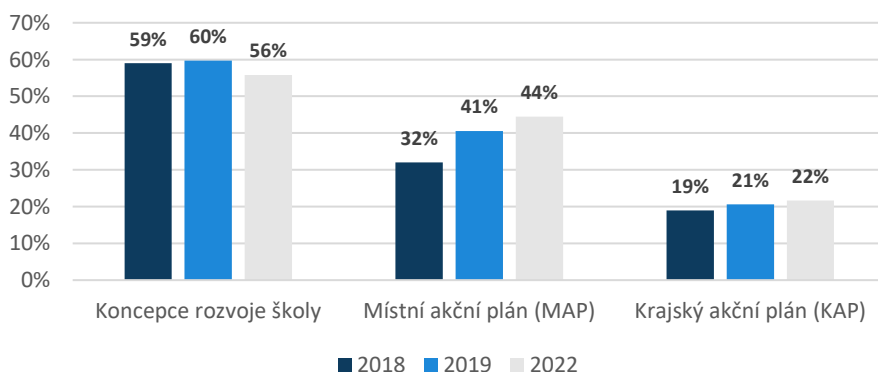
Graf 20: Povědomí o úrovních strategického plánování (podíl zástupců vedení MŠ a ZŠ) (MŠ a ZŠ; vedení školy, n2018 = 1 113, n2019 = 1 169, n2022 = 1 229)



Zdroj: Vlastní šetření

U pedagogů MŠ a ZŠ v průběhu let 2018 a 2019 došlo k nárůstu povědomí z hlediska znalosti obsahu MAP o 12 p.b. V roce 2022 znalo obsah MAP 44 % pedagogů (32 % o MAP ale neví). Obsah Koncepce rozvoje školy v roce 2022 znalo dle svého vyjádření 56 % pedagogů MŠ a ZŠ. Stále ale zůstává 22 % pedagogů, kteří nevědí o Konceptu rozvoje školy.

Graf 21: Znalost obsahu strategických dokumentů ze strany pedagogů MŠ a ZŠ; pedagog nepodílející se na vedení školy; n2018 = 306, n2019 = 839, n2022 = 871)



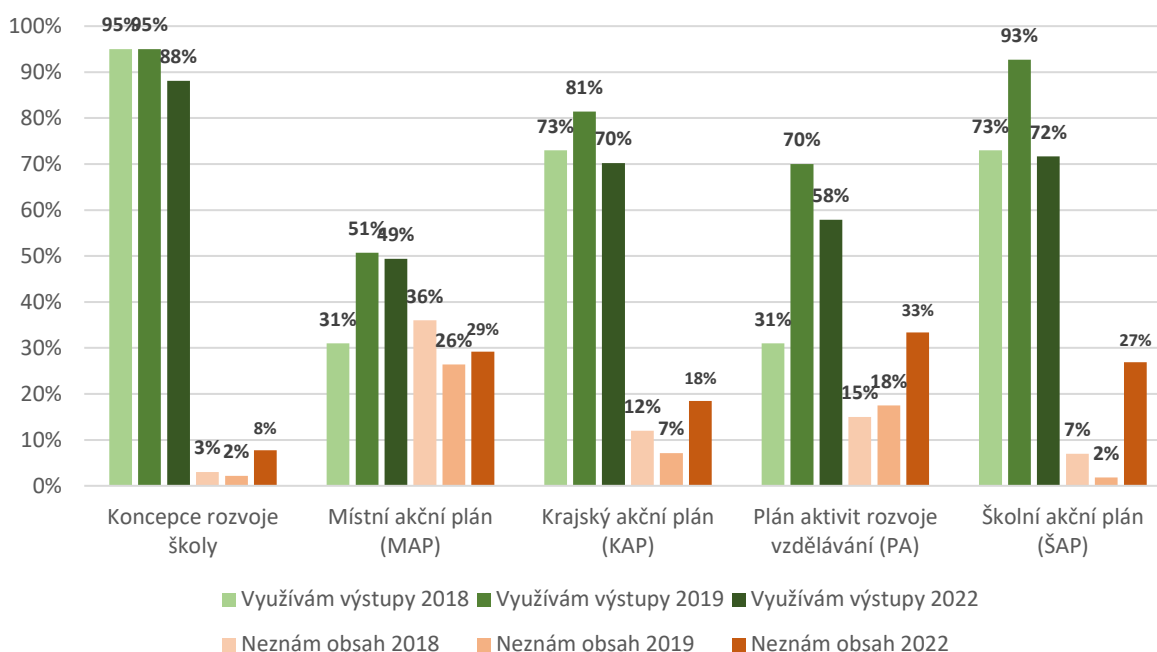
¹⁷ KAP je zpracováván na úrovni kraje a primárně zaměřuje na oblast středního školství.

Zdroj: Vlastní šetření

Střední školy

Povědomí zástupců vedení středních škol (SŠ) o strategických dokumentech od roku 2019 pokleslo. Obsah Koncepce rozvoje školy znalo v roce 2022 o 7 p.b. méně zástupců vedení SŠ než v roce 2019 (pokles z 95 % na 85 %) ¹⁸. Obsah krajského akčního plánu zná v roce 2022 o 11 p.b. méně zástupců vedení SŠ než v roce 2019 (pokles z 81 % na 70 %). U znalosti obsahu Školního akčního plánu došlo k poklesu dokonce o 21 p.b. oproti roku 2019 (z 93 na 72 %). Důvodem může být vypršení platnosti ŠAP ¹⁹, ale možné vysvětlení může být i výměna vedení školy, tj. že na školách už nepůsobí vedení, které se na tvorbě ŠAP podílelo.

Graf 22: Do jaké míry máte povědomí o následujících úrovních strategického plánování? (SŠ; vedení školy – ředitelé a jeho zástupci, n2018 = 256, n2019 = 140, n2022 = 168).



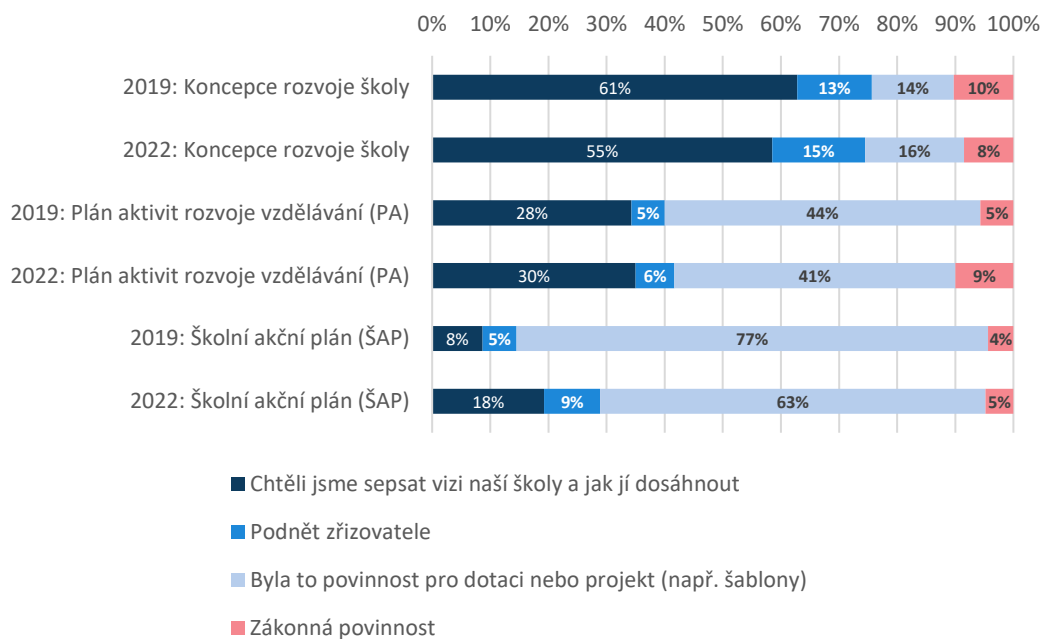
Zdroj: Vlastní šetření

Naopak za pozitivní lze označit nárůst podílu ředitelů, kteří uvedli, že ŠAP zpracovávali, protože chtěli sepsat vizi školy (oproti roku 2019 nárůst z 8 na 18 % ředitelů). A naopak došlo k poklesu počtu ředitelů (škol), kteří zpracovávali ŠAP z důvodu povinnosti s ohledem na možnost čerpat dotace z operačních programů (pokles ze 77 % na 63 %).

¹⁸ Jedná se o dokument, který zpracovává a předkládá sám ředitel školy (obsahuje vizi školy a plány na vlastní rozvoj). Vedení škol (tj. včetně zástupců ředitelů) tak nezná obsah vlastního dokumentu, Tato skutečnost ukazuje na pouhé formální zpracování dokumentu.

¹⁹ Do vyhodnocení odpovědi na tuto otázku byly ale zahrnuty jen školy se zpracovaným ŠAP.

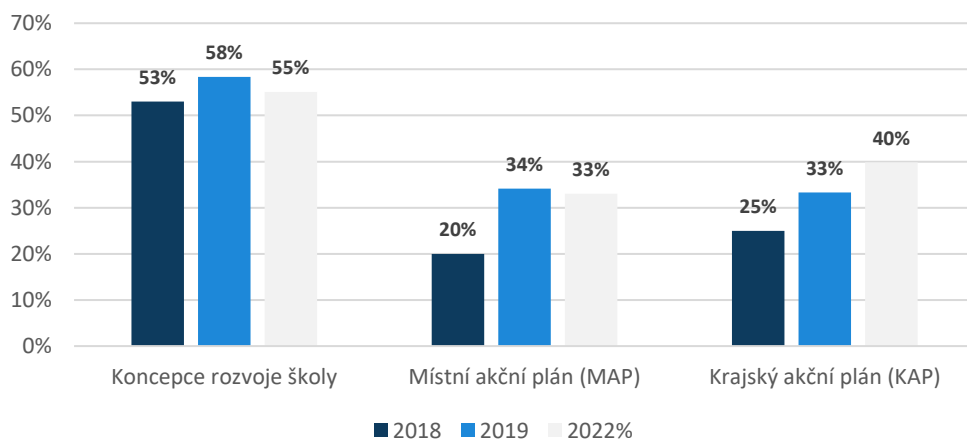
Graf 23: Co bylo hlavním důvodem vytvoření následujícího strategického dokumentu na Vaší škole? (SŠ; vedení školy – ředitelé a jeho zástupci, n2019 =140, n2022=168)



Zdroj: Vlastní šetření

U pedagogů SŠ v průběhu let 2018 a 2019 došlo k nárůstu povědomí z hlediska znalosti obsahu KAP o 15 p.b. V roce 2022 znalo obsah KAP 40 % pedagogů (37 % o KAP ale neví). Obsah Koncepce rozvoje školy v roce 2022 znalo dle svého vyjádření 55 % pedagogů SŠ. Obdobně jako u pedagogů MŠ a ZŠ ale zůstává 25 % pedagogů SŠ, kteří o Koncepci rozvoje školy vůbec nevědí.

Graf 24: Znalost obsahu strategických dokumentů ze strany pedagogů SŠ; (pedagog nepodílející se na vedení školy; n2018 = 99, n2019 = 120, n2022 = 118)



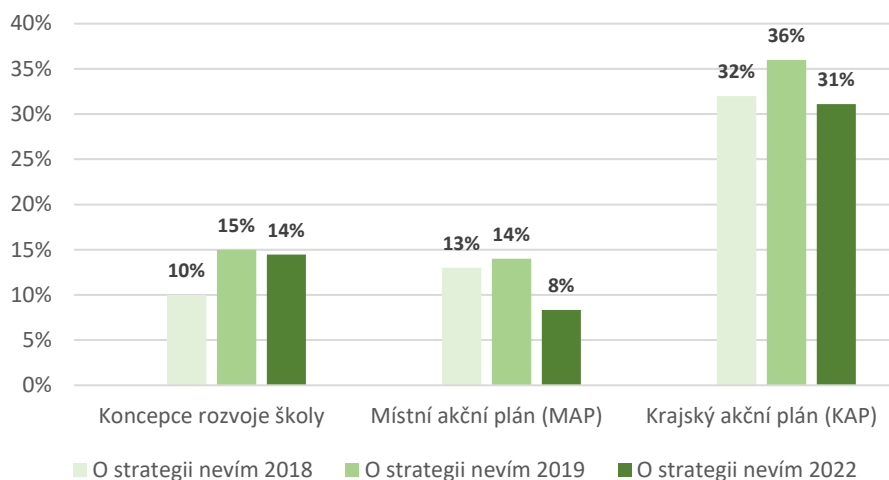
Zdroj: Vlastní šetření

Zřizovatelé MŠ a ZŠ

Jako v předchozích letech se i v roce 2022 vyjádřilo kolem 45 % zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ, že participovali na tvorbě MAP. Na druhé straně 14 % zřizovatelů uvedlo, že MAP zná, ale výstupy nevyužívá. Obsah MAP nezná 19 % zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ a 8 % jich o MAP vůbec neví.

Podíl zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ, kteří nevědí o klíčových koncepčních strategiích školy nebo regionu oproti roku 2019 klesl u MAP (ze 14 na 8 %). Neznalost Koncepce rozvoje školy (14 % zřizovatelů) a KAP (31 % zřizovatelů) zůstává u zřizovatelů MŠ a ZŠ v roce 2022 obdobná jako v předchozích letech.

Graf 25: Do jaké míry máte povědomí o následujících úrovních strategického plánování? Podíl respondentů, kteří o dané strategii nevědí (podíl zřizovatelů škol) (zřizovatelé – obce, n2018 = 114, n2019 = 101, n2022 = 180)



Zdroj: Vlastní šetření

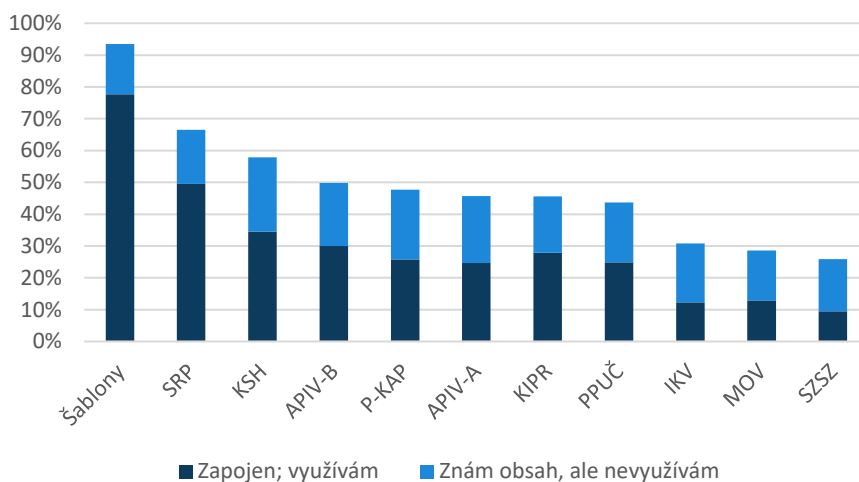
Podrobněji ke zjištěním z realizovaných šetření včetně komentářů zástupců škol a zřizovatelů viz Technická zpráva k EO A.6.

Povědomí o projektech v oblasti školství

Ředitelé MŠ a ZŠ

Největší povědomí o projektech v oblasti školství mají ředitelé MŠ a ZŠ pochopitelně o šablonách (93 % ředitelů zná možné zaměření šablon). Z tohoto hlediska je až překvapivé, že 7 % ředitelů neznalo zaměření šablon. Ze systémových projektů (IPs) je nejvyšší povědomí o projektu SRP, který znalo 66 % ředitelů MŠ a ZŠ a do kterého bylo přímo zapojeno téměř 50 % ředitelů. Více než polovina ředitelů škol také znalo projekt KSH (výstupy využívá 34 %). Většinu dalších IPs zná z hlediska jejich náplně kolem 40 až 50 % ředitelů ZŠ a MŠ. Jinými slovy ale více jak polovina ředitelů MŠ a ZŠ neznalo náplň a zaměření těchto projektů. Projekty IKV, MOV a SZSZ pak znalo méně než 30 % ředitelů.

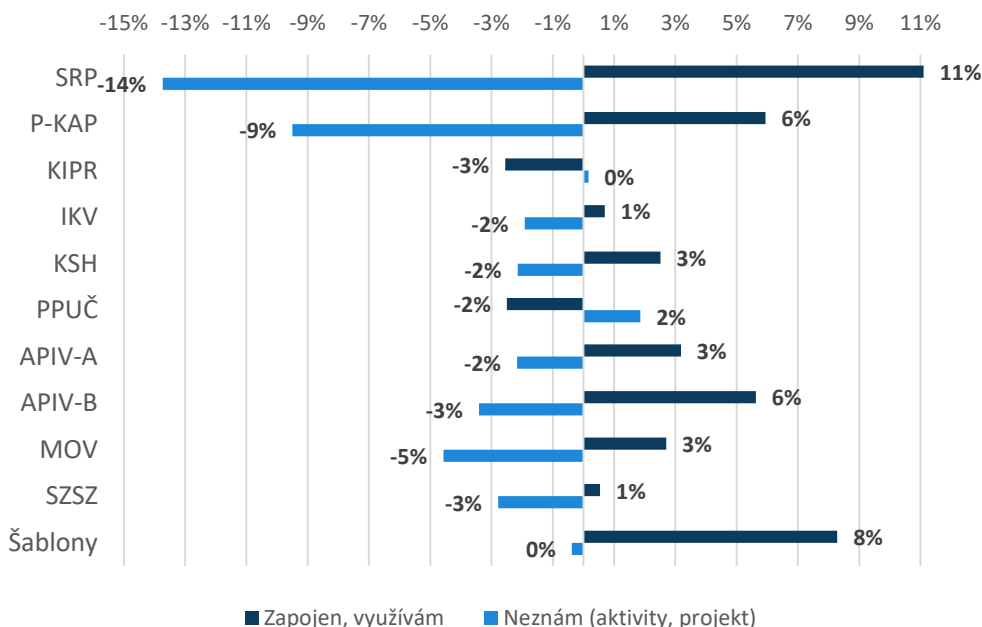
Graf 26: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (odpovědi Zapojen; Využívám; Zním obsah, ale nevyužívám) (šetření 2022; ředitelé a zástupci MŠ a ZŠ, n2022 = 1 229)



Zdroj: Vlastní šetření

Zjištění z šetření ukazují, že kromě projektů PPUČ a KIPR v mezi roky 2018 a 2022 vzrostlo mezi řediteli MŠ a ZŠ povědomí o systémových projektech. Nejvíce u projektu SRP (o 11 %), u projektů šablon (o 8 %) a u projektu P-KAP a APIV-B (o 8 %). U ostatních IPs byl nárůst povědomí o projektech mezi řediteli jen minimální. Z tohoto hlediska je patrné, že u většiny IPs zůstával podíl ředitelů zapojených a využívajících výstupy systémových projektů v podstatě bez výrazné změny.

Graf 27: Změna ve využívání a neznalosti projektů 2018 a 2022 (v p.b.) (MŠ a ZŠ; vedení školy, n2018 = 1 113, n2022 = 1 229)



Zdroj: Vlastní šetření

Pedagogové MŠ a ZŠ nepodílejí se na vedení školy

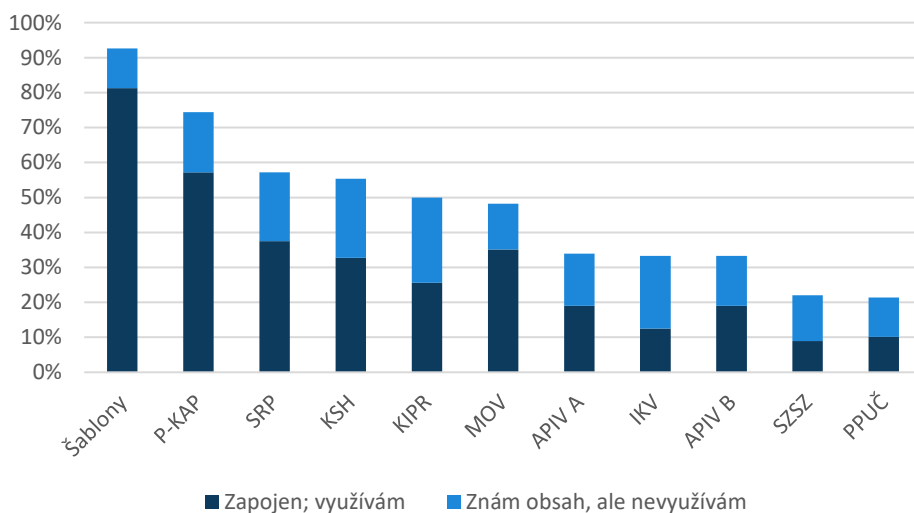
Téměř 80 % pedagogů MŠ a ZŠ znalo projekty šablon. Ze systémových projektů pak pedagogové MŠ a ZŠ znali z hlediska obsahu zejména projekty: APIV-B (32 %), KIPR (31 %), APIV-A (29 %), KSH (28 %) a projekt SRP (28 %). Projekty PPUČ a IKV znala přibližně čtvrtina pedagogů MŠ a ZŠ.

I u pedagogů MŠ a ZŠ je patrný nárůst míry povědomí IPs mezi roky 2018 až 2022, ale v průměru jen o 2 p.b. Pouze u projektu SRP došlo k nárůstu podílu pedagogů, kteří znali obsah projektu, o 7 p.b.

Ředitelé a vedení SŠ

Obdobně jako u ředitelů MŠ a ZŠ projekty šablon znalo 93 % ředitelů SŠ. Projekt P-KAP, který přímo mířil na oblast středních škol, znalo 74 % ředitelů SŠ (57 % využívá výstupy projektu). Kolem 50 % ředitelů SŠ pak znalo projekty SRP (využívá 38 %), KSH (využívá 33 %), KIPR (využívá 35 %) a MOV (využívá 35 %). Třetina ředitelů SŠ pak zná projekty APIV-A, APIV-B a IKV. Projekty PPUČ a SZSZ znalo mírně přes 20 % ředitelů SŠ.

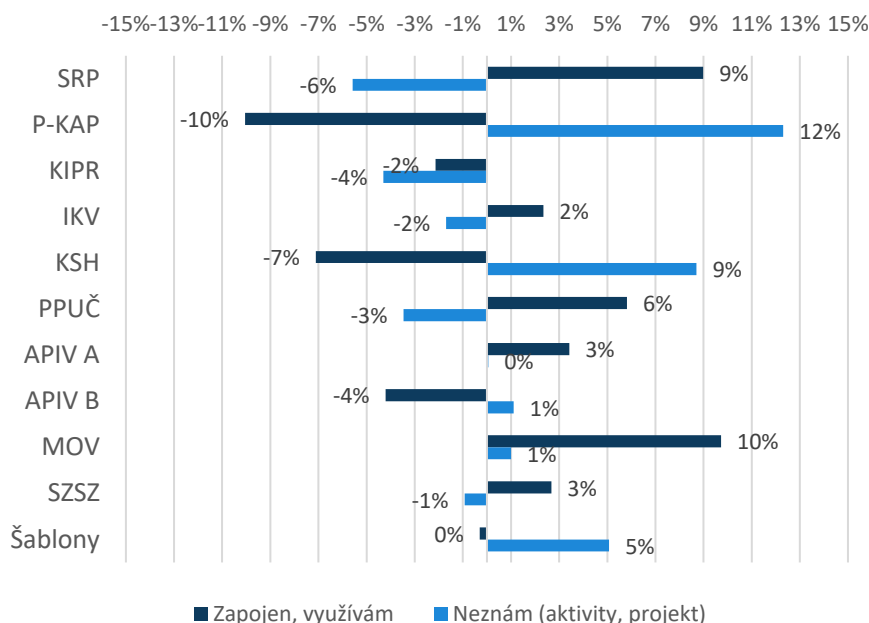
Graf 28: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (odpovědi Zapojen; Využívám; Znáám obsah, ale nevyužívám) (šetření 2022; vedení – ředitelé a zástupci, SŠ, n2022 = 168)



Zdroj: Vlastní šetření

Změna míry povědomí ředitelů SŠ v období 2018 až 2022 u některých systémových projektů rostla (u SRP o 9 p.b., u MOV o 10 p.b.) a u některých klesla (u P-KAP o 10 p.b., u KSH o 7 p.b.).

Graf 29: Změna ve využívání a neznalosti projektů 2018 a 2022 (v p.b.) (vedení – ředitelé a zástupci, SŠ, n2018 = 140, n2022 = 168)



Zdroj: Vlastní šetření

Pedagogové SŠ nepodílející se na vedení školy

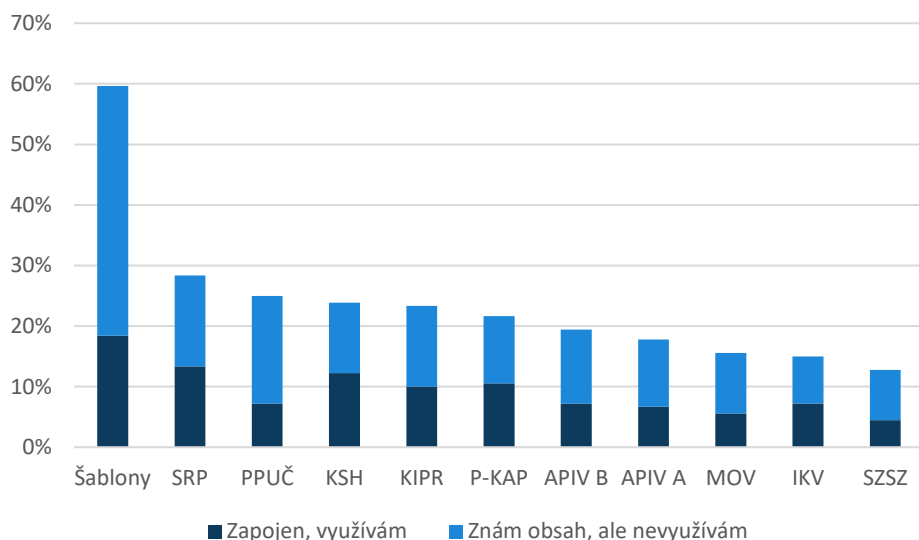
Téměř 80 % pedagogů SŠ (obdobně jako u MŠ a ZŠ) znalo projekty šablon. Ze systémových projektů pak pedagogové SŠ znali z hlediska obsahu zejména projekty: P-KAP (33 %), MOV (28 %), KIPR (28 %). Dále pak kolem čtvrtiny pedagogů SŠ zná ostatní systémové projekty, kromě projektu PPUČ, který zná 17 pedagogů.

U pedagogů SŠ je patrný nárůst míry povědomí IPs mezi roky 2018 až 2022 zejména o projektu P-KAP (o 15 p.b.) a APIV-B (o 11 p.b.) a projektů šablon o 14 p.b.

Zřizovatelé MŠ a ZŠ

Míra povědomí o projektech zaměřených na oblast školství ze strany zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ je na poměrně nízké úrovni. Obsah systémových projektů znalo v roce 2022 pouze 13 až 28 % zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ (v závislosti na IPs). Projekt SRP znalo z hlediska obsahu 28 % zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ (13 % jich využívá jeho výstupy).

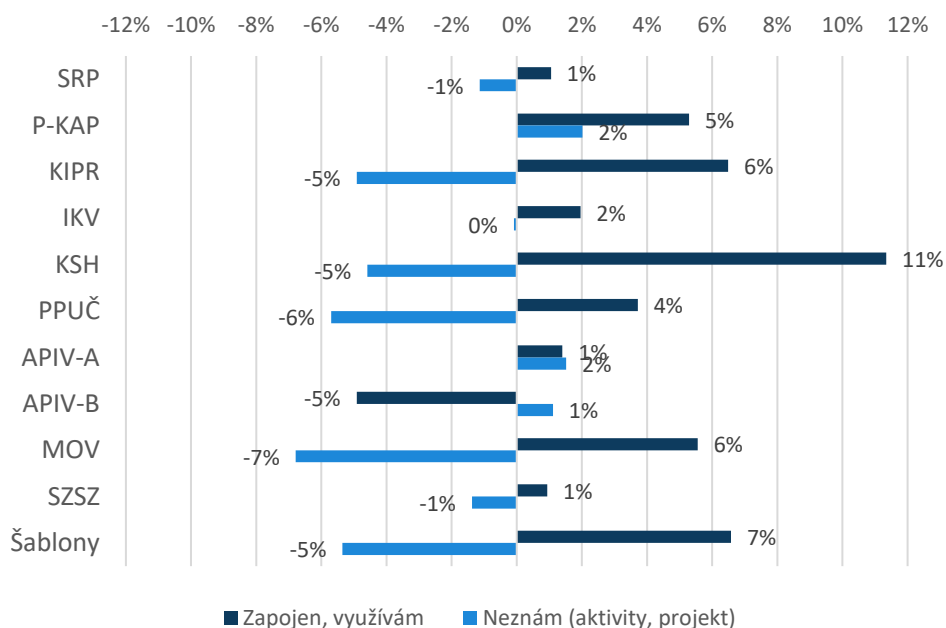
Graf 30: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (odpovědi Zapojen; Využívám; Zním obsah, ale nevyužívám) (šetření 2022; zřizovatelé – obce, n2022 = 180)



Zdroj: Vlastní šetření

Míra povědomí o systémových projektech ze strany zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ v průběhu let 2018-2019 sice stoupla (kromě projektu APIV-B), ale tento nárůst byl z velmi nízkých podílů.

Graf 31: Změna ve využívání a neznalosti projektů 2018 a 2022 (v p.b.) (zřizovatelé – obce, n2018 = 114, n2022 = 180)



Zdroj: Vlastní šetření

Závěry a doporučení

Závěry

Zjištění, která lze označit za pozitivní nebo popisující daný stav

- V průběhu let 2018 až 2022 byl patrný nárůst míry povědomí zástupců škol o „strategickém přístupu zaměřeného na změnu kultury vzdělávání“ (tento přístup/koncept zná přibližně 60 % zástupců škol)
- V průběhu let 2018 až 2022 došlo k nárůstu míry povědomí z hlediska znalosti obsahu MAP u pedagogů MŠ a ZŠ a KAP u pedagogů SŠ
- V průběhu let 2018 až 2022 došlo k nárůstu podílu ředitelů, kteří uvedli, že ŠAP zpracovávali, protože chtěli sepsat vizi školy (oproti roku 2019 nárůst z 8 na 18 % ředitelů)
- Mezi roky 2018 a 2022 vzrostl podíl ředitelů, kteří znají náplň systémových projektů
- Nárůst povědomí ředitelů MŠ a ZŠ o systémových projektech SRP (o 11 %), projektu P-KAP a APIV-B (o 8 %) a o projektech šablon (o 8 %). U ostatních IPs byl nárůst povědomí o projektech mezi řediteli jen minimální.

Zjištění, která lze označit za (spíše) negativní

- Míra povědomí o akci KLIMA jako pojmu zaštiťujícího koncepci ve školství se v průběhu let 2018 až 2022 nezvýšila
- Obsah Koncepce rozvoje školy znalo v roce 2022 o 3 p.b. méně zástupců vedení škol než v roce 2019
- O Konceptu rozvoje školy vůbec neví 25 % pedagogů SŠ a 22 % pedagogů MŠ a ZŠ
- Nárůst povědomí ředitelů MŠ a ZŠ o systémových projektech mezi roky 2018 a 2022 (kromě projektů SRP, P-KAP a APIV-B) byl jen minimální. U většiny IPs zůstával podíl ředitelů zapojených a využívajících výstupy systémových projektů v podstatě bez výrazné změny.
- Podíl pedagogů MŠ a ZŠ, kteří znají obsah systémových projektů, mezi roky 2018 a 2022 vzrostl v průměru jen o 2 p.b. (jen u SRP to bylo 7 p.b.)
- Projekt P-KAP, který přímo mířil na oblast středních škol, znalo jen 74 % ředitelů SŠ (57 % využívá výstupy projektu)
- V období 2018 až 2022 došlo k poklesu míry povědomí o projektu P-KAP u ředitelů SŠ o 10 p.b.
- Výstupy a projekt SRP znalo z hlediska obsahu jen 28 % zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ (13 % jich využívalo jeho výstupy).

Doporučení

1. Zjištění přinášejí vyhodnocení míry povědomí o akci KLIMA, strategických přístupech ve školství a systémových projektech u cílových skupin školy a zřizovatelů. Tato zjištění by měla být předmětem navazující diskuse na úrovni MŠMT a NPI ČR s cílem zhodnotit, do jaké míry zjištění korespondují se strategickými cíli v oblasti školství a původními předpoklady pro realizaci systémových projektů. Následně z tohoto vyhodnocení provést opatření do nastavení a realizace systémových projektů v období 2021-2027.

2. Je patrné, že u řady IPs nedošlo v průběhu let 2018 až 2022 ke zvýšení míry povědomí o jejich realizaci mezi cílovými skupinami z řad vedení škol a pedagogů. Zde můžeme jen spekulovat, zda je důvodem dosažení prahu podílu zástupců škol, které mohly (a měly ambici) projekty oslovit. Nebo zda projekty spíše v průběhu realizace více méně udržovaly rozsah dopadu na úrovni od začátku zaangažovaných zástupců škol. Pro období 2021-2027 lze ale doporučit zvýšení důrazu na postupné rozšiřování dopadu z hlediska rozsahu oslabených cílových skupin v průběhu realizace projektů.
3. Velmi nízké je povědomí o aktivitách v oblasti školství na straně zřizovatelů MŠ a ZŠ. Toto je oblast, na kterou by se měl v období 2021-2027 položit zvýšený důraz, tj. důraz na zapojení zřizovatelů MŠ a ZŠ.

4.7. A.7 Jaké jsou nezamýšlené a další dopady u hodnocených projektů?

Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu

Cílem evaluační otázky bylo vyhodnotit, jaké byly nezamýšlené (tedy předem neočekávané) dopady hodnocených projektů MAP, KAP, SRP a P-KAP.

Pro vyhodnocení evaluační otázky byly využity následující metody:

- Využití výstupů a zjištění z řešení ostatních evaluačních otázek
- Využití principu metody proces tracingu (tj. srovnání zjištěných dopadů projektů s očekávanými změnami, které měly projekty přinést)

Evaluace nehodnotila celkové dopady řešených projektů, ale zaměřila se pouze na hodnocení vybraných aspektů v návaznosti na okruhy řešených evaluačních otázek.

Odpověď na evaluační otázku

Mezi hlavní zjištěné nezamýšlené dopady řešených projektů patří přínosy individuální pomoci školám v rámci projektu SRP: velký přínos individuální pomoci pro začínající ředitele, navázání kontaktu s dalšími školami a výměna zkušeností a zlepšení komunikace na školách a celkového klima školy.

Velký důraz byl kladen na předávání informací z MAP do KAP. Realizovaná šetření ale spíše poukázala na potřebu zajištění předávání informací z KAP do MAP tak, aby MAP měly informace o aktivitách na jejich území realizovaných ze strany KAP. Jako problematická se také ukázala případná konkurence aktivit mezi MAP a KAP.

Předpokládané (očekávané) dopady hodnocených projektů

Tato evaluace se zaměřila na hodnocení specifických (vybraných) aspektů následujících projektů (dále jako „řešené projekty“:

- IPs²⁰ SRP a IPs P-KAP
- IPo²¹ MAP a IPo KAP

Cíl projektu SRP

Projekt SRP a jeho cíle byly vymezeny v tzv. Chartě projektu. Hlavním cílem projektu SRP bylo „zlepšení strategického řízení a plánování s akcentem na pedagogické vedení škol“. V tomto směru charta definuje následující čtyři cíle projektu SRP²²:

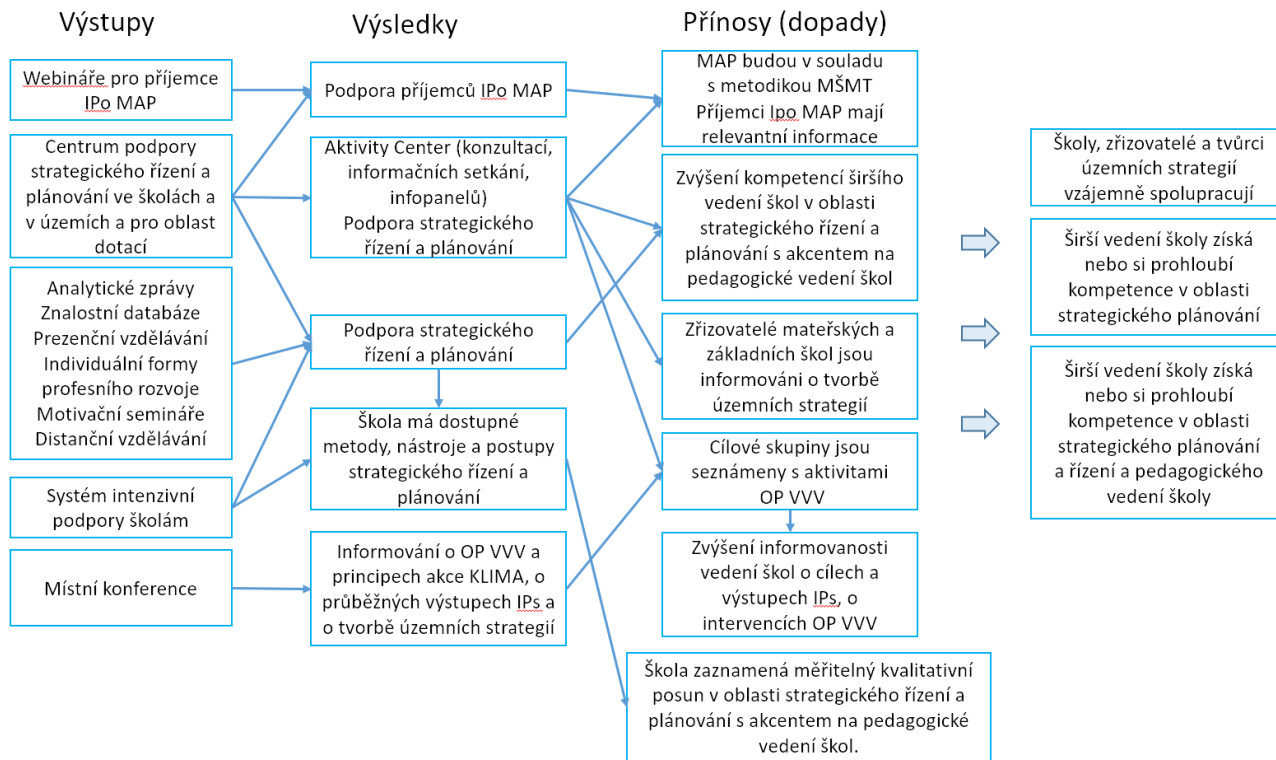
- Šířit výstupy projektů OP VVV a principy akce KLIMA prostřednictvím setkání s pedagogickými pracovníky a se zřizovateli mateřských a základních škol a příjemci IPo MAP;
- Koordinovat příjemce IPo MAP a poskytovat jim metodickou podporu;
- Vytvořit a ověřit systém intenzivní podpory vybraným mateřským a základním školám v oblasti strategického řízení a plánování s akcentem na pedagogické vedení škol;
- Vytvořit a ověřit systém podpory širšímu vedení školy v oblasti strategického řízení a plánování s akcentem na pedagogické vedení škol.

²⁰ IPs = Individuální projekt systémový

²¹ IPo = Individuální projekt ostatní

²² Převzato z Charty projektu MAP

Schéma intervenční logiky projektu SRP:



Zdroj: vlastní zpracování na základě cílů vymezených v Chartě projektu SRP

Cíl projektu P-KAP

Projekt P-KAP a jeho cíle byly vymezeny v tzv. Chartě projektu. Hlavním cílem projektu P-KAP byla „podpora a rozvoj strategického řízení na úrovni zřizovatelů, středních škol, vyšších odborných škol a příprava materiálů na podporu akčního plánování na obou uvedených úrovních a podpora systému akčního a dlouhodobého, který bude využíván i po ukončení projektu“.

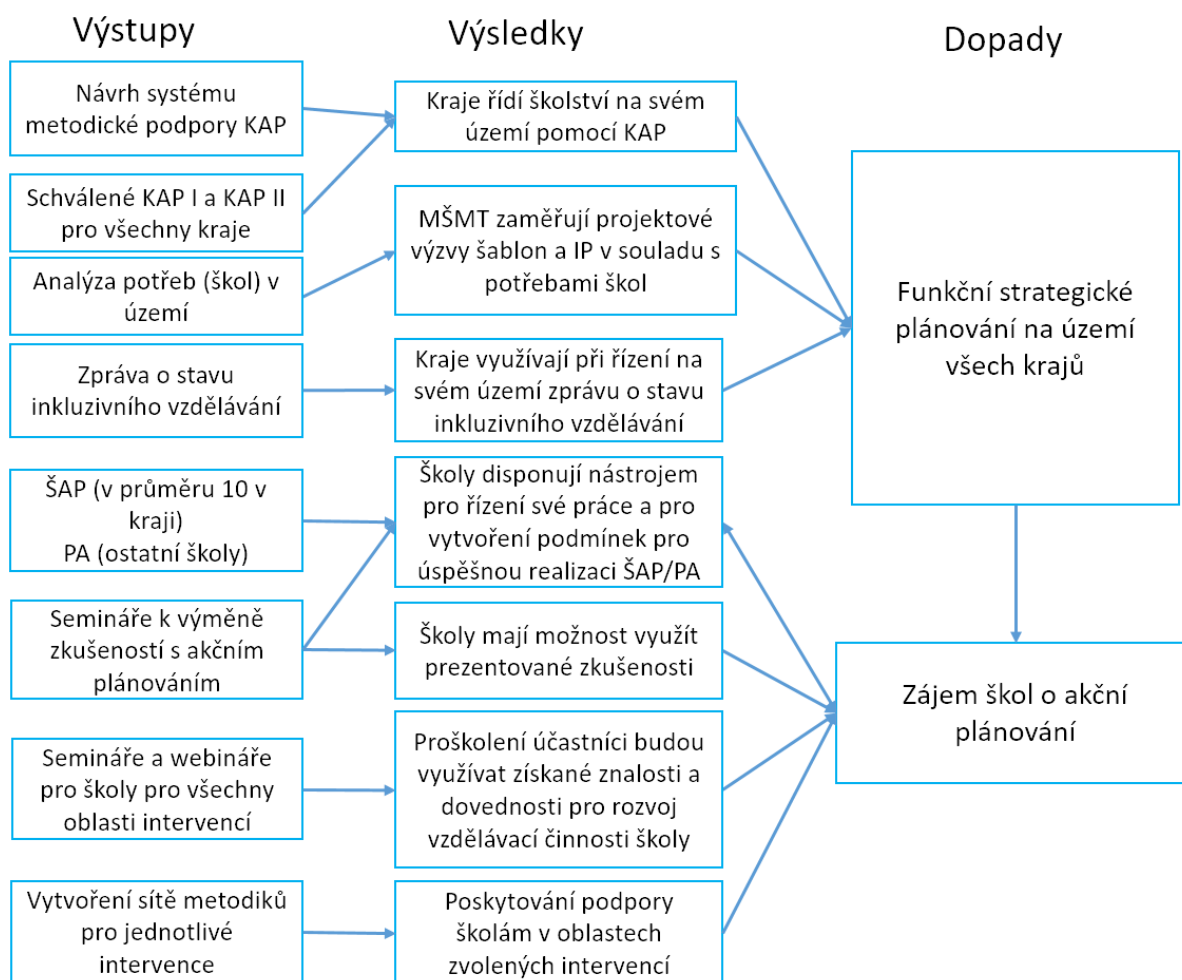
Projekt P-KAP pak měl dva dílčí cíle a čtyři podcíle²³:

- Metodická a supervizní podpora přípravy a realizace krajských akčních plánů rozvoje vzdělávání (KAP)
 - zajistit metodickou a supervizní podporu přípravy KAP I, které budou nástrojem pro kvalitnější a efektivnější řízení středního a vyššího odborného školství na území jednotlivých krajů a které v programovém období sloužit pro koordinaci a zacílení výzev v OP VVV (PO 3) a IROP (PO 2) a OP PPR (PO 4) a posílení územní koncentrace investic;

²³ Převzato z Charty projektu MAP

- metodicky podporovat proces akčního plánování, které se má stát nástrojem kvalitního řízení školství v území i na školách – KAP II;
- Cílená podpora škol při přípravě plánů aktivit rozvoje vzdělávání – PA (resp. školních akčních plánů - ŠAP), jejich vyhodnocování a zajišťování kvality realizovaných činností
 - zajistit systematickou podporu a přípravu plánů aktivit vzdělávání na všech středních školách jednotlivých krajů a přípravu školních akčních plánů na vybraných školách;
 - zajistit intervence směřující k podpoře škol při jejich vzdělávací činnosti; obsahové zaměření intervencí bude v souladu s aktuálně zjištěnými potřebami škol.

Schéma intervenční logiky projektu P-KAP:



Zdroj: vlastní zpracování na základě cílů vymezených v Chartě projektu P-KAP

Cíle projektů MAP a KAP

Cíle IPo MAP a KAP byly vymezeny obecně v příslušných výzvách a zejména pak v tzv. Postupech MAP a Postupech KAP (přílohy č. 2 příslušných výzev). Předmětem projektů MAP a KAP bylo místní a krajské plánování. Jako takové navazovaly na systémové projekty a měly naplnit územní dimenzi v rámci programů OP VVV a IROP v oblasti primárního a sekundárního školství.

Projekty MAP a KAP měly za cíl naplnit „koordinační mechanismy“ ukotvené v Dohodě o partnerství, a to zajišťováním sběru a vyhodnocování specifických potřeb na regionální a místní úrovni. S tím, že tyto

potřeby měly být zahrnuty do krajských a místních akčních plánů rozvoje vzdělávání, s cílem koordinace a zacílení výzev v OP VVV (PO 3) a IROP (PO 2) a OP PPR (PO 4) a posílení územní koncentrace investic.

Projekty MAP

Projekty Místního akčního plánování (MAP) byly součástí akce KLIMA²⁴ a jejich hlavním cílem bylo „zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání“. Tento hlavní cíl projektů MAP je úzce spjat s řešením EO A.5, která se zaměřuje na vyhodnocení funkčnosti a udržitelnosti vytvořených partnerství.

Zaměření cíle projektů MAP předpokládalo, že spolupráce aktérů v území povede k²⁵:

- systémovému zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého plánování jako nástroje pro kvalitní řízení škol;
- sdílenému porozumění cíle orientace na kvalitní a inkluzivní vzdělávání;
- podpoře škol se slabšími výsledky a rozvoji potenciálu každého žáka;
- dostupnosti kvalitního vzdělávání každého dítěte/žáka v inkluzivní škole;
- zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků a ke zlepšení spolupráce s rodiči.

Hlavním přínosem realizace MAP bylo dle Postupů MAP „vybudování udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území“.

Tento cíl měl být naplněn zejména prostřednictvím zajištění očekávaných výstupů MAP:

- dohoda o prioritách vzdělávací politiky v území, tzv. Strategický rámec MAP do roku 2023
- soubor aktivit²⁶, ve kterých se navrhuje konkrétní řešení místních problémů v dohodnutých prioritách

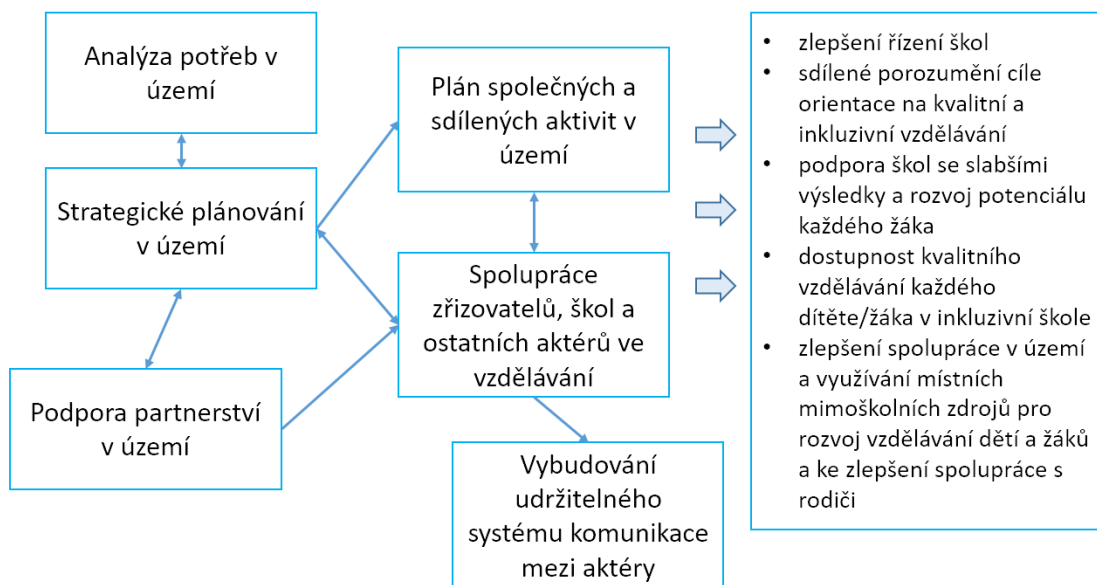
Projekty MAP mohly být realizovány na třech úrovních: preMAP (zjednodušená forma), MAP (základní forma) a MAP+ (pokročilá forma) – blíže viz EO A.2.

²⁴ Akronym pro: Kulturu učení, Leadership, Inkluzi, Metodickou podporu učitele (Mentoring) a Aktivizující formy učení.

²⁵ Převzato z Postupů MAP

²⁶ Relevantní pro MAP a MAP+

Schéma intervenční logiky projektu MAP:



Zdroj: vlastní zpracování na základě cílů vymezených výzvou a v Postupech MAP

Projekty KAP

Cílem KAP bylo „plánovat společné nebo sdílené aktivity v území, které přispějí k naplnění Dlouhodobého záměru vzdělávání a vzdělávací soustavy kraje a zlepšit kvalitu vzdělávání ve školách, s důrazem na podporu škol se slabšími výsledky, slabších žáků a rozvoj potenciálu každého žáka“²⁷.

Projekty krajského akčního plánování (KAP) měly na území krajů přispět zejména:

- ke zlepšení řízení škol
- k rozvoji hodnocení kvality vzdělávání a plánování strategických kroků vedoucích ke zvýšení kvality vzdělávací soustavy kraje i jednotlivých škol

KAP měl „mimo jiné umožnit plánovat, koordinovat a sledovat tematické intervence v OP VVV, OP PPR (oblast investic) a IROP ve shodě s dlouhodobými potřebami a prioritami kraje a škol v území s respektem k záměrům vzdělávání ČR“.

KAP měl stanovit priority a jednotlivé kroky nutné k dosažení cílů vzdělávací politiky v území na základě potřeby, naléhavosti, přínosu a podloženosti reálnými daty a analýzami.

KAP měl přispět k²⁸:

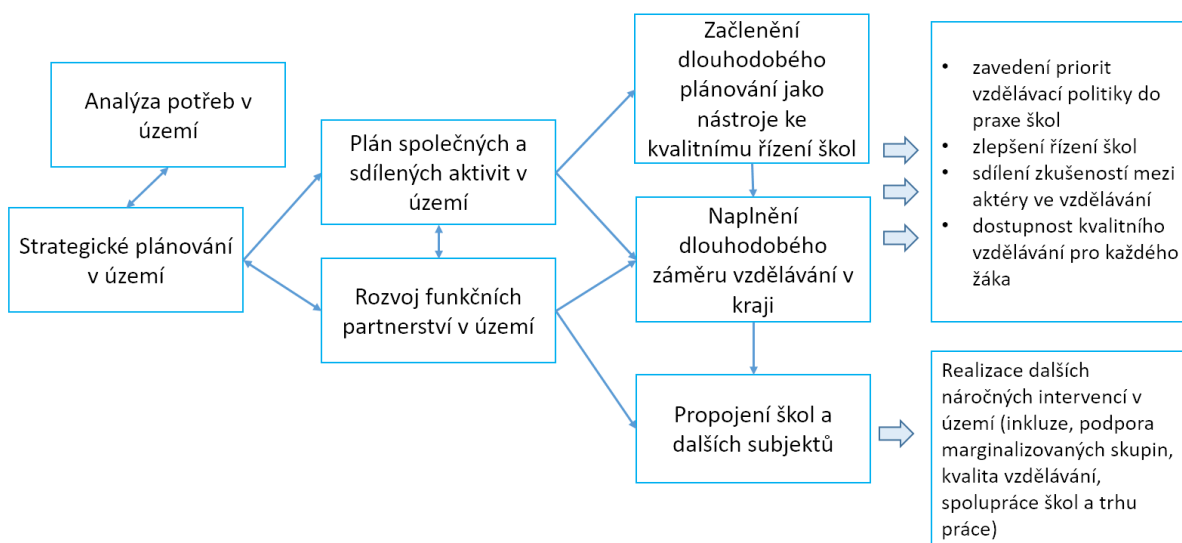
- zavedení priorit vzdělávací politiky MŠMT a kraje do praxe škol;
- systémovému zlepšení řízení škol a zvýšení kvality ve vzdělávání, orientace na kvalitu vzdělávání;
- začlenění dlouhodobého plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol;
- vzdělávání vedení škol a zřizovatelů škol v oblasti akčního plánování;

²⁷ Převzato z textu výzvy č. 02_15_002

²⁸ Převzato z Postupů KAP

- sdílení zkušeností mezi vedením škol navzájem – toto vzdělávání probíhá v rámci workshopů v aktivitách, které vykonává realizační tým, a jde o vzdělávání formou výměny dobrých zkušeností, příkladů dobré praxe;
- dostupnosti kvalitního vzdělávání pro každého žáka;
- rozvoji funkčních partnerství v území, která umožní/usnadní realizaci dalších náročných intervencí v území (inkluze, podpora marginalizovaných skupin, kvalita vzdělávání, spolupráce škol a trhu práce) – propojení škol a dalších subjektů, které se následně mohou zapojit jako partneři do realizace aktivit v projektech jednotlivých škol.

Schéma intervenční logiky projektu KAP:



Zdroj: vlastní zpracování na základě cílů vymezených výzvou a v Postupech KAP

Identifikace dopadů řešených projektů

Dopad projektu SRP

Dopady projektu SRP jsou předmětem řešení jednotlivých evaluačních otázek. Níže jsou shrnuty hlavní cíle projektu SRP s uvedenou vazbou na relevantní evaluační otázku, která se na příslušný aspekt (předpokládaný dopad) projektu SRP zaměřuje:

- EO A.4 se specificky zaměřuje na vyhodnocení metodické podpory poskytované ze strany projektu SRP příjemcům šablon a realizátorům IPo MAP
- EO A.6 se specificky zaměřuje na vyhodnocení informovanosti (povědomí) cílových skupin z řad vedení mateřských a základních škol, pedagogických pracovníků a zřizovatelů o aktivitách OP VVV a cílech a výstupech IPs
- EO A.8 se specificky zaměřuje na vyhodnocení přínosů systému intenzivní podpory školám

Dopady projektu SRP u výše uvedených oblastí blíže viz řešení příslušných evaluačních otázek.

Dopad projektu P-KAP

Dopady projektu P-KAP jsou předmětem řešení jednotlivých evaluačních otázek. Níže jsou shrnuty hlavní cíle projektu P-KAP s uvedenou vazbou na relevantní evaluační otázku, která se na příslušný aspekt (předpokládaný dopad) projektu SRP zaměřuje:

- EO A.4 se specificky zaměřuje na vyhodnocení metodické podpory poskytované ze strany projektu P-KAP realizátorům ŠAP/PA a realizátorům IPO KAP
- EO A.6 se specificky zaměřuje na vyhodnocení informovanosti (povědomí) cílových skupin z řad vedení středních škol a pedagogických pracovníků o aktivitách OP VVV a cílech a výstupech IPs

Dopady projektu P-KAP u výše uvedených oblastí blíže viz řešení příslušných evaluačních otázek.

Dopady projektů MAP

Dopady projektů MAP jsou předmětem řešení jednotlivých evaluačních otázek. Níže jsou shrnuty hlavní cíle projektů MAP s uvedenou vazbou na relevantní evaluační otázku, která se na příslušný aspekt (předpokládaný dopad) projektů MAP zaměřuje:

- EO A.5 se specificky zaměřuje na naplnění hlavního cíle MAP: „Vybudování udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území“
- EO A.1 se zaměřuje na nastavení priorit MAP s ohledem na potřeby v daném území
- EO A.2 se zaměřuje na naplnění cílů samotných MAP prostřednictvím realizovaných aktivit a na naplnění potřeb aktérů v území
- EO A.3 se specificky zaměřuje na zajištění adekvátního provázání mezi krajským a místním akčním plánováním (tedy mezi KAP a MAP)
- EO A.6 se zaměřuje na to, do jaké míry se podařilo aktéry ve vzdělávání zapojit do akce KLIMA, jehož byl MAP podstatnou součástí

Dopady projektů MAP u výše uvedených oblastí blíže viz řešení příslušných evaluačních otázek.

Dopady projektů KAP

Dopady projektů KAP jsou předmětem řešení jednotlivých evaluačních otázek. Níže jsou shrnuty hlavní cíle projektů KAP s uvedenou vazbou na relevantní evaluační otázku, která se na příslušný aspekt (předpokládaný dopad) projektů KAP zaměřuje:

- EO A.1 se zaměřuje na nastavení priorit KAP s ohledem na potřeby v daném území
- EO A.2 se zaměřuje na naplnění cílů samotných KAP prostřednictvím realizovaných aktivit a na naplnění potřeb aktérů v území
- EO A.3 se specificky zaměřuje na zajištění adekvátního provázání mezi krajským a místním akčním plánováním (tedy mezi KAP a MAP)
- EO A.5 se specificky zaměřuje na vyhodnocení funkčnosti partnerství a informování aktérů ve vzdělávání ze strany KAP

Dopady projektů KAP u výše uvedených oblastí blíže viz řešení příslušných evaluačních otázek.

Hlavní zjištění – neočekávané dopady řešených projektů

Při vyhodnocení dosažení nezamýšlených dopadů evaluátor vycházel z celkového rozsahu evaluace a zjištění získaných při řešení ostatních evaluačních otázek (viz výše). Vzhledem k tomu, že evaluace nebyla primárně zaměřena na komplexní vyhodnocení přínosů řešených projektů s využitím metod Theory based Impact Evaluation a evaluační otázky pokrývaly jen dílčí vybrané aspekty řešených projektů, mohlo i vyhodnocení případných nezamýšlených dopadů přinést jen dílčí zjištění vzhledem k cílům (předpokládaným dosaženým změnám) řešených projektů²⁹.

Na základě poznatků z realizovaných šetření byly identifikovány následující nezamýšlené dopady (přínosy) řešených projektů:

Neočekávané přínosy projektu SRP v rámci intenzivní podpory školám

Jak z fokusních skupin, tak z individuálních rozhovorů byl patrný velký přínos individuální pomoci pro začínající ředitele. KRŠ pomohl novému vedení zejména nastavit potřebné systémy a vtáhnout ostatní zaměstnance.

Dalším přínosem, na který ředitelé (ŠKR) poukazovali, bylo navázání kontaktu s dalšími školami a výměna zkušeností. Ta probíhala na základě realizovaných setkání mezi ŠKR.

Jak ukazují výsledky interní evaluace, individuální pomoc měla ve svém důsledku řadu přínosů, přesahující oblast strategického plánování a leadershipu. Díky širokému zapojení pracovníků školy do procesu plánování se například zlepšila komunikace na školách a celkové klima školy (posílení vztahů a spolupráce ve škole). Díky nastaveným strategiím školy více vyhledávají příležitosti a možnosti financování. Realizovaná opatření pak také vedla ke zlepšení materiálního vybavení. Na školách se zvýšila podpora dalšího rozvoje a vzdělávání pedagogů (DVPP) a jejího provázání s vizí a cíli/potřebami školy. Na podpořených školách došlo k posílení a proškolení v oblasti inkluze.

Neočekávané přínosy projektu SRP v oblasti metodické podpory

Neočekávané přínosy projektu SRP v oblasti metodické podpory nebyly v rámci řešení evaluace identifikovány.

Neočekávané přínosy projektu P-KAP

Odborní garanti v několika málo krajích (např. Jihomoravském a Plzeňském kraji) naplňují roli prostředníka mezi MAP a KAP, a zajišťují tak efektivní obousměrný přenos informací mezi MAP a KAP. Tento postup se osvědčil a je možné jej doporučit a standardizovat.

Na základě řešení EO A.3 se ukázalo, že jako významnější se jeví předávání informací z KAP do MAP za účelem sladění aktivit na daném území. MAP a KAP by si v tomto směru neměly konkurovat.

²⁹ V tom smyslu, že evaluace nemohla přimést komplexní vyhodnocení naplnění intervenční logiky řešených projektů.

Neočekávané přínosy projektů MAP a KAP v oblasti rozvoje partnerství

MAP a KAP přispěly k rozvoji partnerství na daném území. Neočekávané přínosy v této oblasti představovaly aktivity MAP, které lze označit za výsledek kreativity realizačních týmů MAP (příkladem je zpracování regionálních učebnic nebo pořádání vzdělávacích soutěží pro žáky základních škol).

Z terénního šetření zaměřeného na partnery MAP se ukázalo, že samotné strategické plánování v území není pro aktéry ve vzdělávání dostatečnou motivací pro zajištění jejich angažovanosti. Jako přínosné se v tomto směru (zvýšení angažovanosti/zapojení partnerů) se ukázala realizace aktivit, které MAP organizoval nebo koordinoval (soutěže, vzdělávání apod.).

Závěry a doporučení

Závěry

Mezi hlavní zjištěné nezamýšlené dopady řešených projektů patří přínosy individuální pomoci školám v rámci projektu SRP (blíže viz výše).

Doporučení

Metodičtí garanti mohou vhodně naplňovat roli prostředníka mezi MAP a KAP, a zajišťovat tak efektivní obousměrný přenos informací mezi MAP a KAP.

Nastavit a podpořit KAP v předávání informací o realizovaných aktivitách do MAP tak, aby MAP měly k dispozici relevantní informace o aktivitách na jejich území realizovaných ze strany KAP. MAP a KAP by si neměly vzájemně konkurovat.

4.8. A.8 Do jaké míry zvýšila individuální pomoc poskytnutá školám v rámci projektu IPs SRP efektivitu škol v oblasti strategického řízení a plánování a pedagogického vedení?

Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu

Cílem evaluační otázky bylo vyhodnotit míru přínosu individuální pomoci poskytovanou školám v rámci projektu SRP. Cílem aktivity individuální pomoc bylo vytvoření modelu Systému intenzivní podpory školám s cílem podpořit zvýšení efektivity škol v oblasti strategického řízení a plánování ve školách a pedagogického vedení. Individuální pomoc se zaměřila na intenzivní podporu širšího vedení školy (ředitel školy a pedagogičtí pracovníci, kteří se podílejí na koncepci školy) při zavádění procesů strategického řízení a vytvoření strategických dokumentů školy (Rozvojové potřeby školy, Strategický plán rozvoje školy, Školní akční plán, Evaluační zpráva o pokroku školy). Hlavní kontaktní osoba na škole, příjemce podpory, koordinátor a leader změny byl tzv. Školní koordinátor rozvoje (ŠKR). Pozici ŠKR na škole zastával zejména ředitel nebo případně pověřený zástupce školy.

Podpora školám byla koncipována jako dvouletá s tím, že v prvním roce se aktivity zaměřily na analýzu aktuálního stavu a tvorbu strategie a ve druhém roce na implementaci této strategie. Podpora školám

(respektive širšímu vedení škol) spočívala v intervencích konzultanta/mentora (tzv. Koordinátora rozvoje školy – KRŠ) prostřednictvím poradenské činnosti, včetně využití mentoringu, koučinku a vzdělávání širšího vedení školy i pedagogického sboru. Zásadní v přístupu individuální pomoci byl skutečně individuální přístup ke každé škole s ohledem na podmínky a úroveň rozvoje příslušné školy.

Do intenzivní pomoci byly vybrány školy ve spolupráci s ČŠI na základě hodnocení dle kritérií Kvalitní škola hodnocené jako školy s potenciálem rozvoje v oblasti strategického řízení a plánování (SRP) a pedagogického vedení (tj. „hůře“ hodnocené školy dle těchto kritérií, ale s potenciálem rozvoje). Původním plánem bylo zapojení 80 škol, podpořeno bylo nakonec celkem 92 škol (MŠ, ZŠ, SŠ, ZUŠ) ve třech vlnách:

1. Vlna od září 2017 do července 2019 (17 škol)
2. Vlna od září 2018 do července 2020 (48 škol)
3. Vlna od září 2019 do července 2021 (27 škol)

Pro vyhodnocení evaluační otázky byly využity následující metody³⁰:

- dotazníkové šetření (CAWI) u podpořených škol zaměřené na vedení školy a pedagogický sbor
 - realizované na začátku/před implementací akčních plánů na škole a s odstupem po ukončení podpory
 - šetření se zaměřila změnu klimatu na škole v důsledku individuální pomoci
 - k zapojení byly osloveny všechny podpořené školy
- dotazníkové šetření (CAWI) u podpořených škol zaměřené na vedení školy a pedagogický sbor
 - shodný rozsah šetření jako u podpořených škol (zaměření na klima školy)
 - šetření realizováno s odstupem 1 a 2 let
- dotazníkové šetření (CAWI) zaměřené na Školní koordinátory rozvoje (ŠKR) s cílem vyhodnotit celkový přínos individuální pomoci
- individuální rozhovory (CATI) se Školními koordinátory rozvoje (ŠKR) s cílem kvalitativního vyhodnocení přínosů individuální pomoci
- výstupy fokusních skupin se zapojením ŠKR pro každou vlnu
- výstupy fokusních skupin se zapojením KRŠ 2x pro každou vlnu
- nedílnou součástí evaluace bylo využití výstupů z interní evaluace projektu SRP*, která se velmi podrobně zaměřila na vyhodnocení přínosů individuální pomoci pro každou školu s využitím široké škály metod:
 - skupinové rozhovory / fokusní skupiny (dvě kola pro každou vlnu)
 - dotazníková šetření na ŠKR a KRŠ
 - analýza stavu a pokroku na škole

*Využití výstupů z interní evaluace projektu SRP bylo koordinováno a průběžně komunikováno s interním evaluačním týmem projektu SRP tak, aby nedocházelo k duplicitním šetřením u cílových skupin (oslovování cílových skupin se stejnou sadou a zaměřením otázek) a zároveň s ohledem na to, aby byly naplněny cíle této (externí) evaluace, tj. zajištěn nezbytný rozsah a kvalita sběru data pro vyhodnocení evaluační otázky.

³⁰ Vymezení použitých metod vycházela z požadavků zadávací dokumentace.

Využití kombinace výše uvedených metod a zdrojů dat pro hodnocení naplňuje zásadu „triangulace“ a poskytuje dostatečný podklad pro formulaci odpovědi na evaluační otázku.

S ohledem na individuální charakter intenzivní podpory nebylo možné smysluplně vyhodnotit srovnání s nepodpořenými školami tak, jak bylo původně plánováno. Důvodem je nezbytnost přihlídnout k individuálním faktorům každé školy. Vyhodnocení do takové míry detailu bylo ale možné jen u podpořených škol ve spojitosti s poskytováním individuální podpory (pro realizaci srovnání by bylo třeba provést podrobné analýzy, které byly součástí individuální pomoci). Navíc zapojení škol, kterým nebyla poskytována individuální pomoc, bylo nesmírně obtížné, a to jak z hlediska jejich nízké motivace obecně, tak aktuální situace spojené s pandemií Covid-19, která byla pro školy sama o sobě velkou zátěží.

Nicméně i bez této „kontrolní“ skupiny škol zjištění z realizovaných kvalitativních i kvantitativních šetření, a to jak externí, tak interní evaluace, ukazují na přínosy intenzivní podpory poskytnuté školám v rámci individuální pomoci (viz Hlavní zjištění níže).

Odpověď na evaluační otázku

Intenzivní podpora školám prostřednictvím individuální pomoci přinesla přínosy v oblasti strategického plánování a leadershipu. Díky zapojení pracovníků školy do procesu plánování se zlepšila komunikace na školách a celkové klima školy (posílení vztahů a spolupráce ve škole).

Míru přínosu intenzivní podpory reprezentuje posun v kompetencích ředitelů³¹ (ŠKR) zapojených škol ve 3. vlně, a to zejména v následujících oblastech: formulace vize školy, plánování a formulace strategických cílů školy.

Na školách došlo díky intenzivní podpoře v posunu ve všech oblastech kultury školy. Největší posun byl dosažen v oblastech: společné cíle, převládající styl řízení ve vztahu k lidem a komunikace a informovanost pracovníků školy.

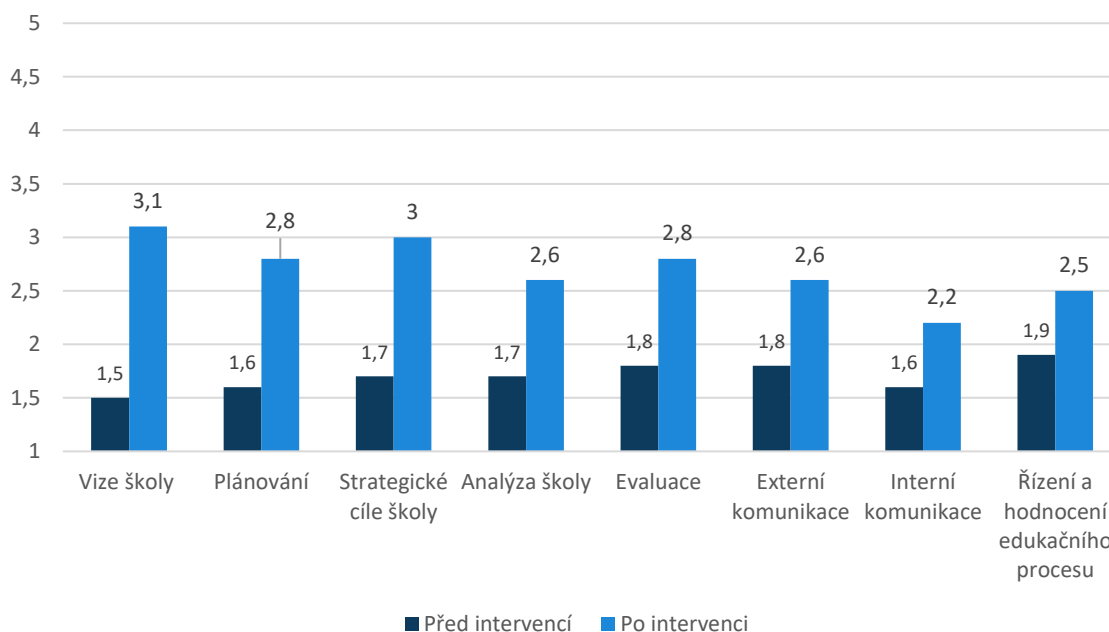
Hlavní zjištění

Zvýšení kompetencí v oblasti strategického řízení a plánování v důsledku individuální pomoci

Na základě sebehodnocení vedení (ředitelů nebo zástupců v roli ŠKR) podpořených škol, které srovnávalo úroveň kompetencí v oblasti strategického řízení a plánování v důsledku individuální pomoci, je patrný přínos ve všech sledovaných oblastech. Největší posun samo vedení škol vidí v oblasti formulace vize školy (posun v průměrném hodnocení z 1,5 na 3,1 na škále 1 až 5), v plánování (posun z 1,6 na 2,8 na škále 1 až 5) a strategických cílů školy (posun z 1,7 na 3,0 na škále 1 až 5). Z tohoto hlediska se také jedná o klíčové oblasti, na které intenzivní podpora cílila.

³¹ V některých případech ředitele v pozici ŠKR zastupoval zástupce školy.

Graf 32: Posílení kompetencí vedení (ředitelů) před a po absolvování intenzivní podpory. (sebehodnocení na škále: 1 – nejhorší, 5 – nejlepší) (ŠKR podpořených škol v rámci 3. vlny individuální podpory, n = 23)



Zdroj: Vlastní vyhodnocení výstupu dotazníkového šetření realizovaného v rámci interní evaluace projektu SRP

Přínosy individuální pomoci v oblasti strategického řízení a plánování dokládá zjištění i z dalšího šetření. Mezi tři nejvýznamnější přínosy individuální pomoci označilo 77 % ŠKR právě zpracování strategických dokumentů a 73 % ŠKR stanovení vize školy.

Graf 33: Odpověď na otázku: V čem Vám/škole individuální pomoc nejvíce pomohla? Vyberte tři hlavní přínosy. (ŠKR; n = 48)



Zdroj: Vlastní šetření, ŠKR 1., 2. a 3. vlny podpořených škol v rámci individuální pomoci

Zjištění z dotazníkových šetření dokládají i výstupy z realizovaných dotazníkových šetření a fokusních skupin. V rámci nich ŠKR vyzdvihovali, že díky intenzivní podpoře, které se jim dostalo, hodnotí pozitivně zejména posun ve vlastních kompetencích v oblastech:

- strategického plánování

- hledání vize školy
- komunikace s pedagogickým sborem
- využívání nástrojů pro komunikace a získávání zpětné vazby
- stanovení priorit vlastní práce (schopnost delegovat problémy, autoevaluace)

Přínos individuální pomoci v oblasti strategického řízení a plánování lze velmi dobře dokumentovat následujícím reprezentativním výrokem jedné z ředitelky zapojené do intenzivní podpory: „Dříve jsme jeli z roku na rok bez koncepce. Díky IP jsme dostali jinou optiku přemýšlení a stanovili si vizi, cíle a strategii k jejich dosažení.“

Dotazníková šetření i výstupy rozhovorů a fokusních skupin s KRŠ ukazují na další přínosy individuální pomoci. Jedná se zejména o zapojení celého pedagogického sboru do procesu strategického plánování:

- zapojení kolegů do přípravy a rozhodování o směřování školy (jako jeden z hlavních přínosů podpory toto uvedlo 67 % ŠKR)
- stmelení kolektivu
- větší delegování a demokracie (nedělá jen vedení a nepředkládá ostatním kolegům, „co vymyslí“)

Na základě výsledků interní evaluace projektu SRP, v rámci které byl podrobně vyhodnocen pokrok každé z podpořených škol ve 3. vlně včetně míry naplnění stanovených cílů:

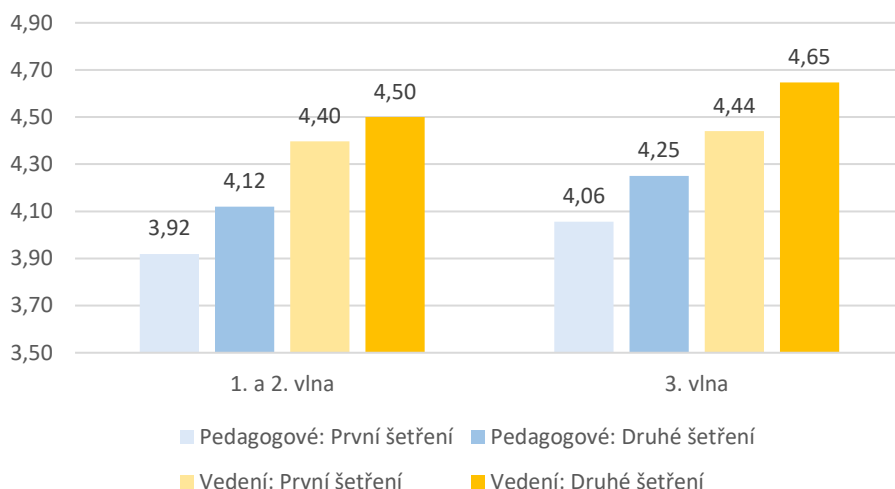
- Všechny školy v rámci procesu přípravy strategického plánu vytýčily svou vizi, misi a strategické cíle (na základě předchozí analýzy a potřeb školy).
- Všechny školy zpracovaly a následně promítly svou vizi, misi a strategické cíle do Strategických plánů rozvoje školy a následně podrobněji do podoby Školního akčního plánu.
- Celková míra naplnění cílů stanovených v rámci strategického plánování dle výsledku vyhodnocení interní evaluace dosáhla míry kolem 70 %.
- Případná nižší míra plnění stanovených cílů byla způsobena zejména dlouhodobostí nastavených cílů, případně omezeními souvisejícími s pandemií COVID.

Změna klima na škole v důsledku individuální pomoci

S cílem postihnout dopady realizované pomoci na školy byla pro jednotlivé školy vyhodnoceno klima školy na základě 30 kritérií uspořádaných do 9 oblastí. Hodnocení bylo založeno na hodnocení ze strany vedení zapojených škol a pedagogů těchto škol. Výstupy hodnocení sloužily rovněž jako zpětná vazba ředitelům škol zapojených do individuální pomoci. Vyhodnocení na základě dotazníkových šetření proběhlo vždy před zahájením implementace změn na škole a následně po implementaci opatření dle vytvořené strategie s odstupem minimálně půl roku po ukončení podpory³².

³² S ohledem na očekávané časové zpoždění, ve kterém se dopady implementace opatření projeví, bylo provedení šetření posunuto na období ¾ až roku po ukončení podpory.

Graf 34: Průměrné hodnocení klima školy ze strany vedení a pedagogických pracovníků podpořených škol v rámci individuální pomoci. (n = 1305; počet zapojených škol 69)



Zdroj: Vlastní šetření, Vedení a pedagogičtí pracovníci podpořených škol v rámci 1., 2. a 3. vlny individuální pomoci

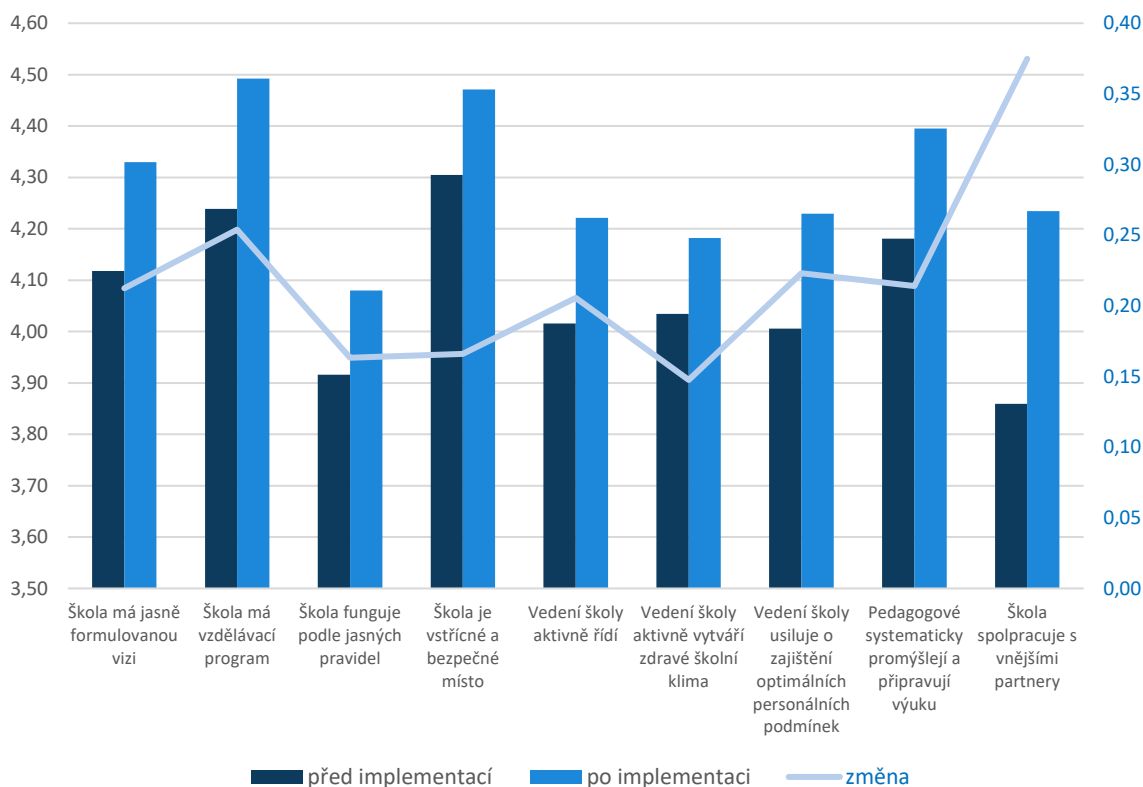
Poznámka: Hodnoceno na škále 1 až 5 (kde 5 představovalo souhlas s naplněním daného kritéria, tj. maximální pozitivní hodnocení)

Hodnocení klima školy bylo vždy vyšší ze strany vedení škol oproti pedagogům. U obou skupin bylo hodnocení pozitivní a na škále 1 až 5 (kde 5 představovalo souhlas s naplněním daného kritéria) dosahovalo hodnot kolem 4 u pedagogů a kolem 4,5 u vedení škol. Srovnání šetření klima školy před implementací opatření v rámci individuální pomoci a po implementaci (s odstupem minimálně půl roku) je patrný pozitivní posun v hodnocení klima školy jak ze strany vedení škol, tak pedagogů. Posun byl zároveň zaznamenán ve všech 9 oblastech.

Podrobné vyhodnocení za jednotlivá kritéria blíže viz Technická zpráva k EO A.8.³³

³³ Hodnocení, která byla zapracována pro jednotlivé školy, nemůže být s ohledem na citlivost dat zveřejněna.

Graf 35: Hodnocení klima školy ze strany vedení a pedagogických pracovníků podpořených škol v rámci individuální pomoci. (n = 1305; počet zapojených škol 69)

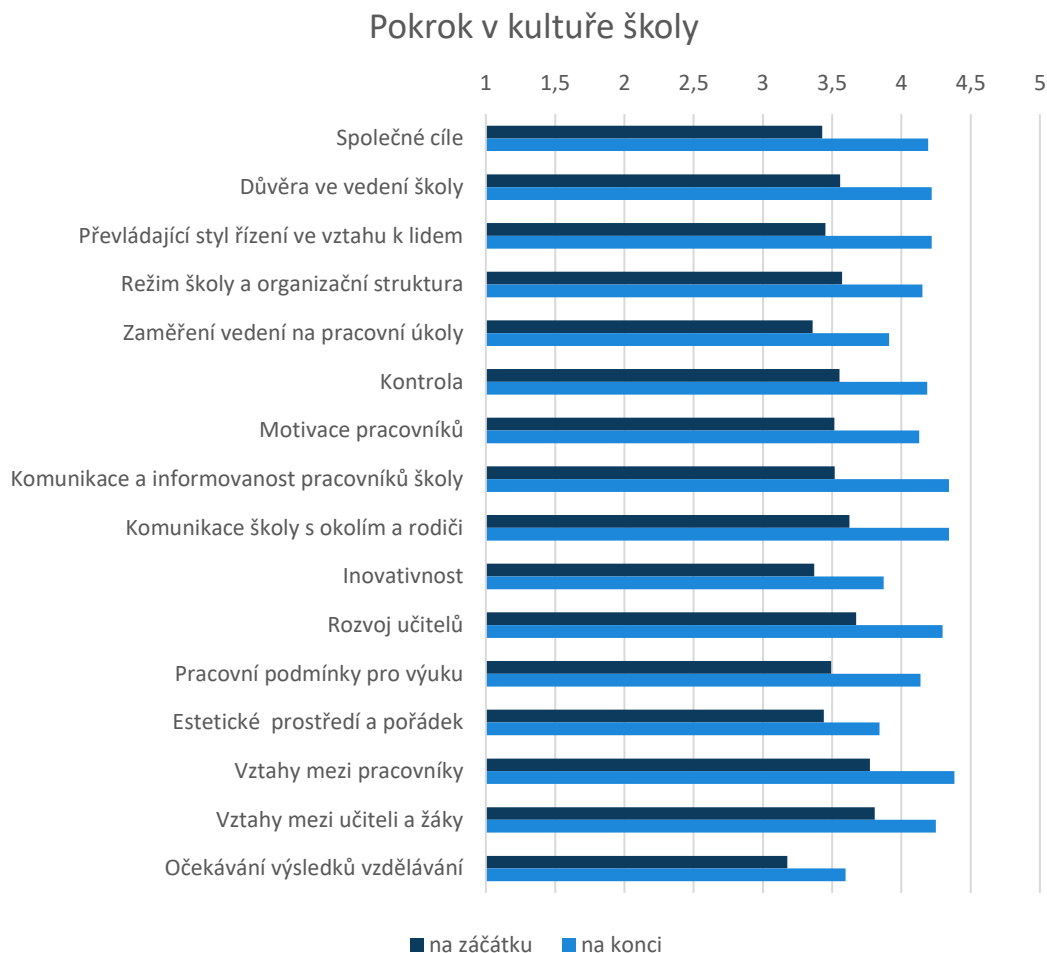


Zdroj: Vlastní šetření, Vedení a pedagogičtí pracovníci podpořených škol v rámci 1., 2. a 3. vlny individuální pomoci

Poznámka: Hodnoceno na škále 1 až 5 (kde 5 představovalo souhlas s naplněním daného kritéria, tj. maximální pozitivní hodnocení)

Posun podpořených škol z hlediska kultury školy ukázaly i výstupy z interní evaluace. Na základě výstupů provedeného šetření mezi pedagogickými pracovníky podpořených škol celkově došlo k pozorovatelnému zlepšení po absolvování intenzivní podpory v podstatě ve všech oblastech kultury školy. Největší pokrok (přírůstek) byl zaznamenán v oblastech společné cíle, převládající styl řízení ve vztahu k lidem a komunikace a informovanost pracovníků školy.

Graf 36: Pokrok v kultuře školy. (3. vlna individuální pomoci; počet škol 22)



Zdroj: Výstup interní evaluace projektu SRP

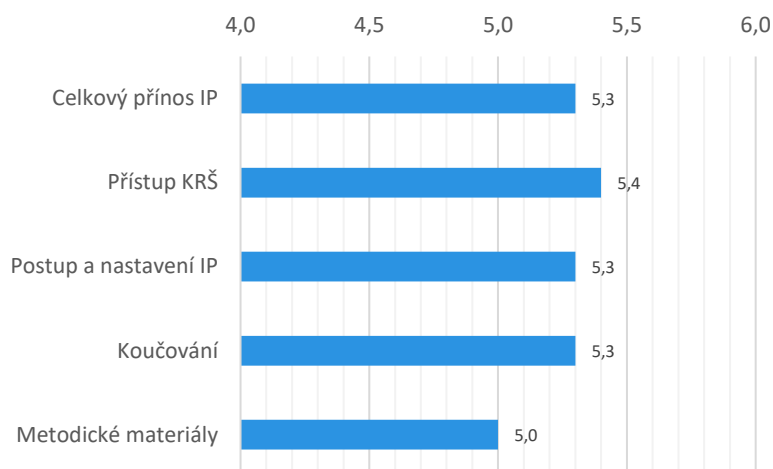
Poznámka: Hodnoceno na škále 1 až 5 (kde 5 představovalo naplnění kritéria)

Celková spokojenost ŠKR s poskytnutou podporou

Z dotazníkového šetření zaměřeného na ŠKR ze všech tří vln realizovaného s odstupem po skončení podpory jednoznačně vyplývá, že ŠKR byli s přínosem individuální pomoci spokojeni. ŠKR hodnotili přínos individuální pomoci na škále 1 – 6, kde 6 představovalo nejlepší hodnocení (zcela pozitivní), známkou 5,3.

Obdobně pozitivně byl ze strany ŠKR hodnocen i přístup KRŠ, postup nastavení individuální pomoci, koučování i metodické materiály.

Graf 37: Hodnocení přínosů individuální pomoci (IP) ze strany ŠKR. (ŠKR; n = 47)



Zdroj: Vlastní šetření, Zástupci 1., 2. a 3. vlny podpořených škol v rámci individuální pomoci

Pozn: Respondenti vybírali jen hodnoty 4-6 na škále 1 až 6, kde 6 = zcela pozitivní a 1 = zcela negativní.

Zásadní byla důvěra a vytvořené vztahy mezi ŠKR a KRŠ. I zkušenější ŠKR (ředitelé) poukazovali na to, že KRŠ vnímali jako odborníky, na které se mohou obrátit, a s kým je možné probrat své problémy, starosti a úkoly ve škole. V tomto směru se projevovalo individuální zaměření intenzivní podpory. Individuálně tak podpora (KRŠ) pomohla například s (níže uvedené společně uvádělo více ŠKR oslovených v rámci terénního šetření):

- inovací propagačních materiálů a celkově propagačí školy
- zapojení nepedagogů do strategického procesu (viz výše)
- rozvoj kompetencí potřebných pro rekonstrukci budovy školy
- komunikaci se zřizovatelem
- podpora pro začínajícího ředitele
- nastavení pravidel komunikace (uvnitř i vně školy)
- větší orientace v dostupných zdrojích financování

Uvedené ukazuje na nutný předpoklad pro to, aby byla individuální pomoc pro ředitele/školu přínosná, a je to důvěra ředitele v KRŠ, stejně jako diskrétnost, a tedy možnost řešit ožehavá témata. Ale také profesionální přístup KRŠ k zaměstnancům školy (pedagogům) a schopnost zaujmout je a nadchnout pro věc (strategické plánování).

Toto se potvrzovalo i v rozhovorech s ŠKR, kteří i když sami měli dobrou zkušenost s KRŠ, prezentovali zkušenost kolegů (jiných ŠKR), pro které individuální pomoc prý nebyla tak přínosná. Jako důvod zdůrazňovali právě zejména to, že si s KRŠ „osobnostně nenesli“.

Další (neočekávané) zjištěné přínosy individuální pomoci

Jak z fokusních skupin, tak individuálních rozhovorů byl patrný velký přínos individuální pomoci pro začínající ředitele. KRŠ pomohl novému vedení zejména nastavit potřebné systémy a vtáhnout ostatní zaměstnance.

Dalším přínosem, na který ředitelé (ŠKR) poukazovali, bylo navázání kontaktu s dalšími školami a výměna zkušeností. Ta probíhala na základě realizovaných setkání mezi ŠKR.

Jak ukazují výsledky interní evaluace, individuální pomoc měla ve svém důsledku řadu přínosů, přesahujících oblast strategického plánování a leadershipu. Díky širokému zapojení pracovníků školy do procesu plánování se například zlepšila komunikace na školách a celkové klima školy (posílení vztahů a spolupráce ve škole). Díky nastaveným strategiím školy více vyhledávají příležitosti a možnosti financování. Realizovaná opatření pak také vedla ke zlepšení materiálního vybavení. Na školách se zvýšila podpora dalšího rozvoje a vzdělávání pedagogů (DVPP) a jejího provázání s vizí a cíli/potřebami školy. Na podpořených školách došlo k posílení a proškolení v oblasti inkluze.

Závěry a doporučení

Závěry

Zjištění, která lze označit za (spíše) pozitivní nebo popisující daný stav

- Zapojené školy hodnotily poskytnutou podporu velmi pozitivně (v průměru na škále 1 až 6 známkou 5,3 s tím, nejhorší hodnocení bylo 4)
- Individuální pomoc u většiny zapojených škol (minimálně ¾) přinesla výrazný posun v oblasti strategického řízení a plánování.
- Nejpřínosnější byla podpora hodnocena hlavně začínajícími řediteli, často pak těmi, kteří přicházeli do úplně nové školy bez znalosti předchozí situace – podpora jim pomohla nastavit proces hned na začátku – jak rozběhnout komunikaci s pedagogy, jak si stanovit priority, jakým způsobem sbírat podněty pro strategické plánování.
- Dlouhodobá a opakovaná přítomnost koučů a KRŠ na škole umožnila témata uchopit do hloubky, došlo k vytvoření důvěry, a zvláště oceňované bylo, pokud KRŠ úspěšně komunikovali i s pedagogickým sborem.
- Vzniklé strategické dokumenty, které vznikají ve spolupráci s odborníky (KRŠ), jsou přijímány ze strany vedení i personálu školy pozitivně (přijímají je za své a díky pomoci KRŠ za odborně připravené).
- Realizace rozsáhlé interní evaluace individuální pomoci interním evaluačním týmem projektu SRP
 - evaluace pokryla celkový postup realizace individuální pomoci (od přípravy po vyhodnocení výsledků a přínosů)
 - výstupy evaluace byly průběžně uplatňovány a promítány do nastavení individuální pomoci (výrazný posun v metodickém přístupu tak byl díky výstupům z interní evaluace mezi jednotlivými vlnami – zejména sjednocení metodického postupu pro KRŠ a školy)
- Díky realizaci individuální pomoci byl vytvořen pool odborníků ze strany KRŠ i ŠKR, kteří mohou své zkušenosti předávat dalším školám.

Zjištění, které poukazuje na překážky individuální pomoci

- (není kritickým hodnocením individuální pomoci) Při poskytování individuální pomoci je nezbytné zajistit kvalifikované a charismatické KRŠ, kteří jsou schopni nabídnout své odborné znalosti a zkušenosti a zároveň mají rozvinutou schopnost komunikace.

Doporučení

Intenzivní podpora školám prostřednictvím individuální pomoci se osvědčila jako účelný nástroj pro podporu škol v oblasti plánování a leadershipu. Podpora, nad rámec původních očekávání, měla i pozitivní dopad na celkovou kulturu školy (ještě v průběhu nebo těsně po intervenci). Z tohoto hlediska lze tento přístup/nástroj doporučit k využití i do budoucna.

Pro efektivní navázání a další poskytování individuální pomoci je ale nezbytné zajištění udržení a uplatnění získaných zkušeností tak, aby školy využily získané poznatky a nastavené postupy.

V tomto směru lze i zde převzít doporučení, které bylo formulováno v návaznosti na zjištění z interní evaluace, a to poukázání na to, že „KRŠ hrají v intenzivní podpoře zásadní roli a jejich vytvořená síť představuje bezprecedentní potenciál do dalších let. Projekt umožnil vytvořit tým lidí – expertů v oblasti SRP, kteří jsou rozprostřeni napříč ČR, a tudíž je možné intenzivní podporou pokrýt do značné míry rovnoměrně na celé území. Je velmi důležité udržet tento tým i po skončení projektu SRP a nedopustit jejich ztrátu. Naopak je potřeba pracovat na tom, aby i ŠKR, kteří úspěšně prošli intenzivní podporou, byli motivováni k tomu, aby předávali dál své zkušenosti, resp. aby se z nich stali KRŠ.“

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

Cíl evaluační otázky a shrnutí metodického postupu

Cílem evaluační otázky bylo vyhodnotit, do jaké míry příjemci IPs SRP a P-KAP a IPo MAP a KAP využili nástroje sebehodnocení pro zlepšení implementace projektu.

Pro vyhodnocení evaluační otázky byly využity následující metody:

- IPs SRP (dotazníkové šetření a skupinový rozhovor se členy realizačních týmů)
- IPs P-KAP (dotazníkové šetření a skupinový rozhovor se členy realizačních týmů)
- IPo MAP (dotazníková šetření – oslovení projektových manažerů třikrát v průběhu realizace)
- IPo KAP (dotazníková šetření – oslovení projektových manažerů dvakrát v průběhu realizace a výstupy z řízených rozhovorů s manažery KAP)

Dotazníková šetření na projektové manažery projektů MAP a KAP proběhla třikrát za období: v lednu 2018, prosinci 2019, listopadu 2021³⁴. Přínosy sebehodnocení pro realizační tým projektu SRP a P-KAP byly vyhodnoceny na základě dotazníkového šetření, které bylo následně rozšířeno o skupinové rozhovory se zástupci projektového týmu s cílem rozšířit zjištění o kvalitativní pohled relevantních zástupců projektového týmu na otázku zpracování povinných sebehodnotících zpráv.

³⁴ Pro šetření u KAP byly v roce 2021 a 2022 využity řízené rozhovory v návaznosti na řešení EO A.5.

Odpověď na evaluační otázku

Přínos sebehodnocení pro realizátory MAP

Jednotlivá šetření (v roce 2018, 2019 a 2021) ukázala, že vnímaná přínosnost sebehodnocení ze strany manažerů MAP se postupně signifikantně zvyšovala. V roce 2021 manažeři MAP vnímali sebehodnocení jako přínosné (65 – 85 % manažerů MAP s ohledem na příslušný aspekt přínosu sebehodnocení).

Přínos sebehodnocení pro realizátory KAP

Přibližně u poloviny KAP bylo sebehodnocení považováno za přínosné. Pro druhou polovinu KAP nebyla nastavená forma sebehodnocení vnímána jako přínosná.

Přínos sebehodnocení pro realizační týmy projektů SRP a P-KAP

Realizační týmy IPs SRP a P-KAP nepovažovaly nastavenou formu sebehodnocení jako přínosnou s tím, že v podstatě jen shrnovala zjištění obsažená už v jiných zprávách.

Podstatné je ale zdůraznit, že hodnocena byla forma a nastavení sebehodnocení, nikoli samotného principu sebeevaluace (interní evaluace). Tu považují za přínosnou všichni aktéři.

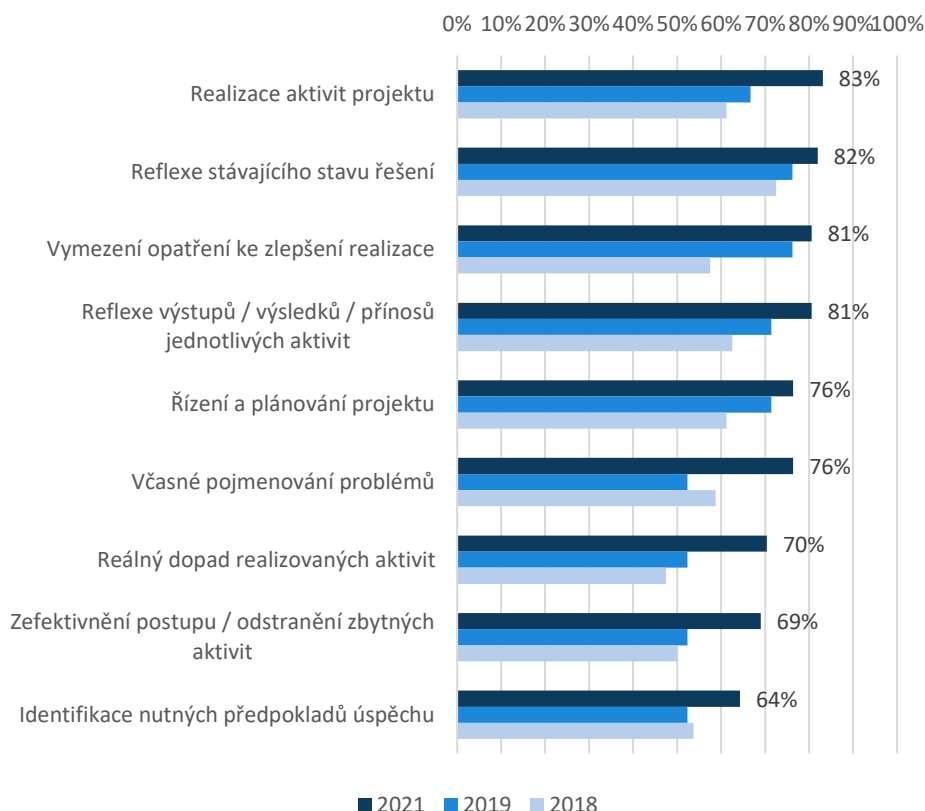
Hlavní zjištění

Přínos sebehodnocení pro realizátory MAP

Celkem 65 % až více než 80 % manažerů MAP II v roce 2021 vnímalo přínosy sebehodnocení dle jednotlivých aspektů (viz graf níže). Manažeři MAP II označovali sebehodnocení za přínosné z hlediska zejména:

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

Graf 38: Bylo samotné sebehodnocení přínosem z následujících hledisek? (manažeři MAP II) (n1=21; n2 = 71)



Zdroj: Vlastní šetření

Ve srovnání s šetřeními v roce 2018 (MAP I) a 2019 je patrný signifikantní nárůst vnímaného přínosu sebehodnocení ze strany manažerů MAP.

Někteří manažeři MAP II poukazovali v rámci realizovaných šetření na to, že větším přínosem by pro ně bylo vyhodnocení ve vazbě na realizaci konkrétních aktivit. Zpracování dodatečné souhrnné a poměrně obecné zprávy pak považují za nadbytečné. Jeden z manažerů MAP II se vyjádřil již v šetření z roku 2019, že „vzhledem k průběžnému monitoringu realizace projektu není samotné zpracování sebehodnotících zpráv zásadním přínosem. Výše uvedené přínosy jsou reflektovány průběžně v rámci jednání RT, PS a ŘV, Sebehodnotící zpráva je tedy souhrnem za dané období a nestává se, aby v rámci její tvorby vyplynula nová zjištění, která by zásadně ovlivnila realizaci projektu. Soudíme, že aktuální nastavení sebehodnocení je odpovídající způsobu realizace projektů MAP II.“

Přínos sebehodnocení pro realizátory KAP

V hodnocení přínosu sebehodnocení se manažeři KAP rozcházel s tím, že polovina z nich v sebehodnocení viděla přínos a polovina ho považovala za zbytečné.

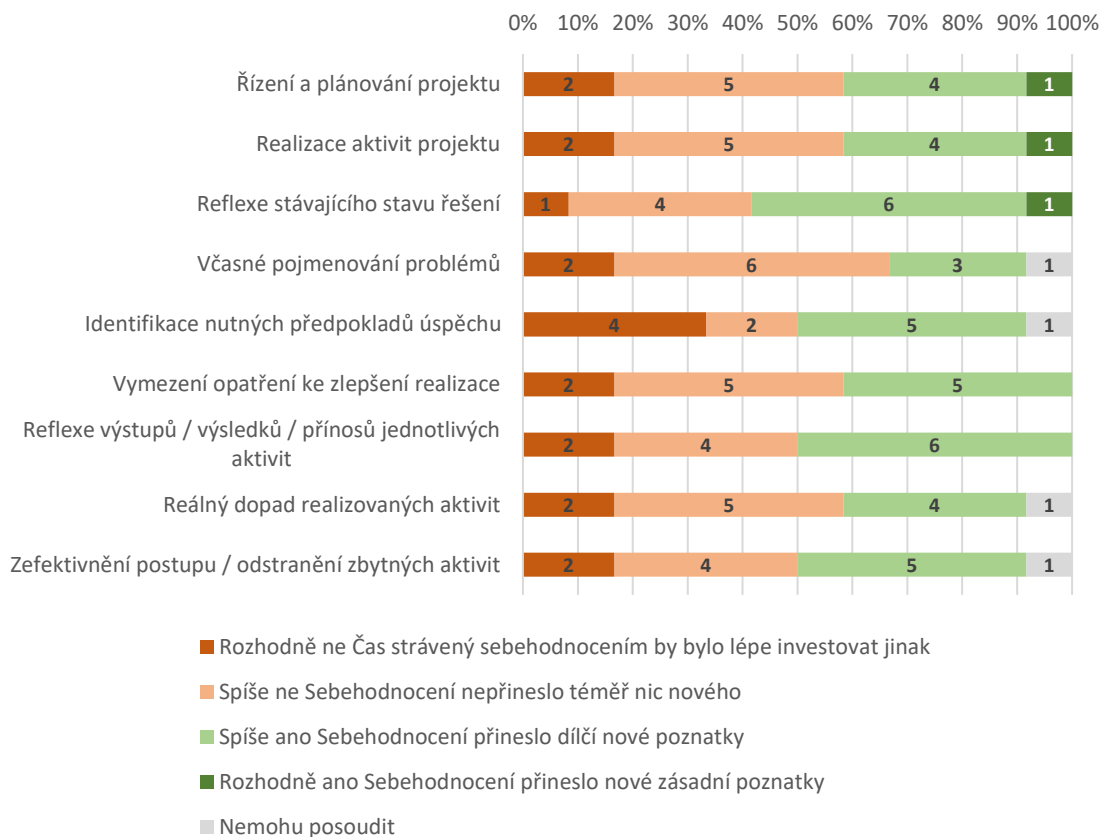
Za největší přínos manažeři KAP (7 ze 12)³⁵ označili reflexi stávajícího stavu. V komentářích pak někteří manažeři KAP uváděli jako přínos například:

- rekapitulaci činnosti

³⁵ Do šetření se zapojilo 12 ze 14 manažerů KAP.

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

Graf 39: Bylo samotné sebehodnocení přínosem z následujících hledisek? (odpovědi manažerů KAP, počet)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření 2019 (n = 12)

Na základě zjištění z realizovaných šetření (dotazníková šetření 2018 a 2019 a potvrzeno i v rámci řízených rozhovorů v lednu 2020) můžeme manažery KAP z hlediska přístupu k sebehodnocení rozdělit do následujících tří skupin:

- KAP, které si na sebehodnocení dali záležet a považují ho za přínosnou sebereflexi
- KAP, které sebehodnocení zpracovali jen z povinnosti a aktivita pak pro ně nebyla velkým přínosem, ale spíše jen administrativní povinností
- KAP, které dávají na průběžné hodnocení samy velký důraz a samy ho průběžně provádějí a povinná aktivita pak pro ně není velkým přínosem (nepřináší jim nic nového)

Manažeři KAP obdobně jako manažeři MAP poukazovali na to, že zásadní je pro ně dostat od ŘO zpětnou vazbu ke zpracovanému sebehodnocení a to, že by ho raději navázali na konkrétní aktivity.

Přínos sebehodnocení pro projektové týmy SRP a P-KAP

Přínosy sebehodnocení pro projektové týmy SRP a P-KAP byly vyhodnoceny na základě dotazníkového šetření v roce 2018 a skupinových rozhovorů s členy realizačních týmů na přelomu let 2019 a 2020. Závěry z těchto šetření byly prezentovány ve 3. Průběžné zprávě.

Závěrem šetření bylo, že ke zpracování jsou v podstatě využívány již dostupné informace, které již byly obsahem některých z předchozích zpráv:

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

V tomto směru zástupci projektových týmů SRP a P-KAP zdůrazňovali, že zpracování zprávy pro ně nepřináší žádné nové poznatky, „jelikož většina informací uvedených v sebehodnotící zprávě odráží skutečnosti, které jsou projektovému týmu známy“. Z tohoto důvodu se pak příjemci vyjadřují, že „příprava zprávy je jen formalita a administrativní povinnost“. S tím, že jako zásadní, kromě duplicity s výše uvedenými zprávami, bylo zdůrazněno, že realizace projektů probíhá v rámci metodiky PRINCE2. PRINCE2 sám o sobě poskytuje „řadu kontrolních bodů“ s tím, že postupy dle PRINCE2 zahrnují kromě jiného: Registry, Produktový rozpad, Řízení rizik. V této souvislosti projektoví manažeři poukázali na to, že „problémem jsou dva paralelní postupy řízení projektu: podle pokynů ŘO a podle principů PRINCE2“.

Hlavním problémem přínosnosti zpracování povinných sebehodnotících zpráv je pak to, že nejsou časově navázány na konkrétní dílčí výstupy, ale shrnují postup za celý rok. Manažeři projektů SRP a P-KAP pak v této souvislosti zdůraznili, že „pokud bychom to zjistili až při psaní povinné sebehodnotící zprávy, tak by to bylo pozdě“. Zpracování zprávy tedy realizační týmy projektů vnímaly tak, že není pro ně, ale pro ŘO: „Zpráva není pro nás, není to sebehodnocení. Jen modifikace informací obsažených už v jiných zprávách“.

Zástupci IPs SRP a P-KAP pak doporučovali, aby namísto zpracování sebehodnocení ze strany projektů, ve které se propisují již jinde popsané informace, bylo relevantní, aby hodnocení pravidelně zpracovával ŘV projektu, a poskytoval tak relevantní zpětnou vazbu („to by pomohlo a mohlo přinést podněty, co zlepšit“).

Závěry a doporučení

Závěry

Manažeři MAP sebehodnocení vnímají spíše jako přínosné (65 – 85 % manažerů MAP s ohledem na příslušný aspekt). Jednotlivá šetření (v roce 2018, 2019 a 2021) ukázala, že vnímaná přínosnost sebehodnocení ze strany manažerů MAP se postupně signifikantně zvyšovala. Z komentářů manažerů MAP bylo patrné, že oproti předchozímu přístupu při zpracování sebehodnotící zprávy více zapojili širší spektrum aktérů prostřednictvím dotazníkového šetření na partnery MAP.

Vnímaná přínosnost sebehodnocení u KAP záležela na přístupu ze strany realizačního týmu KAP. Přibližně u poloviny KAP bylo sebehodnocení považováno za přínosné. Pro druhou polovinu KAP nebyla nastavená forma sebehodnocení vnímána jako přínosná.

Pro realizační týmy IPs SRP a P-KAP nebyla nastavená forma sebehodnocení vnímána jako přínosná s tím, že de facto jen shrnuje zjištění obsažená už v jiných zprávách.

Podstatné je ale zdůraznit (jak u KAP, tak IPs), že v případě kritického pohledu na sebehodnocení se jedná o kritiku formy a postupu sebehodnocení, nikoli samotného principu sebeevaluace. Často právě naopak zaznívaly kritické pohledy právě s ohledem na to, že samy dávají velký důraz na sebeevaluaci

(interní evaluaci), a sebehodnocení dle požadovaného postupu pak už pro ně není přínosem. V tomto směru veškerou „kritiku“ můžeme označit za konstruktivní ve snaze nalézt a navrhnout formy sebehodnocení, které by přinášely relevantní reflexi projektovému týmu, uplatnitelnou pro optimalizaci postupů realizace projektu.

V tomto smyslu lze za zásadní charakteristiky, které by mělo sebehodnocení mít, považovat:

1. Sebehodnocení navázat časově na konkrétní dílčí výstupy. Respektive se v rámci sebehodnocení zaměřit na evaluaci konkrétních aktivit (například formou evaluační zprávy ke konkrétní aktivitě).
 - Velmi dobrým příkladem může být interní evaluace projektu SRP zaměřená na průběžné vyhodnocování individuální pomoci školám. Výstupy interní evaluace byly využívány jako reflexe funkčnosti nastavených postupů a zjištění byla reflektována při přípravě a nastavení návazných kol podpory.
2. Ze strany ŘO poskytovat zpětnou vazbu na základě předkládané sebehodnotící zprávy. Zástupci MAP, KAP, IPs totiž společně často zdůrazňovali, že nemají žádnou zpětnou vazbu od ŘO.
 - Zde je třeba definovat cílovou skupinu sebehodnocení. Pokud má být určeno pro realizátory projektů, tak je třeba, aby to i oni takto vnímali. K tomu by maximálně přispělo provázání na sebehodnocení (interní evaluace) na konkrétní aktivity (viz bod ad 1 výše).
 - Pokud je sebehodnocení určeno (i) pro ŘO, tak je nezbytné nastavit postup poskytování zpětné vazby realizátorům projektů.

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

Doporučení

Zjištění ohledně nízkého přínosu sebehodnocení pro realizační týmy IPs (SRP a P-KAP) byla ze strany Zadavatele reflektována na základě 3. Průběžné zprávy. Požadavky na příjemce už nebylo možné zásadně upravit s ohledem na to, že byly nedílnou součástí podmínek výzvy (poskytnutí dotace). Zadavatel ale dle vyjádření, které evaluátor obdržel, předpokládá zjištění a formulovaná doporučení reflektovat pro navazující výzvy v OP JAK.

Z hlediska nastavení lze doporučit zejména naplnění charakteristik blíže rozvedených v závěrečném vyhodnocení výše, tedy:

1. Sebehodnocení navázat časově na konkrétní dílčí výstupy.
2. Zde je třeba definovat cílovou skupinu sebehodnocení (pro koho je určeno).
3. Ze strany ŘO (resp. ŘV u IPs) poskytovat zpětnou vazbu realizačním týmům na základě vyhodnocení sebehodnocení.

Evaluátor podporuje i návrh realizačních týmů projekt SRP a P-KAP, aby průběžné hodnocení projektu zpracovával a předkládal Řídící výbor. Toto hodnocení by ale nemělo mít formu kontroly, ale evaluačního hodnocení s cílem zlepšení náplně a případně provazby projektů. MŠMT by tyto zprávy mohlo (a mělo) využít i pro zvýšení provazby mezi realizovaným projekty a naplňováním strategických cílů v oblasti školství.

5. Závěry a doporučení

5.1. Závěry

Závěry a hlavní zjištění jsou popsány výše v kapitole 4 u jednotlivých evaluačních okruhů. Níže je shrnuto vyhodnocení naplnění cílů řešených projektů:

Vyhodnocení naplnění cílů projektu SRP

Vyhodnocení cílů projektu SRP se zaměřuje pouze na aspekty hodnocené v rámci této evaluace. Cíle projektu SRP tak mohly být naplňovány prostřednictvím ještě dalších aktivit a dosažených výsledků, které nebyly předmětem řešení této evaluace.

Obecně je třeba zdůraznit, že v rámci projektu byly realizovány všechny plánované aktivity a dosaženy plánované projektové výstupy. Cíle projektu byly jako takové v některých ohledech vymezeny poměrně obecně nebo se vztahovaly na dopady, které byly z povahy zaměření intervence mimo přímí vliv projektu (jejich naplnění tedy nebylo možné přímo ovlivnit ze strany projektu, například s ohledem na další externí faktory apod.).

| Znění cíle | |
|--|---|
| Hlavní cíl: Zlepšení strategického řízení a plánování s akcentem na pedagogické vedení škol. | |
| <p>Projekt SRP prokazatelně přispěl ke zlepšení strategického řízení a plánování u škol zapojených do intenzivní podpory (blíže viz EO A.8).</p> <p>Projekt SRP, prostřednictvím poskytované metodické podpory a cílenému šíření povědomí o výstupech projektů OP VVV, přispěl ke zvýšení povědomí aktérů ve vzdělávání o strategickém řízení a plánování. (blíže viz EO A.4 a EO A.6).</p> <p>Celkem 87 % zástupců vedení mateřských a základních škol Koncepti rozvoje školy využívá a 81 % využívá MAP. Během let 2018 až 2022 v tomto směru ale nedošlo ke změně. Obsah MAP ale nezná 19 % zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ a 8 % z nich o MAP vůbec neví.</p> | <p>Cíl byl naplněn (limity byly identifikovány z hlediska rozšíření povědomí o vybraných strategiích mezi klíčovými aktéry)</p> |
| Dílčí cíl 1: Šířit výstupy projektů OP VVV a principy akce KLIMA prostřednictvím setkání s pedagogickými pracovníky a se zřizovateli mateřských a základních škol a příjemci IPo MAP. | |
| <p>Projekt SRP prokazatelně šířil povědomí o výstupech projektů OP VVV a principech akce KLIMA. V roce 2022 mělo povědomí o „<i>strategického přístupu zaměřeného na změnu kultury vzdělávání</i>“ 67 % ředitelů a 51 % pedagogů mateřských a základních škol. Během let 2018 až 2022 byl patrný nárůst tohoto povědomí o přibližně 10 p.b. V roce 2022 akci KLIMA včetně souvisejících aktivit znalo ale pouze 28 % pedagogů a 39 % ředitelů mateřských a základních škol.</p> | <p>Cíl byl nenaplněn (limity byly identifikovány z hlediska povědomí o akci KLIMA mezi klíčovými aktéry)</p> |
| Dílčí cíl 2: Koordinovat příjemce IPo MAP a poskytovat jim metodickou podporu. | |
| <p>Projekt SRP prokazatelně koordinoval příjemce IPo MAP a poskytoval jim metodickou podporu. S metodickou podporou bylo v roce 2021 spokojeno celkem 85 % manažerů</p> | <p>Cíl byl naplněn (limitem bylo</p> |

| | |
|--|---|
| <p>MAP. V roce 2021 jako zbytečně složitý vnímalo MAP 10 % manažerů MAP oproti 30 % v roce 2019.</p> <p>Problematické bylo, že příprava MAP I předběhla zahájení poskytování metodické podpory v důsledku zpoždění zahájení projektu SRP.</p> <p>Blíže viz zjištění z EO A.4.</p> | <p>opožděné zahájení realizace projektu SRP v kontextu přípravy MAP I).</p> |
| <p>Dílčí cíl 3: Vytvořit a ověřit systém intenzivní podpory vybraným mateřským a základním školám v oblasti strategického řízení a plánování s akcentem na pedagogické vedení škol.</p> | |
| <p>Systém intenzivní podpory byl prokazatelně vytvořen a ověřen. Za účelem ověření byla realizována interní evaluace, jejíž zjištění byla promítána do optimalizace nastavení systému intenzivní podpory.</p> <p>Intenzivní podpora školám prostřednictvím individuální pomoci přinesla přínosy v oblasti strategického plánování a leadershipu. Díky zapojení pracovníků školy do procesu plánování se zlepšila komunikace na školách a celkové klima školy (posílení vztahů a spolupráce ve škole). Na podpořených školách došlo díky intenzivní podpoře k posunu ve všech oblastech kultury školy.</p> <p>Výsledný vytvořený systém intenzivní podpory lze považovat za funkční a účelný.</p> <p>Blíže viz řešení EO A.4.</p> | <p>Cíl byl naplněn.</p> |
| <p>Dílčí cíl 4: Vytvořit a ověřit systém podpory širšímu vedení školy v oblasti strategického řízení a plánování s akcentem na pedagogické vedení škol.</p> | |
| <p>V rámci projektu SRP byla vytvořena Centra podpory SRP v krajích, poskytované individuální konzultace a podpory a využívány další informační zdroje (infopanely, metodické dokumenty, semináře, vzdělávání a další). Zástupci škol a IPo MAP byly s poskytovanou metodickou podporou do značné míry spokojeni (blíže viz EO A.4).</p> | <p>Cíl byl naplněn.</p> |

Hodnocení projektu z hlediska naplnění principů 3E/5U

Účinnost

Hodnocení kritéria účinnosti je založeno na posouzení skutečnosti, zda bylo možné při stanovených vstupech (finanční prostředky, lidské zdroje, čas) dosáhnout lepších výsledků, popřípadě zda bylo možné vstupy vynaložit účinněji. Toto kritérium nebylo předmětem hodnocení evaluačních otázek této evaluace. Evaluátor v tomto směru z věcného hlediska (účelnosti) například doporučil další využívání individuální pomoci, jako vhodného nástroje podpory škol. Je ale třeba také právě zvážit otázku účinnosti, která nebyla předmětem této evaluace.

Úspornost

V případě kritéria úspornosti je posuzováno, zda daného výsledku bylo možné dosáhnout při nižších vstupech (finanční prostředky, lidské zdroje, čas). Toto kritérium nebylo předmětem hodnocení evaluačních otázek této evaluace.

Účelnost

V případě kritéria účelnosti je posuzováno, zda bylo dosaženo kýžených cílů. Toto kritérium bylo naplněno s limity u cíle zaměřeného na šíření výstupů projektů OP VVV a principů akce KLIMA. Za plně účelný pak lze označit nastavený systém intenzivní podpory (individuální pomoci) školám.

Užitečnost

Hodnocení kritéria užitečnosti je založeno primárně na posouzení užitečnosti (přínosnosti) projektových aktivit a výstupů projektu pro cílové skupiny. Cílové skupiny z řad realizátorů projektů MAP, zástupci škol v roli realizátorů projektů šablon, školy (a jejich vedení a pedagogové) podpořené v rámci individuální pomoci považovali ve výrazné míře podporu ze strany projektu SRP za přínosnou (85 až 97 %).

Udržitelnost

V případě hodnocení tohoto kritéria je zejména posuzováno, zda existují předpoklady z hlediska udržitelnosti výstupů a výsledků projektu i po ukončení jeho realizace. Nastavené systémy podpory jsou z principu udržitelné, pokud budou dále podporovány a realizovány. V tomto směru je třeba vyzdvihnout zejména vytvoření Center podpory v krajích a systému individuální pomoci školám.

Vyhodnocení naplnění cílů projektu P-KAP

Vyhodnocení cílů projektu P-KAP se zaměřuje pouze na aspekty hodnocené v rámci této evaluace. Cíle projektu P-KAP tak mohly být naplňovány prostřednictvím ještě dalších aktivit a dosažených výsledků, které nebyly předmětem řešení této evaluace.

Obecně je třeba zdůraznit, že v rámci projektu byly realizovány všechny plánované aktivity a dosaženy plánované projektové výstupy. Cíle projektu byly jako takové v některých ohledech vymezeny poměrně obecně nebo se vztahovaly na dopady, které byly z povahy zaměření intervence mimo přímí vliv projektu (jejich naplnění tedy nebylo možné přímo ovlivnit ze strany projektu, například s ohledem na další externí faktory apod.).

| Znění cíle | |
|--|---|
| <p>Hlavní cíl: Podpora a rozvoj strategického řízení na úrovni zřizovatelů, středních škol, vyšších odborných škol a příprava materiálů na podporu akčního plánování na obou uvedených úrovních a podpora systému akčního a dlouhodobého, který bude využíván i po ukončení projektu</p> | |
| <p>Projekt P-KAP prokazatelně podporoval rozvoj strategického plánování na úrovni kraje (zřizovatele SŠ a VOŠ) a zajistil přípravu materiálů pro tvorbu ŠAP a PA na úrovni škol.</p> <p>Zpracovatelé PA/ŠAP byli s metodickou podporou poskytovanou ze strany P-KAP spokojeni (spokojeno 95 % zpracovatelů PA/ŠAP). Ale stále jen 52 % zpracovatelů ŠAP/PA považovalo v roce 2021 zpracování ŠAP/PA za vhodný nástroj pro posílení strategického plánování a jen 42 % jako vhodný nástroj pro zkvalitnění práce školy.</p> | <p>Cíl byl naplněn (limity byly identifikovány z v oblasti metodické podpory KAP a přijetí principu strategického</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Přínosnost poskytování metodické podpory ze strany P-KAP pak bylo manažery KAP vnímáno různě. Přibližně čtvrtině až třetině manažerů KAP metodická podpora ze strany P-KAP připadala zbytečná.</p> <p>Blíže viz EO A.4.</p> | <p>plánování ze strany škol v podobě ŠAP)</p> |
| <p>Dílčí cíl 1: Zajistit metodickou a supervizní podporu přípravy KAP I, které budou nástrojem pro kvalitnější a efektivnější řízení středního a vyššího odborného školství na území jednotlivých krajů a které v programovém období sloužit pro koordinaci a zacílení výzev v OP VVV (PO 3) a IROP (PO 2) a OP PPR (PO 4) a posílení územní koncentrace investic.</p> | |
| <p>Projekt P-KAP prokazatelně zajišťoval metodickou a supervizní podporu přípravy KAP I. Přínosnost poskytování metodické podpory ze strany P-KAP pak bylo manažery KAP vnímáno různě. Obecně nízká míra spokojenosti (jen 21 %) s metodickou podporou byla zejména na začátku při přípravě KAP I, což bylo dáno zpožděním zahájení realizace projektu P-KAP. Přibližně třetině manažerů KAP metodická podpora ze strany P-KAP připadala zbytečná. Manažeři nespokojení s metodickou podporou poukazovali na opožděnou přípravu podkladů ze strany P-KAP v návaznosti na tvorbu a změny metodik ze strany MŠMT.</p> <p>Blíže viz EO A.4.</p> | <p>Cíl byl nenaplněn (limitem bylo zpoždění v zahájení realizace projektu P-KAP v kontextu přípravy KAP)</p> |
| <p>Dílčí cíl 2: Metodicky podporovat proces akčního plánování, které se má stát nástrojem kvalitního řízení školství v území i na školách – KAP II.</p> | |
| <p>Projekt P-KAP prokazatelně metodicky podporoval proces akčního plánování při tvorbě KAP II. S metodickou podporou při přípravě KAP II bylo spokojeno 93 % manažerů KAP.</p> <p>Přibližně čtvrtině (oproti třetině při realizaci KAP I) manažerů KAP metodická podpora ze strany P-KAP připadala zbytečná. Manažeři nespokojení s metodickou podporou poukazovali na opožděnou přípravu podkladů ze strany P-KAP v návaznosti na tvorbu a změny metodik ze strany MŠMT.</p> <p>Blíže viz zjištění z EO A.4.</p> | <p>Cíl byl naplněn (limitem bylo, že část manažerů KAP nevnímala metodickou podporu jako přínosnou)</p> |
| <p>Dílčí cíl 3: Zajistit systematickou podporu a přípravu plánů aktivit vzdělávání na všech středních školách jednotlivých krajů a přípravu školních akčních plánů na vybraných školách.</p> | |
| <p>Projekt P-KAP zajišťoval systematickou podporu přípravy ŠAP a PA na středních školách. Metodickou podporu ze strany P-KAP využilo 97 % zpracovatelů ŠAP/PA. Zpracovatelé ŠAP/PA byli s metodickou podporou poskytovanou ze strany P-KAP spokojeni (celkem bylo spokojeno kolem 95 % zpracovatelů ŠAP/PA).</p> <p>Blíže viz zjištění z EO A.4.</p> | <p>Cíl byl naplněn.</p> |
| <p>Dílčí cíl 4: Zajistit intervence směřující k podpoře škol při jejich vzdělávací činnosti; obsahové zaměření intervencí bude v souladu s aktuálně zjištěnými potřebami.</p> | |
| <p>Jen 42 % zpracovatelů ŠAP/PA označilo v roce 2021 zpracování ŠAP/PA za vhodný nástroj pro zkvalitnění práce školy a jen 29 % jako vhodný nástroj pro řízení a 21 % jako vhodný nástroj pro efektivní vynakládání zdrojů.</p> <p>Blíže viz zjištění z EO A.4.</p> | <p>Cíl byl naplněn (limitem bylo, že jen část škol přijala ŠAP jako vhodný nástroj)</p> |

Hodnocení projektu z hlediska naplnění principů 3E/5U

Účinnost

Hodnocení kritéria účinnosti je založeno na posouzení skutečnosti, zda bylo možné při stanovených vstupech (finanční prostředky, lidské zdroje, čas) dosáhnout lepších výsledků, popřípadě zda bylo možné vstupy vynaložit účinněji. Toto kritérium nebylo předmětem hodnocení evaluačních otázek této evaluace. Evaluátor v tomto směru může jen poukázat na diskutabilní účinnost metodické podpory při realizaci KAP, která doplňuje metodickou aktivitu MŠMT.

Úspornost

V případě kritéria úspornosti je posuzováno, zda daného výsledku bylo možné dosáhnout při nižších vstupech (finanční prostředky, lidské zdroje, čas). Toto kritérium nebylo předmětem hodnocení evaluačních otázek této evaluace.

Účelnost

V případě kritéria účelnosti je posuzováno, zda bylo dosaženo kýžených cílů. Toto kritérium bylo naplněno s limity (viz výše) v případě metodické podpory při přípravě a realizaci KAP. Metodickou podporu školám při tvorbě ŠAP/PA lze označit za účelnou.

Užitečnost

Hodnocení kritéria užitečnosti je založeno primárně na posouzení užitečnosti (přínosnosti) projektových aktivit a výstupů projektu pro cílové skupiny. Cílové skupiny z řad realizátorů ŠAP/PA považovaly podporu ze strany projektu P-KAP za přínosnou. Metodickou podporu KAP považovaly za přínosnou jen dvě třetiny manažerů MAP I a tři čtvrtiny manažerů MAP II.

Udržitelnost

V případě hodnocení tohoto kritéria je zejména posuzováno, zda existují předpoklady z hlediska udržitelnosti výstupů a výsledků projektu i po ukončení jeho realizace. Nastavené systémy podpory jsou z principu udržitelné, pokud budou dále podporovány a realizovány. V tomto směru je třeba vyzdvihnout zejména systém krajských koordinátorů. Systém ŠAP/PA nelze, pokud nebude nadále podmínkou pro čerpání dotací z OP, považovat za udržitelný, protože jen část zástupců vedení škol v nich vidí přidanou hodnotu.

5.2. Zhodnocení práce s doporučeními v průběhu realizace předmětu smlouvy

Uplatnění doporučení formulovaných v předchozích evaluačních zprávách je popsáno a diskutováno výše v kapitole 4 u jednotlivých evaluačních okruhů.

5.3. Doporučení

Formulace doporučení je součástí kapitoly 4 u jednotlivých evaluačních okruhů. Formulované doporučení jsou ke zvážení ze strany Zadavatele.

Pozn.: níže uvedená doporučení zejména shrnují podněty pro ŘO a MŠMT obecně pro nastavení výzev a řízení systémových projektů v novém programovém období.

Hlavní doporučení vyplývající ze zjištění evaluace:

| Č. | Název doporučení | Text doporučení | Popis rizik a dopadů v případě nezpracování doporučení | Závěr, ze kterého vychází | Nositel doporučení | Odkaz na kapitoly u závěru |
|----|---|---|--|--|---|----------------------------|
| 1 | Zpřesnit vymezení cílů MAP | I přes ponechání volnosti MAP v přístupu k realizaci analýz a formulaci priorit a cílů s cílem docílení ztotožnění zpracovatelů MAP s celým procesem tvorby MAP, by bylo vhodné navrhnout některé jednotící prvky a minimální požadavky pro výstupy (formulaci priorit a cílů). V případě vymezení povinných a doporučených oblastí by také bylo vhodné vymezení cílů vztáhnout k těmto oblastem. Cíle by také měly být měřitelné. | Nemožnost hodnocení naplnění cílů. | Cíle byly v rámci MAP formulovány velmi široce a zahrnovaly de facto celou škálu možných opatření. Cíle také nenaplňovaly kritéria SMART cílů. | MŠMT | Řešení EO A.1 |
| 2 | Zajistit data o realizaci aktivit v území ve vztahu k MAP a KAP | Je nezbytné realizátorům akčního plánování v území (MAP, KAP) zajistit adekvátní přístup k informacím o realizovaných aktivitách/projektech financovaných z operačních programů, a umožnit jim tak monitorování | Nemožnost monitoringu a hodnocení naplnění cílů. | Pro provázání aktivit realizovaných v území s cíli MAP a KAP nejsou v informačním systému MS2014+dostupná data. | MŠMT - ŘO (MMR z hlediska nastavení IS) | Řešení EO A.2 |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--------------|------------------|
| | | a vyhodnocení plnění cílů nastavených těmito plány. | | | | |
| 3 | Zajistit předávání informací z KAP do MAP | Nastavit a zajistit, aby byly předávány informace o plánovaných aktivitách z KAP do MAP. | Zástupci MAP upozorňovali na to, že mnohdy dochází k vytěžování podobných cílových skupin a bylo by dobré o tomto vést diskusi, jak cílové skupiny vhodně mezi MAP a KAP „rozdělit“. | MAP často nemají informace o aktivitách KAP na jejich území. | MŠMT - ŘO | Řešení EO A.3 |
| 4 | Zpřehlednit stránky realizovaných projektů NPI ČR | Zpřehlednit stránky NPI ČR o realizovaných projektech obecně. | Webové stránky nejsou přehledné a neobsahují relevantní informace, resp. relevantní informace se na nich hledají jen těžko. | Jako jeden ze dvou nejméně vhodných zdrojů informací zástupci MAP označují webové stránky NPI ČR. | NPI ČR | Řešení EO A.4 |
| 5 | Podporovat aktivity realizované v rámci MAP | Podporovat aktivity realizované v rámci MAP (školení, soutěže a pod) s cílem aktivizovat aktéry v území. | Nízká motivace partnerů zapojit se do strategického plánování | Podporovat aktivity realizované v rámci MAP (školení a vzdělávací akce, soutěže a další). Tyto se ukazují jako klíčový aktivizační prvek pro rozvoj a udržování partnerství v území. Řada partnerů není motivována podílet se pouze na strategickém plánování, aniž by MAP byl v území skutečně aktivní a školy zapojoval prostřednictvím konkrétních aktivit. | MŠMT - ŘO | Řešení EO A.5 |

| | | | | | | |
|---|--|---|--|--|----------------|---------------------------|
| 6 | Kláse zvýšený důraz na zapojení zřizovatelů MŠ a ZŠ. | Položit zvýšený důraz na zapojení zřizovatelů MŠ a ZŠ. | Zřizovatelé MŠ a ZŠ nejsou zapojeni a informováni. | Velmi nízké je povědomí o aktivitách v oblasti školství na straně zřizovatelů MŠ a ZŠ. Toto je oblast, na kterou by se měl v období 2021-2027 položit zvýšený důraz, tj. důraz na zapojení zřizovatelů MŠ a ZŠ. | MŠMT - ŘO | Řešení EO A.6 |
| 7 | Pozice metodických garantů v krajích jako prostředníka mezi MAP a KAP. | Využití pozice metodických garantů v krajích jako prostředníka mezi MAP a KAP. | Mezi MAP a KAP nedochází k přenosu informací. | Metodičtí garanti v krajích mohou vhodně naplňovat roli prostředníka mezi MAP a KAP, a zajišťovat tak efektivní obousměrný přenos informací mezi MAP a KAP. | MŠMT NPI ČR | Řešení EO A.3 a A.7 |
| 8 | Zajistit pokračování intenzivní podpory | Zajistit pokračování intenzivní podpory prostřednictvím individuální podpory poskytované školám. Zejména pak začínajícím ředitelům. | Ztráta získaného know-how | Pro efektivní navázání a další poskytování individuální pomoci je ale nezbytné zajištění udržení a uplatnění získaných zkušeností tak, aby školy využily získané poznatky, nastavené postupy a vytvořenou síť expertů. | MŠMT NPI ČR | Řešení EO A.3 a A.8 |
| 9 | Sebehodnocení IPs navázat na konkrétní dílčí výstupy | Sebehodnocení IPs navázat časově a věcně na konkrétní dílčí výstupy projektů. | Sebehodnocení nepřináší pro realizační týmy (požadovaný) přínos. | Pro realizační týmy IPs SRP a P-KAP nebyla nastavená forma sebehodnocení vnímána jako přínosná s tím, že | MŠMT | Řešení EO A.9 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|--|
| | | | | de facto jen shrnuje zjištění obsažená už v jiných zprávách. | | |
|--|--|--|--|---|--|--|

Podpis vedoucího týmu:

6. Zhodnocení spolupráce s Objednatелеm a stakeholdery

Spolupráce s Objednavatelem

Spolupráce s Objednavatelem probíhala na základě předem stanoveného postupu. Veškerá nezbytná součinnost Objednavatele byla poskytnuta v dostatečné míře, jak zpětná vazba k metodologii a postupu řešení evaluace, tak i požadované podklady.

Jako problematické se ukázalo pouze zajištění podkladů k naplňování aktivit MAP a KAP (k řešení EO A.2). Toto ale nebylo na „vině“ Zadavatele, ale důsledkem nevhodné struktury dat v informačním systému MS2014+, které zajištění potřebných informací o projektech neumožňuje (blíže viz EO A.2)

Spolupráce s realizačním týmem projektu SRP a P-KAP

Zpracovatel hodnotí spolupráci se zástupci realizačních týmů jako bezproblémovou bez zaznamenaných komplikací. Realizačním týmem projektu byly Zpracovateli poskytnuté veškeré požadované podklady ke zpracování evaluace. Mírnou překážkou, která způsobila částečný posun realizace šetření, bylo předání kontaktních informací na školy zapojené do intenzivní podpory (nebylo dáno „neochotou“ ze strany realizačního týmu, ale celkovou složitostí nastavení postupu oslovení pedagogických pracovníků na podpořených školách). Podklady a potřebná součinnost byly ale předány v potřebném rozsahu a zajištěna nezbytná součinnost a naplnění cílů evaluace nebylo ohroženo. Evaluátor musí naopak vyzdvihnout poskytnutou součinnost interního evaluačního týmu s tím, že byl domluven vzájemný postup obou evaluačních týmů tak, aby nedocházelo ke zbytečnému zatěžování podpořených škol, které by se školám jen těžko zdůvodňovalo (např. dotazování na stejné otázky ze strany obou evaluačních týmů).

7. Závěry a doporučení k celému procesu realizace předmětu smlouvy

Zpracovatel evaluace shledává za přínosnou formu dlouhodobé evaluace, která umožňuje sledovat a srovnávat vývoj řešených otázek v čase. Zpracovatel evaluace ale shledává potenciál dosažení větších synergií a zároveň omezení duplicitních šetření v možných úpravách nastavení souběžně realizované interní projektové a externí evaluace projektu. Doporučujeme zvážit na základě zjištění a praxe z ostatních systémových projektů, kde dochází k souběhu interní a externí evaluace, případné změny, které by omezily realizaci šetření duplicitního charakteru.

Pro realizaci obdobných zakázek v budoucnu rovněž doporučuje Zpracovatel evaluace zvážit revizi požadavků týkajících se tištěných verzí zpráv. Vzhledem k relativně velkému množství doprovodných dokumentů (Technická zpráva, Dashboard, ale i anglický překlad celé zprávy) doporučujeme zvážit, zda tištěnou verzi celé zprávy pro účely archivace nepožadovat pouze v jedné kopii a pro ostatní účely pracovat s digitální verzí dokumentů, případně vytisknout pouze hlavní zprávu (tj. bez příloh). Takový

krok považujeme za přínosný a v souladu s postupující digitalizací procesů v soukromé i veřejné sféře a skutečností, že s naprostou většinou dokumentů je v současnosti pracováno v elektronické verzi.

8. Seznam použitých zdrojů a literatury

Seznam použitých zdrojů

- Výzvy a jejich přílohy
- Postupy a metodické dokumenty k MAP a KAP
- Metodické listy a metodiky projektů SRP a P-KAP
- Monitorovací zprávy vč. příloh (ZoR a ZZoR)
- Schválené KAP a MAP
- Informace z MS2014+ k věcnému a finančnímu plnění řešených projektů
- Webové stránky projektů
- Výstupy interní evaluace realizovaných projektů (zejména projektu SRP)



9. Přílohy

Příloha 1a: Technická zpráva (Výstupy šetření EO A.4)

Příloha 1b: Technická zpráva (Výstupy šetření EO A.5)

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

Příloha 1d: Technická zpráva (Výstupy šetření EO A.8)

Příloha 2a: Scénáře dotazníkových šetření

Příloha 2b: Scénáře a záznamy rozhovorů – interní materiál

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