



Evaluace systémového projektu „SYPO“

Ministerstvo školství, mládeže a
tělovýchovy

Závěrečná zpráva

Říjen 2023



Spolufinancováno
Evropskou unií



Obsah

1	Manažerské shrnutí.....	4
2	Úvod a výchozí situace a zařazení hodnocení IPs do širšího kontextu.....	8
3	Popis použité metodologie a provedených šetření (stručné shrnutí).....	9
4	Zjištění – odpovědi na evaluační otázky.....	11
a.	Evaluační otázka 1.1: Odpovídá realizace klíčových aktivit a výstupů naplánovanému harmonogramu a aktuálním potřebám realizace projektu?.....	11
b.	Evaluační otázka 1.2: Do jaké míry je dosahováno cíle a dílčích cílů projektu SYPO a změn stávajícího stavu, které byly v jeho důsledku očekávány?.....	14
c.	Evaluační otázky 1.3 a 1.5: Existují rizika, která ohrožují realizaci projektu a dosažení vytyčených cílů? Co v průběhu projektu považuje realizační tým za největší bariéry úspěšné realizace?	18
d.	Evaluační otázka 1.4: Odpovídá průběh činností v KA3 Evaluace dobré evaluační praxi? ..	19
e.	Evaluační otázka 2: Do jaké míry považují stěžejní aktéři (významné) výstupy/aktivity projektu za přínosné/dobře využitelné a proč?.....	20
f.	Evaluační otázka 3: Do jaké míry funguje/se osvědčil systém metodických kabinetů?	33
g.	Evaluační otázka 4: Do jaké míry zná veřejnost projekt?	42
h.	Evaluační otázka 5: Jak probíhá spolupráce a jakých společných výsledků bylo dosaženo?43	
i.	Evaluační otázka 6: Jaké byly nezamýšlené dopady projektu SYPO?	45
5	Zhodnocení práce s doporučeními v průběhu zakázky	46
6	Závěry a doporučení.....	47
a.	Doporučení.....	50
7	Zhodnocení spolupráce s Objednatelem a stakeholdery	53
8	Analýza provedeného evaluačního procesu a doporučení	53
9	Seznam použitých zdrojů a literatury.....	54
10	Přílohy.....	55
a.	Příloha I: Technická zpráva s detailním popisem šetření.....	55
i.	Metody použité pro účely zpracování této zprávy	55

b.	Příloha II: Podklady a primární data.....	59
c.	Příloha III: Hlavní zjištění a závěry v podobě využitelné pro prezentaci.....	62
11	Seznam zkratek	63
12	Seznam tabulek	64
13	Seznam grafů.....	64

1 Manažerské shrnutí

Tento dokument představuje Závěrečnou zprávu „Evaluace systémového projektu SYPO“ (dále též Evaluace). Projekt SYPO je individuální projekt systémový, který byl realizován v rámci PO3 OP VVV „Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání“. Hlavním cílem projektu bylo zajištění uceleného systému profesní podpory učitelů a ředitelů, který bude přispívat ke zvyšování jejich profesního rozvoje a tím ke zkvalitňování vzdělávacího systému. Projekt SYPO byl po svém prodloužení ukončen ke dni 30. 6. 2023.

Šetření pro účely zpracování této zprávy byla realizována v průběhu března až června 2023. Mezi využití metody patří desk research dostupných informací, metaevaluace, individuální rozhovory se zástupci projektu, hlavními zdroji informací jsou pak šetření, která byla realizována mezi účastníky aktivit projektu – dotazníková šetření, fokusní skupiny a individuální rozhovory. Hlavní závěry byly vytvořeny na základě triangulace použitých metod a zdrojů/cílových skupin.

Na základě provedené analýzy a provedených šetření lze konstatovat, že **většina klíčových aktivit (kromě KA Kvalita) byla realizována dle plánovaného harmonogramu a odpovídala v té době aktuálním potřebám**, pro zajištění aktuálnosti projektu a jeho aktivit sloužily především interní evaluace, které byly realizovány s ohledem na aktuální stav projektu a potřeby jednotlivých klíčových aktivit. Na základě provedených šetření pro účely této zprávy však vyplynulo, že všech **16 dílčích cílů bylo naplněno**, včetně dříve ohrožených cílů 1 a 2.

Jedním z hlavních cílů projektu bylo vytvoření systému metodických kabinetů (MK) na národní, krajské a oblastní úrovni. **Systém metodických kabinetů se i přes řadu počátečních problémů při svém vzniku osvědčil jako funkční a přínosný, a to především v oblasti rozvoje kompetencí a profesního rozvoje učitelů.** Dle hodnocení účastníků fokusních skupin, kteří byli kritičtější než respondenti dotazníkových šetření, došlo k naplnění jejich očekávání od metodických kabinetů (MK) pouze z části. Na vině byla především **rozdílná a nevyjasněná očekávání** od samotných MK, která se výrazně lišila mezi různými cílovými skupinami, pomalá a nejasná iniciace kabinetů společně s nedostatečně vyjasněnými rolemi. Mezi účastníky kabinetů panovalo očekávání, že bude možné komunikovat podněty z terénu k MŠMT a podílet se tak na úpravě rámcových vzdělávacích programů (RVP). Toto očekávání nicméně nebylo naplněno a vedlo k částečné frustraci a zklamání účastníků. Po překonání těchto provozních nejasností nicméně kabinety přispěly k šíření, sdílení dobré praxe, propojování a podpoře učitelů. Problémy s komunikací, informační prostupností byly postupem času překonány a bylo by vhodné kontaktní databázi udržet a využít do budoucna. Dobře se osvědčily webináře a všechna online školení a aktivity. Nejkladněji byly hodnoceny kabinety matematiky a začínající učitel. Naopak kabinety cizích jazyků a společenských věd vznikaly jako poslední, a přesto se nevyvarovaly stejným obtížím při svém vzniku, jako předešlé kabinety. Osvědčilo se personální propojení různých úrovní kabinetů, které přispělo k lepšímu sdílení informací. Kabinety také narážely na nekoordinované, konkurenční projekty, např. MAP, KAP, Dějepis+. **Množství nekoordinovaných projektů někdy vedlo k přesycenosti terénu a „vykrádání“ expertů a účastníků a duplicitním aktivitám. Konfiguraci a následné implementaci aktivit projektu SYPO významně pomohly a byly velmi kladně hodnoceny regionální pobočky NPI ČR.**

Z pohledu zapojených osob projekt SYPO a jeho aktivity zohlednily potřeby pracovníků ve školství v různých etapách jejich profesní dráhy a projekt v tomto ohledu splnil očekávání. Nabídka projektu SYPO, konkrétně KA Management, dokázala pokrýt potřeby různých typů ředitelů, od začínajících po zkušené, od malotřídek po veliké školy. Projekt byl přínosný jak v reflexi vlastní praxe, tak při zavádění nových opatření a dlouhodobých cílů. Jako velmi přínosné bylo účastníky projektu hodnoceno sdílení zkušeností a dobré i špatné praxe.

Ačkoli se aktivity v rámci KA Kvalita na začátku projektu SYPO zdržely kvůli plánované a připravované novele zákona (č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících) a docházelo k plánování úprav aktivit, KA Kvalita nakonec zůstala u původně plánovaných aktivit dle Charty a dle stávajícího zákona. **Veškeré aktivity se nakonec podařilo nastavit a realizovat.** Systém hodnocení DVPP/kvalifikačních a specializačních studií dle většiny (87 %, tj. 13) respondentů zapojených do dotazníkového šetření spíše

přispívá k zajištění kvalitního vzdělávání pedagogických pracovníků, které vede k předem stanoveným cílům.

V projektu byla na úrovni jednotlivých krajů vybudována síť krajských ICT metodiků (KIM), kterou tvořilo 20 KIM, jelikož **přetrvává vysoká poptávka po ICT podpoře ze strany škol. Tato podpora je obecně hodnocena pozitivně a je považována za přínosnou** (ICT konzultace přínosné dle 86 %, tj. 133 respondentů, který byly konzultace poskytnuty a ICT metodická podpora přínosná dle 91 %, tj. 59 respondentů, kterým byla metodická podpora poskytnuta a zúčastnili se dotazníkového šetření).

Další oblastí, které se projekt věnoval, bylo nastavení systému podpory profesního rozvoje pro vedoucí pracovníky škol. V důsledku epidemie Covid-19 byla většina aktivit převedena do online podoby. **Počáteční obavy z dopadu tohoto přesunu převýšily přínosy v podobě úspory času a finančních prostředků (nebylo nutné cestovat na setkání apod.) a rozšíření zásahu aktivit na větší cílové skupiny navýšením jejich účasti.** Byl schválen Model systému podpory profesního rozvoje vedení škol a v září 2021 byla zahájena pilotáž Modelu. Aktivity Vlastní podpory vedení škol (např. oblastní konference, workshopy a na ně navazující skupinové a individuální konzultace) byly realizovány a ověřeny online formou, na základě čehož byly upraveny a budou součástí implementace Modelu. **Účastníci hodnotili Model systému podpory profesního rozvoje vedení škol pozitivně a považují jeho vytvoření za potřebné** (uvedlo 56 % členů NK, tj. 11; 72 % členů KK, tj. 110 a 79 % členů OK, tj. 213). V projektu byla zavedena Stálá konference ředitelů (SKŘ), která je platformou/grémiem nastavujícím podporu pro vedení škol. **Po pilotáži Stálé konference ředitelů, která byla úspěšná, proběhla její implementace.** SKŘ byly přínosné v oblasti sdílení informací, praxe a zkušeností mezi řediteli škol. **Aktivity projektu SYPO zaměřené na management** dle většiny (85 %, tj. 236) účastníků zapojených do dotazníkového šetření **přispívají k profesní podpoře a prohlubování kompetencí/odbornému růstu.** Dle většiny (76 %, tj. 213) respondentů aktivity **zohledňují potřeby vedoucích pracovníků v různých etapách jejich profesní dráhy** a celkově dle většiny (73 %, tj. 204) respondentů **projekt SYPO přispíval k nastavení systému, který bude schopný reagovat na změny a potřeby v rozvoji managementu škol.** Mezi největší přínosy aktivit KA Management patří dle účastníků FS sdílení zkušeností, opětovné přemýšlení nad relevantními a novými tématy a obecně pocit sebezrovoje, který je vázán na lepší vykonávání pozice ředitele a lepší plnění povinností.

Projekt SYPO měl za cíl podpořit práci se začínajícími učiteli (ZÚ), k čemuž byl vytvořen a je pilotován Model systému podpory začínajících učitelů, který obsahuje návody a doporučení, jak postupovat při adaptaci ZÚ, a který na školách zapojených do pilotáže pracuje s tzv. triádou (uvádějící učitel, začínající učitel a zástupce vedení školy). **Záměrem bylo nastavení spolupráce této triády na škole s cílem podpory začínajících učitelů.** První vlna pilotáže vlastní podpory byla ukončena na konci školního roku 2019/2020, druhá vlna byla zakončena na konci školního roku 2020/2021 a na podzim 2021 byla zahájena třetí vlna probíhající v rámci fáze implementace. V rámci projektu byla realizována také vlastní podpora pro všechny zástupce triády, podpora se skládala především ze školení/webinářů, e-learningů a workshopů. Většina respondentů dotazníkového šetření (74 %, tj. 167) a fokusní skupiny se shodla, že **aktivity zaměřené na začínající učitele přispěly k cílené a plánované podpoře začínajících učitelů a k obecnému nastavení systému podpory pro začínající učitele.** Projekt SYPO přispěl dle účastníků fokusní skupiny k systémovému nastavení a zavedení podpory začínajících učitelů, protože předtím žádný model systému ZÚ neexistoval. Dle účastníků fokusní skupiny došlo pro vedení škol k naplnění očekávání především nastavením spolupráce triády a tvorbou adaptačních plánů.

Cíle KA Podpora byly díky přechodu do on-line prostředí naplněny nad očekávání. Po ustálení situace v důsledku pandemie Covid-19 došlo k zintenzivnění prací a zvýšení frekvence aktivit (webináře byly v lednu až dubnu 2023 naplánovány na každý den). **Z provedených šetření vyplynulo, že webináře byly ve všech oborech všeobecně hodnoceny pozitivně s vysokým přínosem.** Dle většiny účastníků (87 %, tj. 300) zapojených do dotazníkového šetření **došlo v důsledku webinářů k prohlubování jejich profesních kompetencí. Za hlavní výhody webinářů jsou dle účastníků rozhovorů považována možnost absolvovat webinář odkudkoliv a možnost se k webináři opětovně vrátit.** V rámci dotazníkového šetření mezi odbornou veřejností byla podle jako nejvíce přínosná aktivita hodnocena KA Podpora – webináře, to se i odráží na popularitě některých videí nahraných na Youtube kanálu

projektu. Zároveň webináře byly často zmiňovány mezi aktivitami, které by respondenti uvítali v budoucnu.

Projekt SYPO realizoval aktivity, které přispěly k seznamování veřejnosti s projektem a jeho aktivitami. Jednou z hlavních aktivit byla tvorba a distribuce newsletteru projektu, který byl přímo zasílán na zhruba 14 000 kontaktů a dále byl dostupný na webových stránkách a Facebooku projektu. Youtube kanál projektu čítá 3,93 tisíce odběratelů a nejsledovanější video je „Písemky v Microsoft Forms, které se samy opravují“ s **33 tisíci zhlédnutí**. Znalost projektu je patrná z realizovaného šetření, kdy z náhodně vybraného reprezentativního vzorku škol a jejich pedagogických pracovníků **zná projekt SYPO více než polovina respondentů**.

Realizace KA Spolupráce proběhla v souladu s harmonogramem, 20. března proběhl mezinárodní kulatý stůl se zaměřením na digitální kompetence pedagogů, 30. března pak proběhl závěrečný odborný panel B, který byl odložen kvůli posunům v realizaci KA Kvalita a 17. května proběhla závěrečná konference projektu SYPO. Během posledního roku a půl probíhala v rámci spolupráce s ostatními IPs a s dalšími subjekty prostřednictvím vzájemné účasti na odborných panelech, především v rámci posledních panelů projektu PPUČ a SRP, a v rámci odborných panelů projektů APIV A a APIV B. Další formou spolupráce s ostatními IPs projekty bylo zapojení zástupců projektu PPUČ do metodických kabinetů projektu SYPO. Ve sledovaném období však nedošlo k žádným zásadním novým výstupům ve spolupráci s IPs projekty, spíše docházelo k dokončování spolupráce a vzájemné účasti na aktivitách. **Nejintenzivnější spolupráce probíhala na úrovni odborných panelů**. Ty byly většinou respondentů hodnoceny pro účely spolupráce jako přínosné, nicméně někdy příliš formální s nízkou periodicitou.

Projekt se dokázal na nečekaná rizika (Covid-19, příliv uprchlíků z Ukrajiny a jejich integrace do škol) flexibilně adaptovat, efektivně je mitigovat a dokonce přinést do terénu potřebnou podporu. Respondenty šetření tak byly obzvláště kladně hodnoceny přínosy v oblasti podpory ICT a přechodu na online výuku, podpora při integraci cizojazyčných studentů apod. Mezi nejvýznamnější rizika Projektu, která mají nad-projektovou platnost i pro budoucí IPs patří:

- Nedostatečné zapojení účastníků do aktivit projektu;
- Nedostatek expertů;
- Nízké finanční ohodnocení expertů;
- Přesycenost školského terénu různými projekty;
- Absence strategického řízení a koordinace ze strany MŠMT;
- Nedostatečně vyjasněné zadání a cíle, očekávání Projektu;
- Rozdílné vnímání KA Kvalita ze strany realizátorů projektu a ze strany zástupců ŘO;
- Nedostatečné zapojení učitelů, kteří podporu potřebují nejvíce¹.

Ve sledovaném období **bylo identifikováno 7 nových rizik, která byla zanesena do registru rizik**. Rizika byla z hlediska závažnosti jejich dopadu hodnocena převážně jako středně závažná až závažná (9-16 rizik). Většina rizik souvisí s integrací nezletilých ukrajinských uprchlíků do škol, která snižuje dostupnost cílové skupiny pro účast na vybraných aktivitách projektu. Dvě rizika se vztahují k administrativní náročnosti ukončení projektu SYPO a nutné revizi všech výstupů Projektu dle novely citační normy ČSN ISO 960:2011, která bude vyžadovat i revize grafických prací a korektur provedených na již schválených výstupech projektu. Všechna rizika byla reportována i v ZoR a byla adresována konkrétními mitigačními opatřeními.

Na základě provedených šetření a souvisejících zjištění byly formulovány následující nejdůležitější doporučení. Doporučení jsou z důvodu ukončení projektu rozdělena na doporučení s platností univerzální pro jakékoli další individuální projekty NPI ČR/MŠMT (systémové, národní apod.) a doporučení platná pro navazující projekt NPI ČR – *Podpora kurikulární práce škol*:

¹ Velmi často dochází k zapojování již aktivních učitelů. I tato podpora je potřebná, nicméně by bylo vhodné najít způsoby jak do aktivit více zapojovat méně aktivní učitele např. ze znevýhodněných regionů (Karlovarský, Moravskoslezský a Ústecký kraj).

Tabulka 1 Přehled hlavních doporučení evaluace

Název doporučení	Popis doporučení
Doporučení nad rámec Projektu	
Efektivnější využívání výstupů individuálních projektů ze strany MŠMT	Pokud bude projektům uložena povinnost vytvářet doporučení pro MŠMT, je nutné toto předem projednat s věcnými odbory MŠMT, které mají doporučení přebírat. Zároveň je nutné smysluplně nastavit množství doporučení a zajistit spolupráci pracovníků MŠMT přímo v procesu tvorby doporučení.
Posílení kapacit řízení individuálních projektů na MŠMT	Zřídít trvalé pozice projektových manažerů na MŠMT, které by šly přes horizont systemizací pracovních míst. Vytvořit pozice projektových manažerů na věcných odborech MŠMT nebo jinak navýšit kapacity věcných odborů MŠMT pro efektivnější nakládání s výstupy IPS.
Zlepšit koordinaci a plánování individuálních projektů (systémových)	Zintenzivnit spolupráci mezi NPI a věcnými odbory MŠMT, případně ŘO OP JAK při plánování a koordinaci individuálních projektů a jejich aktivit (např. Dějepis+, SYPO, APIV, SRP.) Zajistit, aby se např. odborné panely různých IP nepřekrývaly v čase, aby nedocházelo k vzájemnému vykrádání expertů apod. Zajistit koordinaci i s projekty v oblasti školství, vzdělávání realizovanými např. TAČR za podpory MŠMT.
Navýšit sazby hodinové odměny expertů i zapojených učitelů²	Zvýšit obvyklou sazbu pro experty na projektech ze současných zhruba 350,- Kč/ hod. na konkurenceschopnou úroveň na trhu práce. Pro určité pozice využít maximální možné sazby stanovené v Pravidlech pro Žadatele a Příjemce ve výši 632 Kč/hod. Navýšit adekvátně i odměny u zapojených učitelů a zvýšit tak jejich motivaci a účast.
Projektově specifická doporučení	
Podpora síťování do metodických kabinetů	Z provedených šetření bylo zjištěno, že v některých krajích/oblastech je menší zájem o zapojení se pedagogů do krajských a oblastních metodických kabinetů. Doporučuje se podpořit členy metodických kabinetů ve snaze o zapojení dalších členů do projektu.
Prohloubení spolupráce mezi NK a KK	Z provedených šetření bylo zjištěno, že i přes úpravu spolupráce, stále existuje prostor pro zlepšení spolupráce mezi národními a krajskými metodickými kabinety, a to dle výsledků dotazníkového šetření především u 3 původních kabinetů (tj. ČJ, M a ICT).
Zapojování neaktivních učitelů a učitelů ze strukturálně znevýhodněných regionů	Cíleně oslovovat, rekrutovat účastníky ze strukturálně znevýhodněných regionů, využít místní zřizovatele, krajské úřady a cílené kampaně. Najít způsoby, jak oslovit a zapojit neaktivní učitele, např. skrze finanční odměňování, přes ředitele a zřizovatele, cílené kampaně apod.
Spolupráce s MAP a KAP	Propojit kabinety s MAP a KAP úzkou koordinací zajištěnou účastí zástupců KAP a MAP ve strukturách kabinetu a naopak.

² Zároveň toto doporučení je relevantní pouze pro budoucí projekty obdobného typu.

2 Úvod a výchozí situace a zařazení hodnocení IPs do širšího kontextu

Předkládaná zpráva přináší zhodnocení projektu SYPO za období následující od akceptace druhé průběžné zprávy, tedy prosince 2021, respektive března 2022 do konce Projektu SYPO, tedy do června 2023. Toto načasování odpovídá prodloužení evaluovaného Projektu SYPO do konce června 2023. V tomto období došlo k realizaci, dokončení a uzavření všech klíčových aktivit a jejich výstupů. Proces je zdokumentován v sedmi Zprávách o realizaci č. 16-22. Tyto zprávy o realizaci byly schváleny ŘV a ŘO. Zprávy o realizaci informují o dílčích změnách v personálním obsazení Projektu, především na krajské úrovni. Dílčí, nikoli však zásadní změny a otevřené body byly vypořádány. Významná část hodnoceného období se nesla ve znamení přetrvávajících omezení souvisejících s pandemií Covid-19. Zvláště pak ještě první polovina roku 2022. Ta na jednu stranu představovala do jisté míry omezení v osobní účasti na akcích, na druhou stranu akcelerovala přechod do virtuálního online prostředí, které vybrané aktivity naopak usnadnilo. Dalším významným faktorem, který Projekt SYPO ovlivnil byl především příliv uprchlíků z Ukrajiny po vypuknutí konfliktu v dubnu 2022 a nutnost jejich integrace do povinné školní docházky. Nové integrační nároky na školská zařízení významně zatížily jejich již tak vytíženou kapacitu, v některých momentech vedly např. ke snížení účasti na aktivitách SYPO, nejvýznamněji v KA 04, na metodických kabinetech a jejich výstupech.³ Nové výzvy spojené s reakcí na nároky pandemie Covid-19 a integrace uprchlíků se nicméně podařilo projektu SYPO dle respondentů evaluačního šetření poměrně úspěšně adresovat. Rychlá reakce SYPO a NPI ČR vedla k vytvoření řady výstupů a adaptaci některých aktivit na tyto nové výzvy, čímž došlo k zvýšení přidané hodnoty a dopadu Projektu SYPO.

V neposlední řadě byl Projekt SYPO ovlivněn zahájením projektů financovaných v rámci Národního plánu obnovy. Nedostatek expertů a jejich kapacit pak v kombinaci s dalšími IPs mohl v některých tematicky souvisejících aktivitách různých projektů vést k duplicitám či „vykrádání“ odborníků mezi projekty.

Indikátor *Počet organizací, které byly ovlivněny systémovou intervencí* byl naplněn na 112 % již v reportovaném období ke konci července 2022 a následně došlo k jeho navýšení. Po prodloužení projektu, především v období od srpna do října 2022 byla obsazena řada krajských pozic z ne zcela jasných důvodů, pravděpodobně ve snaze vyčerpat zbývající finanční prostředky a posílit dobíhající aktivity v krajích.

Součástí evaluace byla reflexe zkušeností a spolupráce s dalšími IPs realizovanými NPI ČR. Jednalo se především o projekty [Společné vzdělávání a podpora škol krok za krokem. Implementace Akčního plánu inkluzivního vzdělávání – metodická podpora](#) (APIV A), [Podpora společného vzdělávání v pedagogické praxi](#) (APIV B), [Podpora krajského akčního plánování](#) (P-KAP), [Podpora budování kapacit pro rozvoj základních pre/gramotností v předškolním a základním vzdělávání – Podpora práce učitelů](#) (PPUČ) a [Strategické řízení a plánování ve školách a v územích](#) (SRP). Všechny uvedené projekty byly ukončeny před koncem samotného projektu SYPO a před realizací evaluačních šetření. Toto nicméně nemělo žádný vliv na realizaci samotného sběru dat od identifikovaných respondentů – zástupců těchto projektů. Žádný vliv na realizaci evaluace prokazatelně nemělo ani postupné nabíhání navazujícího projektu **Podpora kurikulární práce škol** (Kurikulum), který zhruba od dubna 2023 vyžadoval zapojení vybraných stávajících pracovníků projektu SYPO. Tento projekt má za cíl především převzít a dále rozvíjet práci metodických kabinetů založených v rámci projektu SYPO v kombinaci s výstupy dalších IPs, především PPUČ, KSH, APIV A/B, MAP nebo projektem AUTOEVALUACE – Vytváření systému a podpora škol v oblasti vlastního hodnocení – Cesta ke kvalitě⁴.

³ Tím spíše může vyvolávat otázky výstavba nového navazujícího projektu PODPORA KURIKULÁRNÍ PRÁCE ŠKOL (tzv. „Kurikulum“) právě na pilířích metodických kabinetů.

⁴ Výstupy projektu Cesta ke kvalitě – evaluační nástroje a manuály k nim budou vstupem pro nastavení a realizaci adresné a neadresné podpory škol.

3 Popis použité metodologie a provedených šetření (stručné shrnutí)

Postup zpracování Závěrečné zprávy vycházel z podmínek zadávací dokumentace, nabídnutého plnění, následně uzavřené Smlouvy o dílo Evaluace systémového projektu SYPO a Vstupní zprávy. Aktivit byly nastaveny tak, aby bylo dosaženo cíle Evaluace a aby byly pokryty všechny evaluační otázky (EO 1 – EO 6). Majorita sběru a analýzy dat byla naplánována a následně realizována ke konci projektu SYPO po jeho prodloužení, tedy v období od února do července 2023.

Plánovací schůzka se zástupci Zadavatele k pracím na Závěrečné zprávě proběhla 26. ledna 2023 a definovala přesné načasování metodických postupů a cílových skupin respondentů v souladu se smluvním harmonogramem dodatku smlouvy při zohlednění zatíženosti pracovníků projektu SYPO a paralelních probíhajících aktivit.

Realizace sběru a analýzy dat proběhla v souladu s plánovaným a validovaným harmonogramem od února do srpna 2023:

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

Úvodní schůzka k nastavení obsahu Závěrečné zprávy

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

Ve sledovaném období Zhotovitel realizoval následující šetření:

- Dotazníková šetření – v souladu s plánem činností Zhotovitel realizoval 7 níže uvedených dotazníkových šetření. Prvních šest šetření bylo realizováno v průběhu dubna 2023. Poslední dotazníkové šetření hodnotící znalost projektu SYPO mezi odbornou veřejností bylo realizováno v průběhu května a června. Všechna dotazníková šetření byla realizována na základě validované metodologie, cílové skupiny a schválených scénářů. U všech dotazníků bylo po několika upomínkách a oslovení dalších vzorků cílových skupin dosaženo potřebné návratnosti. Přehled dotazníkových šetření mapující zapojení a zkušenosti stakeholderů s aktivitami, vnímané přínosy poskytované podpory atd.:
 - ICT metodická podpora
 - Kabinety (metodické, národní, krajské, oblastní)
 - Kvalita
 - Management
 - Webináře
 - Začínající učitel
 - Znalost projektu mezi odbornou veřejností
- Individuální hloubkové rozhovory – celkem bylo realizováno **10 rozhovorů** se zástupci vedení Projektu a jeho klíčových aktivit a **7 rozhovorů** se spolupracujícími projekty.

- Rozhovory se zástupci vedení projektu v oblastech:
 - Vedení projektu
 - Řízení - 9. 3. 2023
 - Spolupráce - 2. 3. 2023
 - Evaluace - 3. 3. 2023
 - Kabinety - 14. 3. 2023
 - Kvalita - 27. 2. 2023
 - Management - 28. 2. 2023
 - Podpora - 8. 3. 2023
 - Začínající učitel - 1. 3. 2023
 - Veřejnost - 9. 3. 2023
- Rozhovory se spolupracujícími projekty:
 - APIV A – 12. 6. 2023
 - APIV B – 12. 6. 2023
 - P-KAP – 8. 6. 2023
 - PPUČ - 8. 6. 2023
 - SRP - 8. 6. 2023
 - Účastnice odborného panelu Kvalita – 13. 6. 2023
 - Účastnice odborného panelu Začínající učitel – 13. 6. 2023
- Fokusní skupiny – v souladu s plánem činností Zhotovitel realizoval 5 tematických fokusních skupin:
 - Krajské kabinety - 16. 5. 2023
 - Národní kabinety - 18. 05. 2023
 - Oblastí kabinety - 17. 05. 2023
 - Management - 22. 05. 2023
 - Začínající učitel - 23. 05. 2023
- Desk research – v průběhu celého období a obzvláště v jeho závěru proběhla analýza sekundárních zdrojů dat poskytnutých realizátorem evaluovaného Projektu. Seznam dokumentů a pramenů je součástí přílohy.

Všechny metody použité pro účely zpracování této zprávy jsou popsány v Příloze I.

4 Zjištění – odpovědi na evaluační otázky

Do evaluace projektu SYPO bylo v rámci závěrečné fáze zahrnuto zpracování všech evaluačních otázek a podotázek hodnotících realizaci klíčových aktivit a výstupů projektu, očekávání a plnění cílů projektu, rizik i bariér realizace projektu, a to včetně detailnějšího hodnocení stěžejních aktivit projektu jako jsou metodické kabinety, management, podpora, začínající učitel a evaluace. Nad rámec předcházejících šetření a zpráv obsahuje Závěrečná zpráva nově i zhodnocení Evaluační otázky 4: „Do jaké míry zná veřejnost projekt“. Rovněž byla hodnocena spolupráce projektu s ostatními projekty a nezamýšlené dopady projektu. Z hlediska metod byly použity evaluační metody, jejichž aplikace je podrobněji popsána v předchozí kapitole. Odpovědi na jednotlivé evaluační otázky je možné najít níže.

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

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

Z důvodů předčasného dosažení plánovaných cílových hodnot indikátorů, došlo na základě žádosti projektového vedení k jejich navýšení. Všechny indikátory byly naplněny:

Tabulka 2 Indikátory projektu SYPO

Název indikátoru	Měrná jednotka	Cílová hodnota	Dosažená hodnota	Naplnění cílové hodnoty v %
Počet národních systémů nebo jejich složek	Národní systémy	4	4	100 %
Počet produktů v systémových projektech	Produkty	8	8	100 %
Počet organizací, které byly ovlivněny systémovou intervencí	Organizace	1700 ⁵	1809	106 %
Počet vzdělávacích modulů s metodikou a vzdělávacím programem	Moduly	4	4	100 %
Počet podpořených produktů	Produkty	8	8	100 %

Zdroj: Informace od příjemce k 30. 6. 2023

K 30. červnu 2023 bylo čerpání projektu na 340 122 000 Kč celkových způsobilých nákladů, tj. 99,5 % rozpočtu projektu (jedná se kvalifikovaný odhad). Čerpání probíhalo v souladu s finančním plánem a harmonogramem projektu. Celkové nezpůsobilé výdaje představují částku 181 661 Kč, tj. 0,05 % celkového rozpočtu. Čerpání rozpočtu lze tudíž vyhodnotit jako úspěšné.

Na základě provedené analýzy a provedených šetření lze konstatovat, že **většina KA byla zrealizována dle plánovaného harmonogramu a odpovídala v té době aktuálním potřebám**. Pro zajištění aktuálnosti byly realizovány interní evaluační aktivity, do kterých byli zahrnuti zástupci jednotlivých KA, aby byly tyto KA realizovány v souladu s potřebami cílových skupin a účastníků projektu. V případě potřeby změn zástupci projektu reagovali na danou situaci prostřednictvím žádostí o změnu, aby aktivity odpovídaly nastavení projektu. Soulad realizace projektu SYPO s plánovaným harmonogramem potvrzuje také manažer projektu, který uvedl: „Od října roku 2021 nedošlo k žádným dalším zásadním

⁵ Došlo k navýšení z původních 1257.

změnam mimo prodloužení projektu do června roku 2023 a projekt pokračuje dle harmonogramu. Projekt SYPO splňuje hodnoty monitorovacích indikátorů a vzhledem k tomu, že někde indikátory dokonce převyšují určené hodnoty, bylo požádáno o navýšení některých hodnot monitorovacích indikátorů.“ Jedinou výjimkou mohou být metodické kabinety, u kterých všechny Zprávy o realizaci od dubna 2022 reportují rizika spojená s nižší účastí a ohrožením jejich výstupů. Důvodem zde byla snížená kapacita a čas účastníků a účastnic z řad školských zařízení z důvodů vysokých pracovních nároků na integraci ukrajinských uprchlíků. Projektové vedení si bylo tohoto rizika vědomo a usilovalo o navýšené aktivity v oblasti rekrutace účastníků a účastnic kabinetů.

Dle sebehodnotících zpráv byly výstupy Projektů realizovány ve svých hlavních obrysech v souladu s harmonogramem. Tento soulad nenarušili ani všechny zmiňované krize, ani personální obměny členů týmu.

Jednotlivé KA byly realizovány shodným způsobem jako v minulosti:

- **KA Řízení** – Realizace KA proběhla v souladu s plánovaným nastavením. Řídícímu orgánu byly průběžně předkládány Zprávy o realizaci, Žádosti o platby, situační zprávy, reporty, zprávu o ukončení etapy atp., které byly ze strany Řídícího orgánu schváleny. Většina aktivit i nadále probíhala v online prostředí, u jiných došlo k obnově osobních nebo hybridních setkání. Negativní dopad na realizaci některých aktivit, zvláště pak samotných kabinetů a jejich výstupů, byl příliv ukrajinských uprchlíků a nutnost integrace nezletilých uprchlíků do vzdělávacího systému. To sice vedlo k omezení účasti některých cílových skupin, nedošlo však ke kritickému znemožnění aktivit jako takových, které byly realizovány a výstupy dokončeny. Naopak se v rámci Projektů podařilo flexibilně reagovat na potřeby metodického vedení škol a byly vydány metodické příručky pro výuku dětí s odlišným mateřským jazykem. Zvýšenou zátěží byl po formální stránce Projektů nově vydaný pokyn ŘO pro grafickou úpravu výstupů Projektů, který si tak vynutil jejich i zpětnou revizi. Vzhledem k přetíženým kapacitám oddělení veřejných zakázek v rámci kmene NPI ČR se přesunuly některé aktivity do online prostředí. Do online prostředí byla přesunuta z tohoto důvodu také závěrečná online konference. Jisté pokroky byly učiněny v oblasti komunikace, a to jak se spolupracujícími školami, kde díky zlepšení došlo k úspěšnějšímu sběru reflektivních zpráv, tak s jednotlivými týmovými manažery.
- **KA Spolupráce** – Realizace KA Spolupráce proběhla v souladu s harmonogramem, 20. března proběhl mezinárodní kulatý stůl se zaměřením na digitální kompetence pedagogů, 30. března pak proběhl závěrečný odborný panel B, který byl odložen kvůli posunům v realizaci KA Kvalita a 17.května proběhla závěrečná konference projektu SYPO. S ostatními IPs probíhala spolupráce funkčně, především s APIV A a B na odborných panelech, nebo zástupců PPUČ v metodických kabinetech. Nicméně řada IPs již ukončovala svou činnost a tudíž nebyl prostor ani smysl pro další spolupráci. V některých případech se aktivity IPs a SYPO doplňovaly, v jiných lehce překrývaly, nejvýznamněji asi u SRP. Zde nicméně došlo k úzké koordinaci na společných výstupech.
- **KA Evaluace** – Realizace klíčové aktivity a výstupů v době šetření odpovídala naplánovanému harmonogramu a aktuálním potřebám realizace projektu. V rámci aktivit KA Evaluace byly zhotoveny výsledkové evaluace klíčových aktivit. Například v rámci KA Kabinety se zástupci KA Evaluace více účastnili prací se sběrnými nástroji a došlo k většímu zaměření na využití aktivit projektu v praxi. Byly například evaluovány přínosy aktivit, vliv aktivit na praxi školy apod. U metodických kabinetů se v této souvislosti jedná o tři zprávy, tj. Průběžná zpráva z evaluace činnosti MK II., Analytická zpráva z Monitoringu využití aktivit MK ve školách a Zpráva z kvalitativní studie výsledků činnosti.
- **KA Kabinety** – Navzdory problémům indikovaným v souvislosti s menší účastí cílových skupin odpovídá realizace klíčových aktivit a výstupů v rámci KA Kabinety naplánovanému harmonogramu a aktuálním potřebám realizace projektu s ohledem na konec projektu v červnu 2023. Podařilo se zrealizovat poslední dva plánované kabinety – Cizí jazyky, Společenskovední vzdělávání. V rámci těchto dvou posledně spuštěných kabinetů byly Modely

v době šetření ve finální fázi zpracování. V rámci metodického kabinetu pro cizí jazyky byla navázaná spolupráce s Domem zahraniční spolupráce. V rámci kabinetu Společenskovědního vzdělávání je pozitivně hodnocená spolupráce s projektem Dějepis+ týkající se příprav metodologických materiálů. V rámci národních kabinetů došlo k restrukturalizaci, která spočívala v zahrnutí zástupců krajských kabinetů do národních kabinetů. Toto propojení je pozitivně hodnoceno.

- **KA Kvalita** – Aktivity v rámci této KA se odvíjely od platné dohody s MŠMT z roku 2021 (došlo k návratu k původní verzi Charty a KA Kvalita byla realizována podle původních plánů a podle stávajícího zákona o pedagogických pracovnících). Všechny výstupy KA Kvalita byly vytvořeny a schváleny. Databáze hodnocení DVPP byla revidována předsedkyní akreditační komise MŠMT, která ji bude nadále využívat k hodnocení kvalifikačních a specializačních studií. Na základě dohody se Sekcí 2 MŠMT bude Databáze hodnocení kvality DVPP zaměřená pouze na akreditované DVPP (kvalifikační a specializační studia). Zároveň je však systém nastaven tak, aby byl realizovatelný i v případě, že by se novela zákona o pedagogických pracovnících neschválila. Prioritizace DVPP je hotová a jedná se o návrh, jak v rámci MŠMT vybírat důležité/prioritní DVPP pro učitele. Byl navržen mechanismus a zároveň konkrétní témata, která by po skončení projektu SYPO měla být prioritní, aby jim byla dána pozornost při akreditaci dle vytvořeného systému hodnocení kvality studií. Dále došlo k navržení nového způsobu financování DVPP. Projekt SYPO přispěl také k lepší spolupráci a změně vnímání mezi institucemi poskytujícími DVPP. Ze strany realizátorů KA Kvalita, byly ostatní instituce dříve vnímány jako konkurence, ale díky projektu SYPO se začaly navzájem brát jako partneři.
- **KA Management** – Realizace klíčových aktivit a výstupů KA Management proběhla v souladu s naplánovaným harmonogramem a potřebami realizace projektu. Cíle KA byly naplněny. V rámci aktivit KA Management nedošlo k poklesu zájmu škol ani přesto, že došlo k převedení aktivit do online podoby. Pouze v případech nadměrného vytížení ředitelů (např. v případě epidemiologické situace Covid-19) došlo k úpravám harmonogramu, aby se ředitelé mohli účastnit. Nadále probíhala jednání pléna, schůzky a Stálá konference ředitelů. V rámci KA Management došlo k navržení a pilotnímu ověření modelu uceleného, průběžného a modulárního systému podpory vedení škol, zejména v oblasti pedagogického řízení a naplnění tak cílů a očekávání klíčové aktivity. Reakcí na nutný přechod do onlinu byla organizace velmi úspěšných „lázni pro ředitele“, série workshopů a webinářů na relevantní témata.
- **KA Podpora** – Cíle KA Podpora byly díky přechodu do on-line prostředí naplněny nad očekávání. Po ustálení situace v důsledku pandemie Covid-19 došlo k zintenzivnění prací a zvýšení frekvence aktivit (webináře byly v lednu až dubnu 2023 naplánovány na každý den). Ve spolupráci s KA Kvalita proběhla série vzdělávacích programů zaměřených na řízení kvality DVPP. Dále také pokračovala podpora členů metodických kabinetů a On-line škola SYPO. Výzvou bylo v roce 2023 dosažení plánovaného počtu zrealizovaných akcí pro poslední metodické kabinety Cizích jazyků a Společenskovědního vzdělávání. Kvůli vysokému zájmu o zpřístupnění webinářů online, bylo nutné urychlit postprodukci záznamů a jejich uploadování na youtube. Mimo standardní aktivity KA Podpora byly realizovány vzdělávací programy k oborovým didaktikám, webináře na podporu škol s UA dětmi a podcasty, které byly aktuální minulý školní rok (2021/2022) a vzešly z epidemiologické situace Covid-19, kdy byly všechny děti v online prostoru. Podcasty byly tehdy zaměřeny zejména na IT správu ve školách a kybernetickou bezpečnost. **Aktivity týkající se podcastů byly předány kmenové činnosti NPI ČR a budou pokračovat tak i nadále pod NPI ČR po skončení projektu SYPO.**
- **KA Začínající učitel** – Implementace Modelu systému podpory začínajících učitelů probíhala od června 2021 do ledna 2023, začátkem roku 2023 pak proběhla revize Modelu a tvorba zprávy z implementace Modelu. Samotná pilotáž byla ovlivněna přístupem některých pedagogů, kteří měli dovolené a přípravu nechávali na poslední týden před začátkem školního roku. Zároveň mnoho škol bylo zapojeno do projektu SYPO/aktivit KA Začínající učitel až v září školního roku, protože často školy v červnu nevěděly, zda bude na škole začínající učitel. Období

implementace Modelu se výrazně podobalo předcházejícímu období pilotáže. Na některých školách byli ředitelé aktivní a spolupracovali, někde byla zodpovědnost na uvádějících učitelích a vedení školy se drželo stranou a neplnilo svoji roli v rámci adaptačního procesu/aktivit. Nicméně v důsledku aktivit KA byly vytvořeny podpůrné prostředky a podmínky pro úspěšné zvládnutí adaptačního procesu pro všechny zainteresované (Začínající učitel, uvádějící učitel a vedení školy). Došlo k třem vlnám podpory pro cílové skupiny. Byl vytvořen Model na téma adaptačního období, který byl roztržěn do kapitol pro jednoduchou filtraci a obsahoval hodně inspirativních příkladů z praxe pro využití ve školách. Navíc byly k Modelu vytvořeny stručné příručky a rozšíření e-learningy (na základě požadavků od MŠMT). V rámci vlastní podpory škol byly vytvořeny e-learning kurzy týkající se adaptačního období z pohledu vedení škol, v rámci vlastní podpory škol byly realizovány workshopy, konzultace, příručky a infografiky formou čtyřlístku.

- **KA Veřejnost** – Realizace klíčových aktivit a výstupů odpovídá naplánovanému harmonogramu, došlo k dosažením všech dílčích i finálních cílů KA. V rámci finalizace výstupů pro databázi OP VVV dochází ke zpracování veškerých grafických výstupů a k jazykové korektuře výstupů. V rámci zakončení projektu SYPO tým KA Veřejnost nejvíce zaměstnávají tyto činnosti, a proto byl také tým rozšířen o dalšího grafika. I nadále se ve zkoumaném období dařilo projekt SYPO/výstupy/aktivity prezentovat dle původních očekávání formou mediálních výstupů a newsletterů. Nadále probíhala informační a mediální spolupráce s dalšími KA Projektu. Správa webových stránek a sociálních sítí byla i nadále zajištěna vlastními silami. Sociální sítě byly sjednoceny pod NPI ČR, ale tým KA Veřejnost je spravuje sám (včetně YouTube, Facebook, webových stránek a metodických příruček ve Wordpress). Na webových stránkách NPI ČR došlo ke zpřehlednění webinářů projektu SYPO.

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

Odpověď na tuto Evaluační otázku byla zpracována na základě metod: desk research a metaevaluace (Zprávy o realizaci a jejich přílohy, Průběžná a závěrečná sebehodnotící zpráva, evaluace zpracované v rámci KA Evaluace projektu a další). Tyto informace následně byly prohlubovány a ověřovány v rámci individuálních rozhovorů s týmovými manažery klíčových aktivit, dotazníkových šetření, fokusních skupin a navazujících telefonických rozhovorů a také rozhovorů s dalšími relevantními subjekty (např. zástupci MŠMT, OP VVV atp.). Konkrétní provedení jednotlivých metod je uvedeno v Příloze I v kapitole Metody použité pro účely zpracování této zprávy.

Na základě operacionalizace cíle projektu a očekávaných změn v jeho důsledku a Teorie změny, které byly provedeny v rámci zpracování Vstupní zprávy této evaluace, lze rozdělit cíl projektu na 16 dílčích cílů projektu, které přispějí k naplnění cíle/k očekávané změně. Na základě provedených šetření pro účely této zprávy však vyplývá, že všech **16 dílčích cílů bylo naplněno**, včetně dříve ohrožených cílů 1 a 2. Detailní popis naplňování jednotlivých dílčích cílů je uveden v příloze IV.

Tabulka 3 Naplňování dílčích cílů projektu

Dílčí cíle projektu, které přispějí k naplnění cíle / k očekávané změně	Související klíčová aktivita	Naplnění cíle
Zajistit vnitřní i vnější zpětnou vazbu o realizaci aktivit projektu, postojích a názorech aktérů participujících na aktivitách projektu a spolupracujících na projektu, poskytnout podněty k úpravě či revizi jednotlivých procesů a výstupů projektu.	KA Evaluace	Cíl byl naplněn. K naplnění toho cíle docházelo a došlo především díky přímé spolupráci a komunikaci KA Evaluace s dalšími KA pro zajištění aktuálnosti a relevantnosti jednotlivých KA. Byly zpracovány evaluační a analytické zprávy zaměřující se na vyhodnocení již proběhlých aktivit, a to především pro KA Kabinety (monitoring využívání Metodických kabinetů ve školách), KA Začínající učitel (implementace Modelu) a KA Management (implementace činnosti SKŘ, implementace podpory vedení škol), vyhodnocení zapojení organizací a Souhrnná evaluační zpráva a sebehodnotící zpráva SYPO.

Dílčí cíle projektu, které přispějí k naplnění cíle / k očekávané změně	Související klíčová aktivita	Naplnění cíle
Analyzovat vzdělávací potřeby vybraných cílových skupin projektu za účelem případné úpravy klíčových aktivit ve prospěch naplnění jejich potřeb.	KA Evaluace	Cíl byl naplněn. K naplnění toho cíle došlo ze stejných důvodů uvedených výše.
Vybudovat znalostní základnu pro řízení systémových změn a syntetizovat výstupy předcházejících i stávajících projektů prostřednictvím organizace odborných panelů.	KA Spolupráce	Cíl byl naplněn. Odborné panely SYPO se konaly řádně dle předpokladů, zároveň zástupci projektu SYPO navštívili odborné panely dalších IPs. Výstupem z odborných panelů spolupráce byly Souhrnné závěrečné zprávy odborného panelu, které jsou dány k dispozici MŠMT a účastníkům panelu. Přesto panují jisté obavy z reálného využití znalostní základny ze strany MŠMT. To nebylo vždy na odborných panelech přítomno a panuje podezření, že nemá dostatek kapacit s výstupy IPs funkčně pracovat.
Zajistit informovanost odborné veřejnosti o cílech a výstupech projektu prostřednictvím odborných konferencí.	KA Spolupráce	Cíl byl naplněn. V říjnu roku 2020 proběhla dvoudenní konference Začínající učitel v kontextu ukončené pilotáže pro začínající učitele. Konference se využila k získání zpětné vazby od zapojených účastníků a zároveň sloužila jako nástroj propagace projektu novým školám do další pilotáže. V červnu roku 2021 proběhla odborná konference ke KA Management. Těto odborné konferenci předcházel první kulatý stůl na stejné téma. V lednu 2022 proběhla odborná mezinárodní konference „Quo vadis, Kabinety“, pro KA Kabinety. Cílem odborné konference bylo ohlédnutí a vyzdvižení předešlých aktivit a dále zaměření se na budoucnost kabinetů. Odborné konferenci předcházel kulatý stůl v listopadu 2021, zaměřený na profesní růst učitelů a výstup bude prezentován na dané odborné konferenci. V září 2022 proběhla mezinárodní konference zaměřená na profesní podporu vedoucích pracovníků škol, kterou připravil projekt SYPO NPI ČR ve spolupráci s Filozofickou fakultou MU. Zároveň byly organizovány online oblastní konference, včetně Lázní pro ředitele a závěrečná konference „Od učitelů pro učitele dne 17. 5. 2023. Výstupem odborných konferencí je umístění záznamů hlavních příspěvků z diskuzí na platformu YouTube. Zároveň je výstupem odborných konferencí zpráva, ze které se tvoří sborník, který se posílá všem zúčastněným a MŠMT. Na konci projektu se uskuteční závěrečná konference shrnující výstupy celého projektu.
Navrhnout a pilotně ověřit model uceleného, průběžného a modulárního systému profesní podpory učitelů prostřednictvím sítě metodických kabinetů.	KA Kabinety	Cíl byl naplněn. I přes nepříznivé podmínky související s nižší účastí v kabinetech z důvodů integrace ukrajinských uprchlíků a dozvuků pandemie Covid-19 došlo ve zkoumaném období k vytvoření a zahájení činnosti posledních dvou plánovaných kabinetů cizích jazyků a společenských věd. V rámci druhého jmenovaného se podařilo do rozumné míry nastavit spolupráci s konkurenčním projektem Dějepis+. Do budoucna je potřeba koordinovat spolupráci s překrývajícími se projekty KAP a MAP.
Vytvořit organizačně-institucionální, personální a obsahové podmínky pro činnost systému metodických kabinetů.	KA Kabinety	Cíl byl naplněn. I přes rozsáhlé personální změny v projektu se podařilo organizačně a institucionálně zajistit fungování všech metodických kabinetů, včetně dvou výše zmiňovaných. Účast v kabinetech se nicméně liší napříč republikou, účast se odvíjí

Dílčí cíle projektu, které přispějí k naplnění cíle / k očekávané změně	Související klíčová aktivita	Naplnění cíle
		od dostupnosti jiných forem podpory např. ze strany zřizovatele, či aktivitě učitelů. ⁶
Pilotně ověřit a implementovat systém metodických kabinetů na národní, krajské a vybrané oblastní úrovni.	KA Kabinety	Cíl byl naplněn. Došlo k vytvoření sítě metodických kabinetů na národní, krajské a oblastní úrovni (Český jazyk a literatura, Matematika a její aplikace a Informatiku a ICT, Předškolní a prvostupňové vzdělávání, Přírodovědné vzdělávání, Cizí jazyky a Společenské vědy). Díky změnám v organizační struktuře došlo k personálnímu propojení a kvalitnější koordinaci a přenosu informací mezi jednotlivými úrovněmi kabinetů. V některých případech se ne zcela naplnilo očekávání od národních kabinetů, od kterých se původně očekával větší vliv na systémové úrovni. Kabinety přispěly k odbornému profesnímu rozvoji učitelů a prohlubování jejich kompetencí. Přínosem kabinetů také bylo velké množství aktivit, ze kterých si mohli učitelé vybírat a nastavit si tak vzdělávání na míru svým vlastním potřebám. Výzvou do budoucna je naškálování kabinetů s dosahem na nové účastníky.
Vytvořit síť ICT metodiků (jako součást metodického kabinetu Informatika a ICT) na úrovni kraje a ověřit obsah a rozsah podpory digitálního rozvoje škol napříč vzdělávacími oblastmi a při řízení školy.	KA Kabinety	Cíl byl naplněn. Síť ICT metodiků je nastavena a je plně funkční, aktuálně tvořena 20 krajskými ICT metodiky (KIM). Nadále přetrvává vysoká poptávka po jejich službách, byť v některých krajích působí více KIM, jejich kapacity nedokážou tuto poptávku pokrýt. Síť ICT metodiků je vnímána jako zásadní, protože v období epidemiologické situace Covid-19 byla síť ICT metodiků schopna pomoci těm „nejslabším“ školám, které neměly žádné zkušenosti s distanční výukou a jakýmkoli nastavení školy v tomto směru. Podpora ICT metodiků je vnímána za důležitou také v kontextu ICT služeb, které jsou, pokud by měly být poskytovány soukromými subjekty, pro školy příliš nákladné. Na aktivity ICT metodiků se bude navazovat projektem IT Guru, v rámci kterého dojde ke zprostředkování IT konzultantů (tzv. „IT Guru“), kteří budou pomáhat vedení školy, koordinátorům ICT a správcům sítě s nákupem digitálních technologií (hardware a software) pro výuku podle nových revidovaných RVP, s nastavením digitální infrastruktury, efektivní IT správy apod. Pod tímto projektem budou ICT metodici i nadále pokračovat.
Vytvořit a pilotně ověřit systém řízení kvality DVPP garantovaného MŠMT.	KA Kvalita	Cíl byl naplněn. Přes počáteční zpoždění a komplikace kvůli neuskutečněné novelizaci zákona č. 563/2004 Sb. došlo k vytvoření evaluačního systému DVPP, skládajícího se z metodiky pro vzdělávací instituce a metodiky pro externí hodnotitele DVPP (tj. členové akreditační komise). Součástí systému je také databáze hodnocení DVPP, která byla konzultována s akreditační komisí MŠMT. Na základě dohody se Sekcí 2 MŠMT bude Databáze hodnocení kvality DVPP zaměřena jak na akreditované DVPP (kvalifikačních a specializačních studií) tak jiná průběžná DVPP. Dalším výstupem KA je návrh kategorizace a prioritizace DVPP. Prioritizace DVPP je hotová a jedná se o návrh, jak v rámci MŠMT vybírat důležité/prioritní DVPP pro učitele. Byl navržen mechanismus a zároveň konkrétní témata, která by po skončení projektu SYPO měla být prioritní, aby jim byla dána pozornost při akreditaci dle systémových evaluací. Souběžně byly vytvořeny vzdělávací programy pro instituce, hodnotitele a supervizory (tj. vyšší hodnotitele).
Navrhnout a pilotně ověřit model uceleného, průběžného a modulárního systému	KA Management	Cíl byl naplněn. V průběhu roku 2021 byl dokončen a následně schválen Model systému podpory profesního rozvoje vedení škol, který se více zaměřil na sebereflexi škol. Model

⁶ Např. v strukturálně znevýhodněných regionech je účast stále poměrně nižší, než v rozvinutých regionech.

Dílčí cíle projektu, které přispějí k naplnění cíle / k očekávané změně	Související klíčová aktivita	Naplnění cíle
podpory vedení škol, zejména v oblasti pedagogického řízení.		měl být navázán na Standard ředitele, zpracovalo ČŠI, který však nebyl schválen a Model byl proto vytvořen bez vazby na něj. Pilotáž Modelu proběhla úspěšně od září 2021 do konce roku 2022, účast v pilotáži nicméně postupem doby výrazně klesala. Byť má většina školských zařízení nějaký systém profesního rozvoje definovaný, díky Modelu došlo často k jeho vylepšení, převzetí Modelu jako takového a zdůraznění důležitosti této oblasti řízení. Rozšířená forma podpory Model obohatila o mentora, kouče či poradenství.
Pilotně ověřit a implementovat systém činnosti stálé konference ředitelů.	KA Management	Cíl byl naplněn. Po pilotáži Stálé konference ředitelů, která byla úspěšná, proběhla její implementace. SKŘ byly přínosné v oblasti sdílení informací, praxe a zkušeností mezi řediteli škol. Dalším oceňovaným přínosem SKŘ bylo připomínkové vybraných dokumentů, např. ČŠI. Někteří členové a členky SKŘ vidí potenciál zejména ve spolupráci s MŠMT nebo ČŠI, který však zatím není zcela naplněn ani vyjasněn. SKŘ má další potenciál v oblasti vlastní propagace a většího využití pro začínající učitele.
Proškolení odborný personál metodických kabinetů od krajské po oblastní úroveň.	KA Podpora KA Kabinety	Cíl byl naplněn. První kurzy pro členy a členky metodických kabinetů proběhly prezenčně a následně online, následně byly podpořeny e-learningovým kurzem. Realizovány byly dále aktivity přímé podpory typu oblastní a krajské workshopy, intervize apod. na témata, která členové kabinetů považují za problematická (formativní hodnocení, maturitní zkouška, revize RVP, online a distanční výuka apod.). Realizovány webináře – dle podnětů členů metodických kabinetů na aktuální témata. Ve sledovaném období bylo proškoleny více jak 76 lektorů a 14 odborných krajských metodiků.
Proškolení odborný personál zajišťující hodnocení kvality DVPP.	KA Podpora KA Kvalita	Cíl byl naplněn. V průběhu roku 2022 proběhla pilotáž vytvořeného systému hodnocení DVPP. Proškoleny byly 40 účastníků ze vzdělávacích institucí, 40 hodnotitelů a 20 supervizorů. Vytvořeno bylo celkem 200 hodnoticích checklistů a 100 supervizních checklistů ke 100 ohodnoceným vzdělávacím programům. Tímto se podařilo nejen odpilotovat nastavený systém, ale i splnit výstupy stanovené v Chartě projektu SYPO.
Proškolení definované cílové skupiny – učitele a ředitele – v dílčích tématech souvisejících s podporou začínajících učitelů a s výstupy sítě metodických kabinetů.	KA Začínající učitel	Cíl byl naplněn. V rámci vlastní podpory byly zrealizovány kurzy pro všechny zástupce triády (začínající učitel, uvádějící učitel a vedení školy). Vlastní podpora zahrnovala školení/webináře, e-learningy a workshopy. První vlna pilotáže vlastní podpory byla ukončena na konci školního roku 2019/2020, druhá vlna byla zakončena na konci školního roku 2020/2021 a na podzim 2021 byla zahájena třetí vlna probíhající v rámci fáze implementace. Do 3. vlny vzdělávání v rámci implementace se přihlásilo 174 začínajících učitelů, 85 uvádějících učitelů a 85 osob z řad vedení škol. Proběhla realizace celkem 10 webinářů, 10 moderovaných diskuzí a 19 konzultací a jeden informační seminář k podpoře začínajících učitelů. Celkový počet zapojených účastníků byl nižší než plánovaný počet a jejich aktivita velmi nízká. Ve spolupráci se zástupci MŠMT, Učitelské platformy a organizace Začni Učit! byly dokončeny a v červnu 2022 představeny 3 příručky k adaptačnímu období (pro začínající učitele, pro uvádějící učitele a pro vedení školy) a s nimi propojené 3 e-learningy.
Navrhnout a pilotně ověřit ucelený, průběžný a modulární systém podpory začínajících učitelů.	KA Začínající učitel	Cíl byl naplněn. Na konci školního roku 2019/2020 byla ukončena první roční vlna pilotáže Modelu a od září roku 2020 byla zahájena druhá vlna pilotáže Modelu. Na základě sesbírané zpětné vazby v průběhu pilotáže došlo k revizi Modelu systému podpory začínajících učitelů (ZU). Byly vytvořeny čtyři Čtyřlístky pro aktéry

Dílčí cíle projektu, které přispějí k naplnění cíle / k očekávané změně	Související klíčová aktivita	Naplnění cíle
		adaptačního období začínajících učitelů („info-checklisty“), Příručky pro aktéry adaptačního období začínajících učitelů a E-learning.
Vybudovat mezi učiteli a odbornou veřejností pozitivní reakce zejména na efektivní formy profesního rozvoje pedagogických pracovníků, a to nejen na klasické kurzy dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, ale také zejména na inovativní formy profesního rozvoje pedagogů, kterými jsou mentoring a náslechy mezi učiteli, rozборы forem a metod práce, hospitace, společné plánování a následná reflexe.	Všechny KA	<p>Cíl byl naplněn.</p> <p>Projekt SYPO nerealizuje aktivity, které by přímo budovaly pozitivní reakce na efektivní formy profesního rozvoje pedagogických pracovníků, nicméně v rámci realizovaných aktivit vlastní podpory pedagogických a vedoucích pracovníků (např. formou webinářů, prezenčních seminářů, konzultací atp.) projekt přispívá k podpoře využívání inovativních metod rozvoje pedagogických pracovníků, což vyplývá i z terénních šetření (především dotazníků a fokusních skupin) realizovaných pro účely této evaluace.</p> <p>Projektové aktivity významně přispěly k profesnímu rozvoji zapojených učitelů a ředitelů, revizi, převzetí a doplnění modelů podpory rozvoje řízení škol včetně začínajících učitelů, metodického přístupu k výuce vybraných předmětů apod. Část zapojených aktérů shledávala pozitivní přínosy projektu, dílčí část méně. Projekt zapojoval hlavně již aktivní učitele a nedokázal oslovit méně motivované učitele s vyšší mírou potřeby podpory. V některých oblastech se také překrýval či dubloval s jinými projekty, jako např. MAP, KAP, Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů, Dějepis+ apod.</p>

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

Projekt byl ukončen k 30. 6. 2023. Cíle projektu byly naplněny a tato EO je tedy spíše redundantní. Následující kapitola nicméně shrnuje základní rizika a bariéry, která se vyskytla v průběhu sledovaného období realizace projektu a jsou platná i pro navazující projekty. Odpověď na tuto Evaluační otázku byla zpracována na základě informací ze všech metod využitých při zpracování této Evaluace. Vychází z dříve identifikovaných rizik v průběžné zprávě doplněné o nově identifikovaná rizika.

Projekt **SYPO** během své realizace **čelil dramatickým rizikům** souvisejícím s na vůli NPI ČR nezávislými faktory jako byla pandemie Covid-19 a s ní související omezení, příliv uprchlíků z Ukrajiny a nutnost integrace školou povinných do škol. Nejen že se **Projekt dokázal na tato rizika a faktory adaptovat, ale naopak se mu podařilo na dané jevy pružně a efektivně reagovat a přinést do terénu potřebnou podporu**. Respondenty šetření tak byly obzvláště kladně hodnoceny přínosy v oblasti podpory ICT a přechodu na online výuku, podpora při integraci cizojazyčných studentů apod.

Mezi nejvýznamnější rizika Projektů, která mají nad-projektovou platnost i pro budoucí IPs patří:

- **Nedostatečné zapojení účastníků do aktivit projektu** – především v KA Kabinety, kde se v některých krajích/oblastech nedařilo zapojit dostatečné množství členů nebo v KA Začínající učitel, kde byl částečný problém rekrutovat školy se začínajícími učiteli a zajistit roli uvádějících učitelů.
- **Nedostatek expertů** – v průběhu realizace projektu se ukázal nedostatek expertů v určitých oblastech a jejich následná rotace a přetahování mezi klíčovými aktivitami a dalšími IPs.
- **Nízké finanční ohodnocení expertů** – dalším rizikem projektu bylo a pro další IPs bude nízké ohodnocení expertů dané hodinovou sazbou či omezením počtu hodin při spolupráci na DPČ a DPP. Aplikované hodinové či denní sazby dlouhodobě nereflktují situaci na trhu práce a prudce vzrostlou inflaci.
- **Přesycenost školského terénu různými projekty** – projevuje se následnou kumulací souvisejících rizik a dopadem na např. obtížnou orientaci pracovníků ve školství mezi projekty, nedostatek odborníků a jejich nekoordinovaná fluktuace mezi projekty, duplicitní aktivity projektu SYPO a jiných projektů, zhoršená koordinace IPs. Apod.

- **Absence strategického řízení a koordinace ze strany MŠMT** – opakovaně identifikovaným rizikem byly nedostatečné kapacity Sekce II. MŠMT pro plánování, řízení a koordinaci systémových projektů. Průvodním projevem byla nejasná očekávání od Projektu, duplicitní nebo nekoordinované aktivity mezi jednotlivými IPs (např. SRP, MAP, KAP, SYPO), nejasný závazek ze strany MŠMT pracovat s výstupy Projektu jak v jeho průběhu tak po jeho ukončení. Nebyla také zcela zřejmá návaznost na Strategii vzdělávací politiky ČR 2030.
- **Nedostatečně vyjasněné zadání a cíle, očekávání Projektu** – v projektu SYPO, stejně jako typicky u dalších IPs, nedošlo k jasnému a rychlému vyjasnění očekávání mezi účastníky aktivit. Ti tak vstupovali do Projektu často s odlišnými, nerealistickými očekáváními, která následně nemohla být uspokojena.
- **„Preach to the converted“** – nikoli rizikem, jako spíše doprovodným faktem byl zásah Projektu SYPO mezi aktivnější částí cílové skupiny pedagogické obce. Do aktivit Projektu se zapojovali spíše aktivnější učitelé. Projektu se nedařilo tolik oslovit a zapojit méně motivované učitele např. ze strukturálně znevýhodněných regionů, kteří by podporu potřebovali nejvíce.

Zástupci projektu v jeho průběhu vedli registr rizik, který evidoval všechna identifikovaná rizika a na základě kterého zástupci projektu na rizika řídili. Rizika a jejich mitigace byla také shrnuta ve Zprávách o realizaci či sebehodnotících zprávách. Ve sledovaném období **bylo identifikováno 7 nových rizik, která byla zanesena do registru rizik**. Rizika byla z hlediska závažnosti jejich dopadu hodnocena převážně jako středně závažná až závažná (9-16 rizik). Většina rizik souvisí s integrací nezletilých ukrajinských uprchlíků do škol, která snižuje dostupnost cílové skupiny pro účast na vybraných aktivitách projektu. Dvě rizika se vztahují k administrativní náročnosti ukončení projektu SYPO a nutné revizi všech výstupů Projektu dle novely citační normy ČSN ISO 960:2011, která bude vyžadovat i revize grafických prací a korektur provedených na již schválených výstupech projektu. Všechna rizika jsou reportována i v ZoR a jsou adresována konkrétními mitigačními opatřeními.

d. Evaluační otázka 1.4: Odpovídá průběh činností v KA3 Evaluace dobré evaluační praxi?

Odpověď na tuto Evaluační otázku byla zpracována na základě desk research, dostupnosti a kvality zpracování interních evaluací a individuálních rozhovorů se zástupci vedení projektu a KA Evaluace. Sesbíraná data a jejich analýza se zásadně neliší od v Průběžné zprávě zveřejněného hodnocení Expertního panelu.⁷ Aktivity KA Evaluace byly i v sledovaném období realizovány v souladu s harmonogramem v odpovídající kvalitě. Metody evaluačních prací kombinovaly vhodným způsobem kvalitativní a kvantitativní metody sběru dat a jejich následnou analýzu a interpretaci. Výstupy KA Evaluace byly dále použity pro zvyšování kvality a úpravu ostatních klíčových aktivit. Mezi finální evaluační zprávy patří:

- Průběžná zpráva z evaluace činnosti MK II.
- Analytická zpráva z Monitoringu využití aktivit MK ve školách
- Zpráva z kvalitativní studie výsledků činnosti
- Zpráva z evaluace implementace Modelu systému podpory ZU
- Evaluační zpráva z implementace činnosti Stálé konference ředitelů
- Evaluační zpráva z vlastní podpory vedení škol 2022
- Evaluační zpráva z pilotáže Modelu systému podpory vedení škol
- Sebehodnotící zpráva SYPO 2022
- Souhrnná evaluační zpráva SYPO 2023

Z výše uvedených důvodů mohou být **dosažené výstupy a aplikované metody a postupy pro účely projektu a KA Evaluace považovány za dostatečné**.

⁷ Výsledná známka pro realizaci KA Evaluace přidělená expertním panelem byla 1,17 (hodnocení jako ve škole). Expertní panel se shodl, že interní evaluace projektu SYPO jsou prováděny v souladu s dobrou evaluační praxí. Evaluace jsou využívány efektivně k věcnému řízení realizace klíčových aktivit.

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

Za stěžejní aktéry se pro účely této evaluace pokládá primárně široká cílová skupina odborné veřejnosti se vztahem ke školství a vzdělávacímu systému. Ta zahrnuje jak samotné zapojené učitele, ředitele škol, tak zástupce dalších klíčových IP s vazbou na vzdělávání a jejich partnery. Obecné zhodnocení se opírá o zpětnou vazbu vedoucích pracovníků Projektů, manažerů klíčových aktivit.

Z pohledu vedení Projektů byly hlavním přínosem projektu SYPO **metodické kabinety**, „prostřednictvím kterých se našli stovky učitelů v terénu s dobrou odbornou úrovní, kteří jsou ochotni spolupracovat a pomáhat. Prostřednictvím metodických kabinetů byla vytvořena síť těchto lidí s tím, že na základě potřeb lokalit se uzpůsobovala spolupráce.“⁸ Ze strany zapojených učitelů byla oceňována možnost **sdílení zkušeností** skrze kabinety (nejvíce pak formou osobních návštěv na školách, stínováním učitelů). Tato síť metodických kabinetů má do budoucna potenciál podpory v rámci revize RVP a ŠVP. Dalším významným přínosem projektu SYPO byly **výstupy v oblasti online výuky**, a to jak prostřednictvím dopadu na distanční online výuku na školách v období epidemiologické situace Covid-19, tak prostřednictvím velkého počtu webinářů. Toto bylo velmi pozitivně hodnoceno i zástupci cílových skupin v rámci realizovaných fokusních skupin. Dalším oceňovaným přínosem projektu SYPO byly také **výstupy KA Začínající učitel**, především Model ZU (včetně jeho zkrácené verze formou příručky). V rámci této KA také došlo k tvorbě e-learning kurzů pro učitele a celá KA představuje potenciální změnu v adaptačním období učitelů.

Z pohledu zapojených osob projekt SYPO a jeho aktivity zohlednily potřeby vedoucích pracovníků v různých etapách jejich profesní dráhy a projekt v tomto ohledu splnil očekávání. Nabídka projektu SYPO, konkrétně KA Management, dokázala pokrýt potřeby různých typů ředitelů, od začínajících po zkušené, od malotřídek po velké školy. Projekt byl přínosný jak v reflexi vlastní praxe, tak při zavádění nových opatření a dlouhodobých cílů. Velmi přínosné bylo účastníky projektu hodnoceno sdílení zkušeností a dobré i špatné praxe.

KA5 – Kvalita

Pro zhodnocení aktivit v rámci KA5 Kvalita byl zrealizován rozhovor se zástupci KA a jedno dotazníkové šetření, které vyplnilo celkem 15 respondentů. Celkově z šetření vyplývá, že **aktivity jsou obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné**.

Ačkoli se aktivity v rámci KA Kvalita na začátku projektu SYPO zdržely kvůli plánované a připravované novele zákona (č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících) a docházelo k plánování úprav aktivit, KA Kvalita se nakonec realizovala v původně plánovaných aktivitách dle Charty a dle stávajícího zákona. Veškeré aktivity se nakonec podařilo nastavit a realizovat.

Systém hodnocení DVPP/kvalifikačních a specializačních studií dle většiny (87 %, tj. 13) respondentů zapojených do dotazníkového šetření spíše přispívá k zajištění kvalitního vzdělávání pedagogických pracovníků, které vede k předem stanoveným cílům. Většina respondentů (93 %, tj. 14 respondentů) také vnímá, že byl vytvořen funkční model systému hodnocení kvality DVPP a zároveň považují (93 %, tj. 14 respondentů) Model systému hodnocení DVPP za systematický a koncepční. Většina respondentů (87 %, tj. 13 respondentů) vnímá, že má Model systému hodnocení DVPP jasné cíle ve vazbě na rozdílné potřeby pedagogických pracovníků v různých fázích profesní dráhy⁹, dále že Model zajišťuje dostatečnou definici kompetencí a požadavků DVPP (87 %, tj. 13 respondentů)¹⁰. Čtyři pětiny (tj. 12) respondentů považuje, že jsou Model a metodika řízení kvality DVPP po úpravách na základě pilotáže dobře nastaveny¹¹.

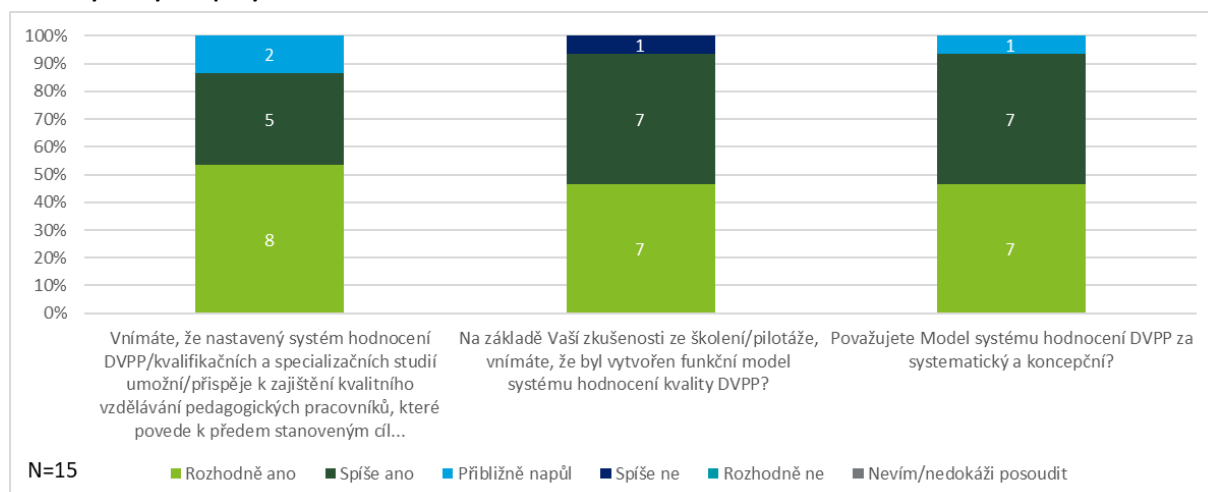
⁸ Zdroj: rozhovor s vedením projektu SYPO, 1. 3. 2023

⁹ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č.225

¹⁰ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č.226

¹¹ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č.227

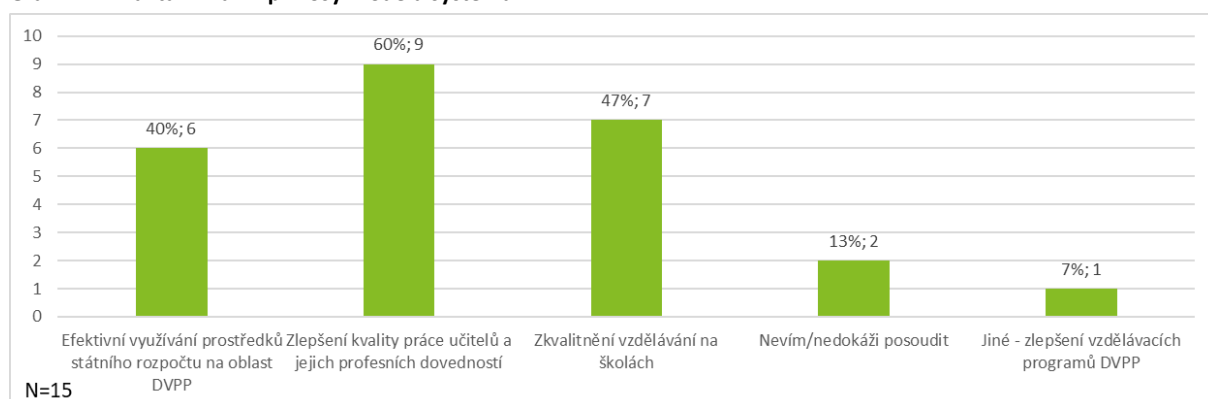
Graf 1 Výsledky a dopady aktivit Kvalita



Většina respondentů (87 %, tj. 13 respondentů) hodnotí vzdělávací program k Modelu hodnocení systému DVPP jako přínosný¹². Očekávání ze školení k Modelu systému hodnocení DVPP byla naplněna u 87 % (tj. 13) respondentů¹³ a zároveň stejné procento respondentů vnímá, že školení k Modelu systému hodnocení DVPP bylo dostatečné spolu s vytvořenými výstupy¹⁴.

Graf níže prezentuje hlavní přínosy nastaveného Modelu systému DVPP, mezi které dle respondentů patří zlepšení kvality práce učitelů a jejich profesních dovedností (60 %, tj. 9 respondentů) nebo zkvalitnění vzdělávání na školách (47 %, tj. 7 respondentů).

Graf 2 KA Kvalita – Hlavní přínosy Modelu systému DVPP



KA6 – Management

Z dotazníkového šetření mezi účastníky aktivit realizovaných v rámci KA6 Management (oblastní konference, workshopy, skupinové a individuální konzultace, benchlearning), které vyplnilo celkem 281 respondentů, vyplývá, že tyto aktivity jsou obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné. Stejně pozitivní hodnocení zaznělo i od účastnic fokusní skupiny, jejichž očekávání od zapojení do aktivit byla naplněna a které vnímaly tyto aktivity celkově jako přínosné. Mezi největší přínosy aktivit KA Management patří dle účastníků FS sdílení zkušeností, opětovné přemýšlení nad relevantními a novými tématy a obecně pocit sebezrovoje, který je vázán na lepší vykonávání pozice ředitele a lepší plnění povinností. Další z účastníků ocenil individuální podporu na místě a podpůrné materiály. Účastníci také ocenili možnosti výběru a sestavení si vlastního „portfolia“ vzdělávacích a podpůrných aktivit.

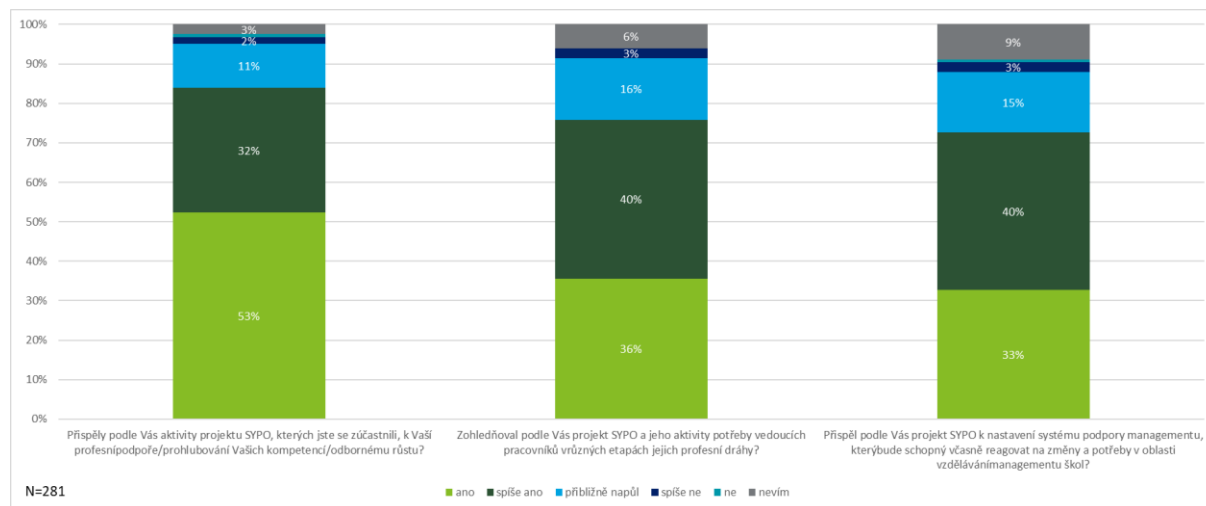
¹² Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č.228

¹³ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č.229

¹⁴ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č.230

Aktivity projektu SYPO zaměřené na management dle většiny (85 %, tj. 236) účastníků zapojených do dotazníkového šetření **přispívají k profesní podpoře a prohlubování kompetencí/odbornému růstu**. Dle většiny (76 %, tj. 213) respondentů aktivity **zohledňují potřeby vedoucích pracovníků v různých etapách jejich profesní dráhy** a celkově dle většiny (73 %, tj. 204) respondentů **projekt SYPO přispívá k nastavení systému, který bude schopný reagovat na změny a potřeby v rozvoji managementu škol**.

Graf 3 Výsledky a dopady aktivit Management



Čtyři pětiny respondentů (tj. 234) **využívají v praxi alespoň jednou měsíčně získané zkušenosti** z aktivit SYPO a zároveň polovina respondentů (tj. 140) využívá získané zkušenosti v praxi dokonce alespoň jednou týdně. Pouze 5 % respondentů odpovědělo, že zkušenosti a dovednosti získané v aktivitách SYPO v praxi zatím nevyužívá.¹⁵

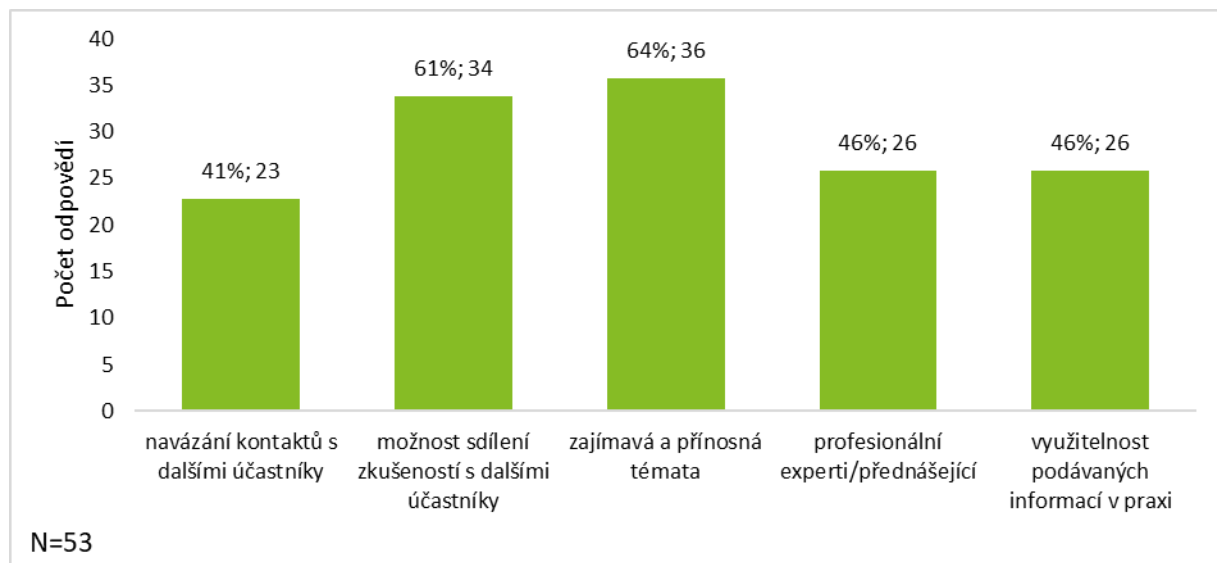
Účastníci oblastních konferencí jsou s touto aktivitou spokojeni téměř ve všech ohledech¹⁶. Spokojenost panuje především experty/přednášejícími na konferenci (100 %, tj. 56 respondentů), organizací konferencí (98 %, tj. 55 respondentů) a jejich věcným zaměřením (96 %, tj. 54 respondentů). Respondenti považují oblastní konference za přínosné (95 %, tj. 53 respondentů). Konference naplnily očekávání, která od nich respondenti měli (93 %, tj. 52 respondentů).

Hlavními přínosy oblastních konferencí, znázorněny níže v grafu, jsou dle respondentů především zajímavá a přínosná témata konferencí (64 %, tj. 36 respondentů) a možnost sdílení zkušeností s dalšími účastníky (61 %, tj. 34 respondentů).

¹⁵ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 135

¹⁶ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 93-97

Graf 4 KA Management – Hlavní přínosy oblastních konferencí

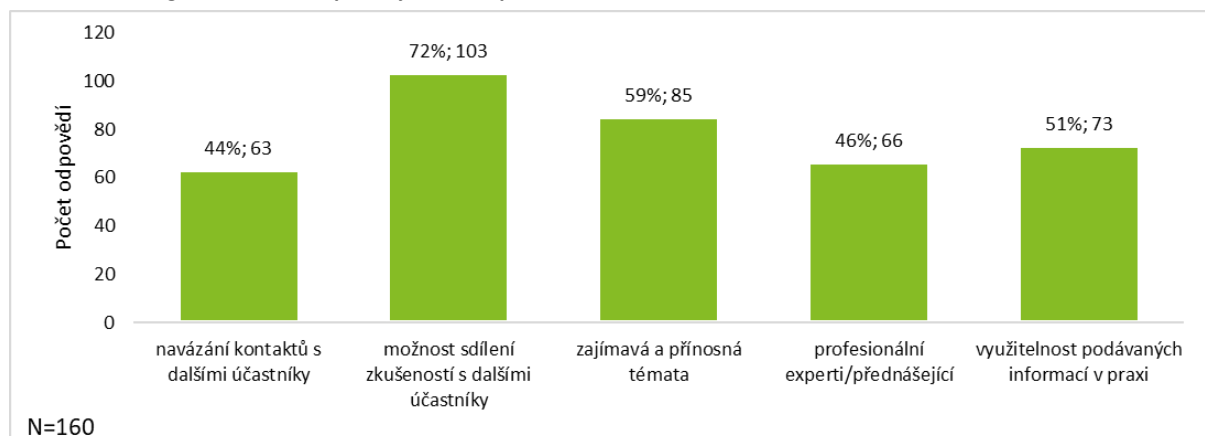


Bylo možné zvolit více odpovědí.

Respondenti, kteří se zapojili do workshopů, jsou obecně s touto aktivitou spokojeni¹⁷. Spokojenost byla vyjádřena především s lektory/experty workshopů (96 %, tj. 153 respondentů), s organizací workshopů (94 %, tj. 151 respondentů) a s věcným zaměřením workshopů (93 %, tj. 149 respondentů). Respondenti jsou převážně spokojeni také se sdílením zkušeností mezi účastníky (93 %, tj. 149 respondentů) a s přínosem workshopů (89 %, tj. 143 respondentů). Workshopy naplnily očekávání, která od nich respondenti měli (90 %, tj. 144 respondentů).

Graf níže prezentuje hlavní přínosy, které dle respondentů spočívají v tom, že dávají účastníkům možnost sdílet zkušenosti s dalšími účastníky (72 %, tj. 103 respondentů), nabízejí zajímavá a přínosná témata (59 %, tj. 85 respondentů) a poskytují informace využitelné v praxi (51 %, tj. 73 respondentů), viz graf níže.

Graf 5 KA Management – Hlavní přínosy workshopů



Bylo možné zvolit více odpovědí.

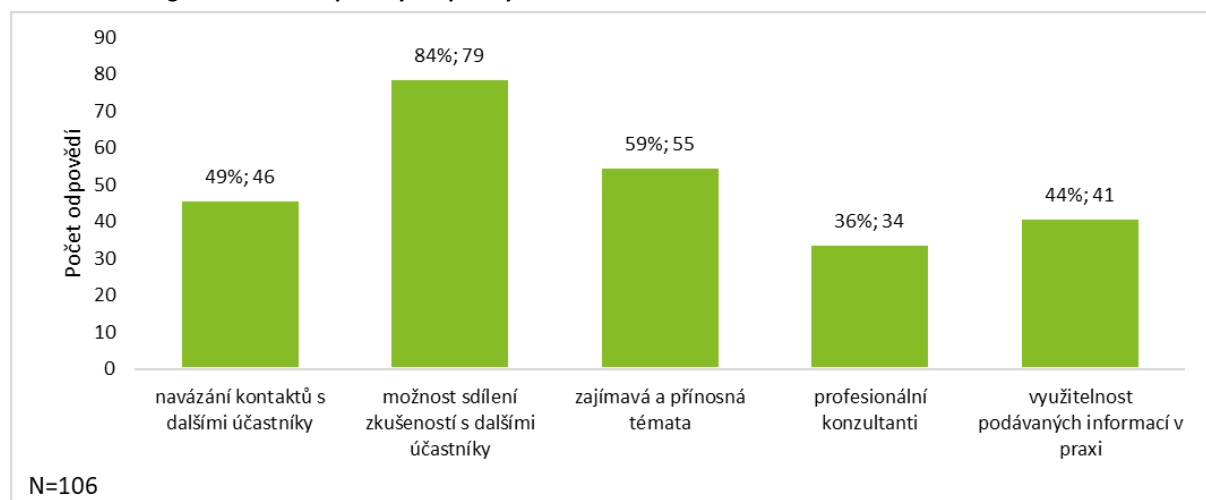
Účastníci skupinových konzultací jsou s touto aktivitou spokojeni ve všech jejích aspektech¹⁸. Respondenti jsou spokojeni s konzultanty (97 %, tj. 103 respondentů), s organizací (95 %, tj. 101 respondentů), s věcným zaměřením (95 %, tj. 101 respondentů) i s naplněním očekávání/představ od skupinových konzultací (89 %, tj. 94 respondentů). Většina respondentů je spokojena s přínosem

¹⁷ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 101-109

¹⁸ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 110-117

skupinových konzultací (89 %, tj. 94) a hlavní přínosem je možnost sdílení zkušeností s ostatními účastníky (90 %, tj. 95 respondentů), viz graf níže.

Graf 6 KA Management – Hlavní přínosy skupinových konzultací

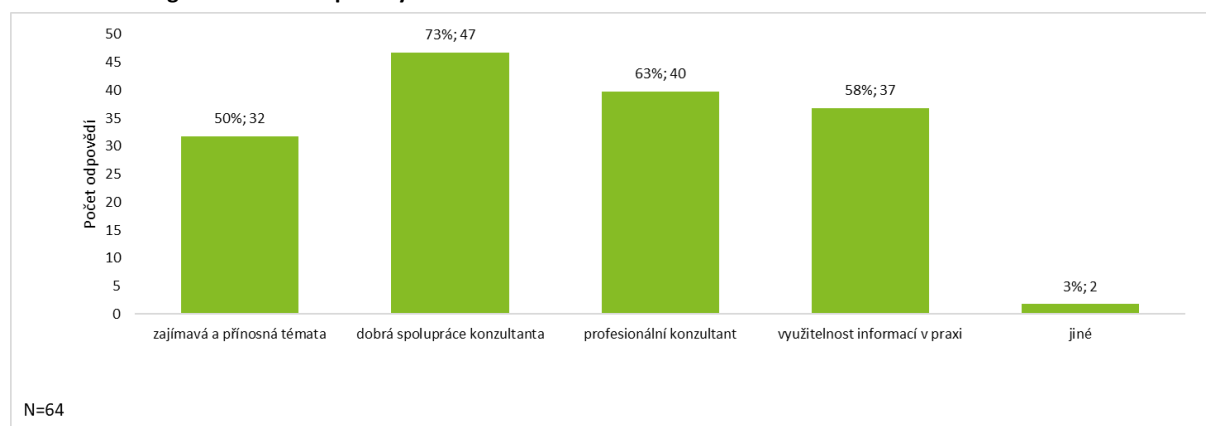


Bylo možné zvolit více odpovědí.

Také s aktivitou individuálních konzultací jsou respondenti spokojeni ve všech ohledech¹⁹. Spokojenost panuje především s organizací konzultací (99 %, tj. 63 respondentů) a s konzultanty (99 %, tj. 63 respondentů), s naplněním očekávání (98 %, tj. 63). Většina respondentů je spokojena s přínosem individuálních konzultací (99 %, tj. 63 respondentů).

Graf níže prezentuje hlavní přínosy, mezi které dle respondentů patří dobrá spolupráce konzultanta (73 %, tj. 13 respondentů) a vedení konzultací profesionálními konzultanty (63 %, tj. 40 respondentů).

Graf 7 KA Management – Hlavní přínosy individuálních konzultací



Bylo možné zvolit více odpovědí.

Respondenti, kteří se zapojili do benchlearningu, jsou s touto aktivitou spokojeni ve všech ohledech²⁰. Spokojenost byla vyjádřena především s lektory/hostiteli benchlearningu (98 %, tj. 47 respondentů), organizací (96 %, tj. 46 respondentů) a věcným zaměřením (96 %, tj. 46 respondentů). Benchlearning naplnil očekávání, která od něj respondenti měli (90 %, tj. 42 respondenti) a respondenti jsou spokojeni také s přínosem benchlearningu (94 %, tj. 45 respondentů).

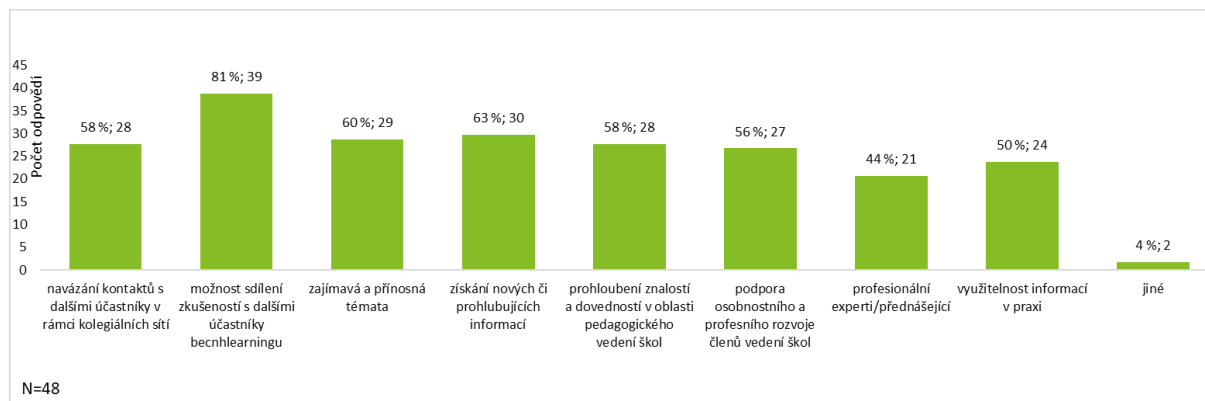
Hlavní přínosy benchlearningu, znázorněny níže v grafu, spočívají dle respondentů v tom, že dávají účastníkům možnost sdílet zkušenosti s dalšími účastníky (81 %, tj. 39 respondentů), přináší jim nové a prohlubující informace (63 %, tj. 30 respondentů), nabízí zajímavá a přínosná témata (60 %, tj. 29 respondentů), umožňují navázání kontaktů s dalšími účastníky v rámci kolegiálních sítí (58 %, tj. 28

¹⁹ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 118-124

²⁰ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č.125-130

respondentů) a prohloubení znalostí a dovedností v oblasti pedagogického vedení škol (58 %, tj. 28 respondentů).

Graf 8 KA Management – Hlavní přínosy benchlearningu



Bylo možné zvolit více odpovědí.

Respondenti považují vytvoření Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol za potřebné/užitečné (86 %, tj. 246 respondentů) pro školské prostředí²¹.

KA 7 – Podpora

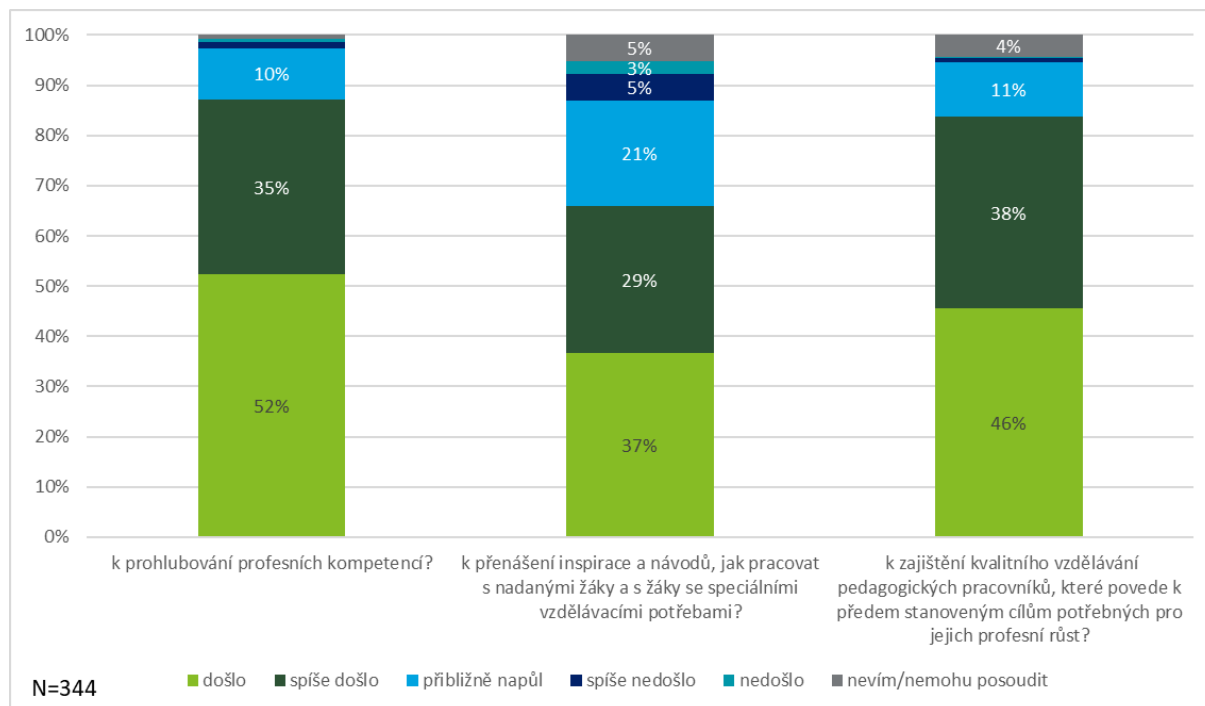
Pro zhodnocení aktivit v KA7 Podpora mezi účastníky aktivit bylo realizováno jedno dotazníkové šetření, **zaměřené na hodnocení webinářů v oblasti oborových novinek**. Celkem se tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 344 respondentů. Šetření bylo rozděleno dle oblastí, na které byly webináře zaměřeny: Český jazyk a literatura (103 respondentů), Matematika a její aplikace (127 respondentů), Informatika a ICT (141 respondentů), Předškolní a prvostupňové vzdělávání (141 respondentů), Cizí jazyky (83 respondentů) a Společenskovední vzdělávání (48 respondentů). **Z šetření vyplývá, že webináře jsou ve všech oborech všeobecně hodnoceny pozitivně a jsou hodnoceny jako přínosné. Výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na webináře kopírují výsledky z šetření realizovaného v rámci 1. a 2. PZ.**

Dle většiny účastníků (87 %, tj. 300) zapojených do dotazníkového šetření došlo v důsledku webinářů k prohlubování jejich profesních kompetencí. Dle většiny (66 %, tj. 227) respondentů dochází v důsledku webinářů projektu SYPO k přenášení inspirace a návodů, jak pracovat s nadanými žáky a s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a zároveň dochází díky webinářům dle většiny (84 %, tj. 288) respondentů k zajištění kvalitního vzdělávání pedagogických pracovníků, viz graf níže. **Více než polovina respondentů (62 %, tj. 213) využívají získané zkušenosti z webinářů v praxi alespoň jednou týdně²².**

²¹ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 131

²² Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 180

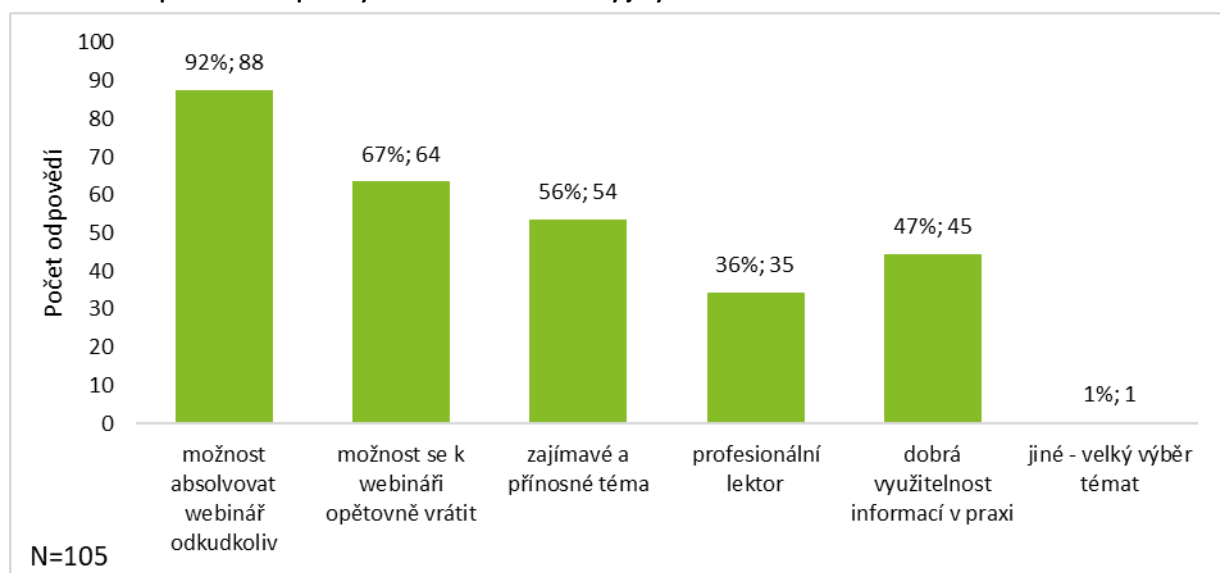
Graf 9 Výsledky a dopady webinářů



Respondenti, kteří se zapojili do webinářů na téma Český jazyk a literatura, byli celkově spokojeni²³. Respondenti vyjádřili spokojenost především s organizací/technickým zajištěním webinářů (100 %, tj. 105 respondentů), s lektory webinářů (97 %, tj. 102 respondentů), s naplněním očekávání (93 %, tj. 99 respondentů) i s věcným zaměřením/tématy webinářů (93 %, tj. 98 respondentů). Většina respondentů (91 %, tj. 96) je spokojena také s přínosem webinářů na téma Český jazyk a literatura.

Graf níže znázorňuje hlavní přínosy, mezi které patří možnost absolvovat webinář odkudkoliv (92 %, tj. 88 respondentů) a možnost se k webináři opětovně vrátit (67 %, tj. 64 respondentů).

Graf 10 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Český jazyk a literatura

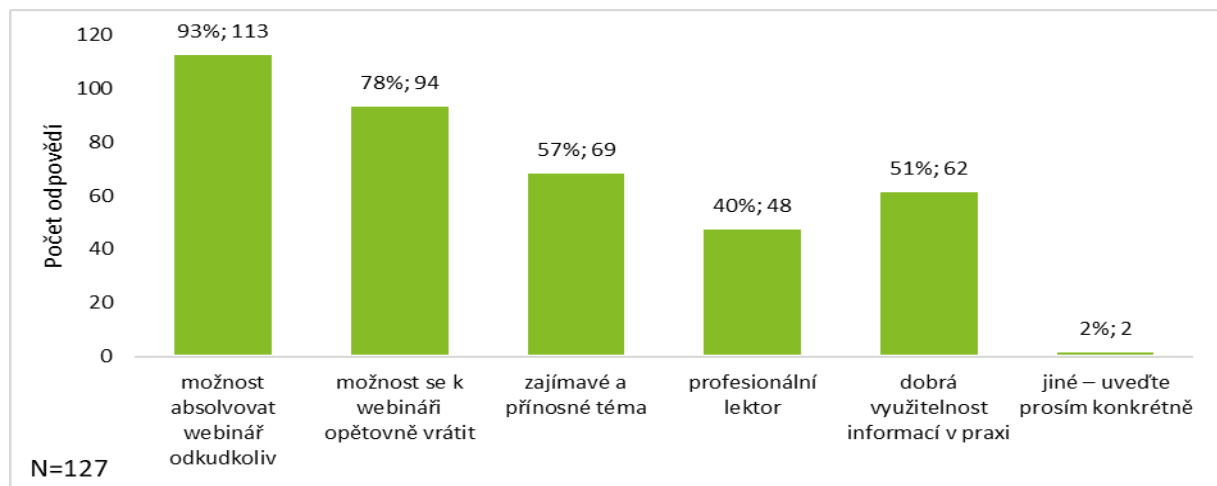


Bylo možné zvolit více odpovědí

²³ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 141-145

Respondenti, kteří se zapojili do webinářů na téma Matematika a její aplikace, jsou spokojeni²⁴. Respondenti vyjádřili spokojenost především s organizací/technickým zajištěním webinářů (98 %, tj. 125 respondentů), s lektory webinářů (97 %, tj. 123 respondentů), s věcným zaměřením/tématy webinářů (96 %, tj. 122 respondentů) i s naplněním očekávání (93 %, tj. 118 respondentů). Většina respondentů (95 %, tj. 121) je spokojena také s přínosem webinářů na téma Matematika a její aplikace. Graf níže znázorňuje hlavní přínosy, mezi které patří možnost absolvovat webinář odkudkoliv (93 %, tj. 113 respondentů) a možnost se k webináři opětovně vrátit (78 %, tj. 94 respondentů).

Graf 11 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Matematika a její aplikace



Bylo možné zvolit více odpovědí

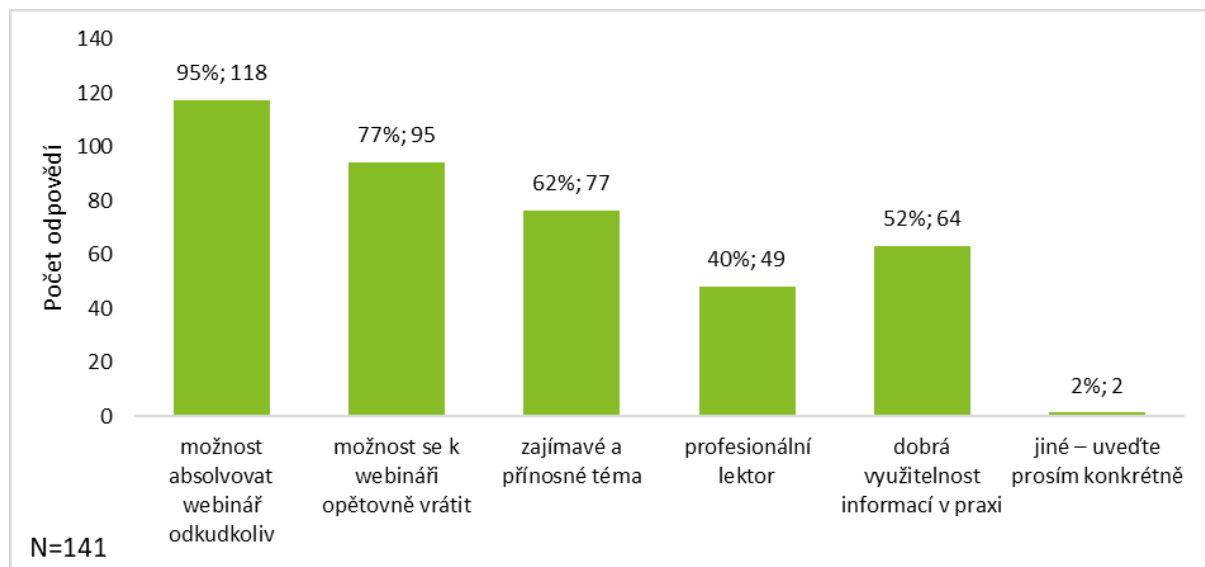
Respondenti, kteří se zapojili do webinářů na téma Informatika a ICT, jsou spokojeni²⁵. Respondenti vyjádřili spokojenost především s organizací/technickým zajištěním webinářů (99 %, tj. 139 respondentů), s lektory webinářů (93 %, tj. 131 respondentů), s věcným zaměřením/tématy webinářů (90 %, tj. 128 respondentů) i s naplněním očekávání (89 %, tj. 125 respondentů). Většina respondentů (88 %, tj. 124) je spokojena také s přínosem webinářů na téma Informatika a ICT.

Graf níže znázorňuje hlavní přínosy, mezi které patří možnost absolvovat webinář odkudkoliv (95 %, tj. 118 respondentů), možnost se k webináři opětovně vrátit (77 %, tj. 95 respondentů), za přínosnou respondenti považují také zajímavost a přínosnost témat (62 %, tj. 77 respondentů).

²⁴ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 147-151

²⁵ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 153-157

Graf 12 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Informatika a ICT

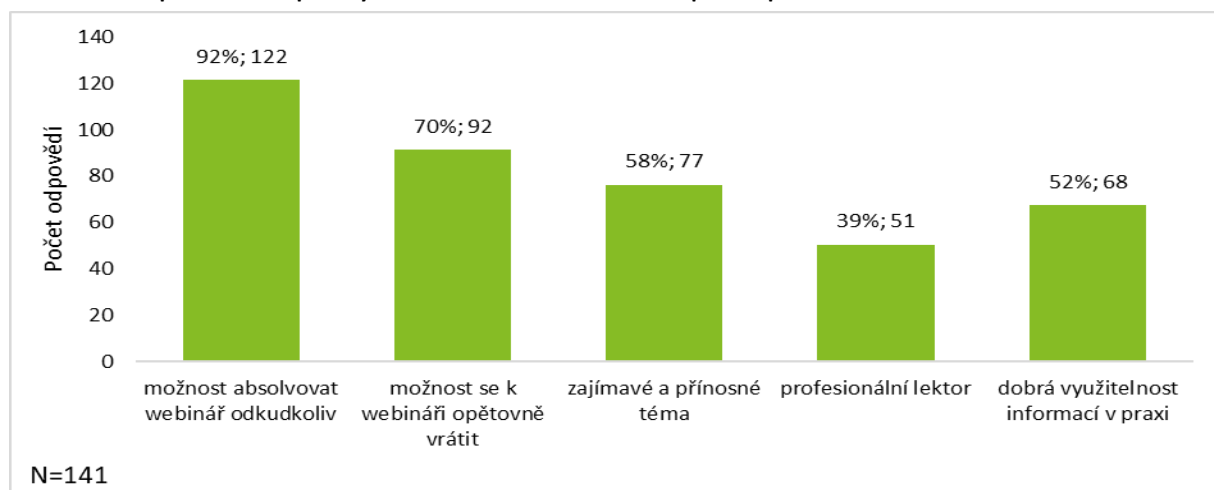


Bylo možné zvolit více odpovědí

Respondenti, kteří se zapojili do webinářů na téma Předškolní a prvostupňové vzdělávání, jsou spokojeni²⁶. Respondenti vyjádřili spokojenost především s organizací/technickým zajištěním webinářů (98 %, tj. 138 respondentů), s lektory webinářů (97 %, tj. 137 respondentů), s věcným zaměřením/tématy webinářů (95 %, tj. 134 respondentů) i s naplněním očekávání (93 %, tj. 131 respondentů). Většina respondentů (94 %, tj. 132) je spokojena také s přínosem webinářů na téma Předškolní a prvostupňové vzdělávání.

Na grafu níže jsou znázorněny hlavní přínosy dle respondentů, tj. možnost absolvovat webinář odkudkoliv (91 %, tj. 122 respondentů), možnost se k webinářů opětovně vrátit (70 %, tj. 92 respondentů), informace z těchto webinářů mají dobrou využitelnost v praxi (52 %, tj. 68 respondentů).

Graf 13 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Předškolní a prvostupňové vzdělávání



Bylo možné zvolit více odpovědí

Respondenti, kteří se zapojili do webinářů na téma Cizí jazyky, jsou spokojeni²⁷. Respondenti vyjádřili spokojenost především s organizací/technickým zajištěním webinářů (99 %, tj. 92 respondentů), s věcným zaměřením/tématy webinářů (98 %, tj. 81 respondentů), s lektory webinářů

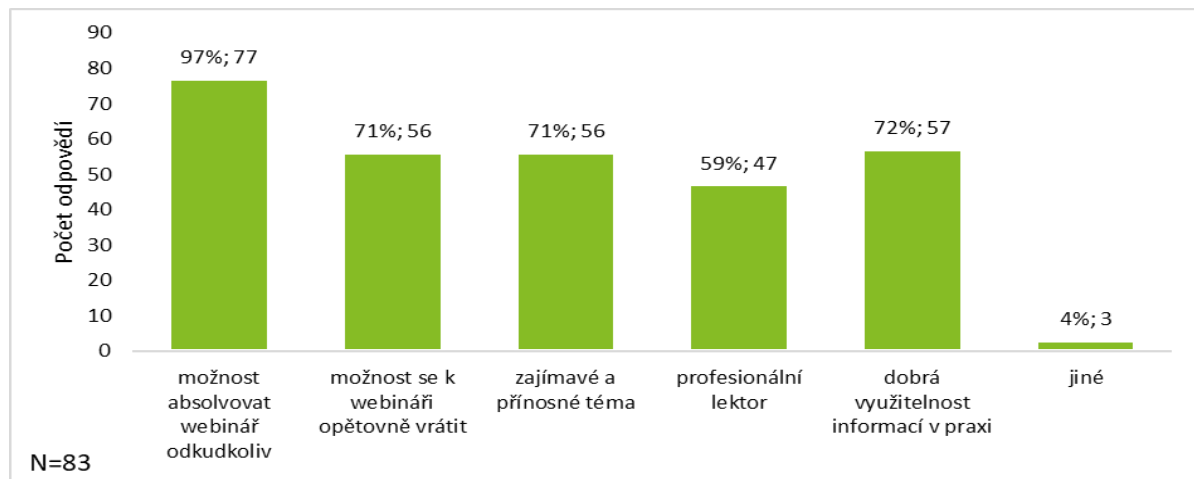
²⁶ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 159-163

²⁷ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 165-169

(95 %, tj. 79 respondentů) i s naplněním očekávání (94 %, tj. 78 respondentů). Většina respondentů (95 %, tj. 79) je spokojena také s přínosem webinářů na téma Cizí jazyky.

Mezi hlavní přínosy, jak je znázorněno níže v grafu, patří dle respondentů možnost absolvovat webinář odkudkoliv (97 %, tj. 77 respondentů), to, že informace z těchto webinářů mají dobrou využitelnost v praxi (72 %, tj. 57 respondentů), možnost se k webináři opětovně vrátit (71 %, tj. 56 respondentů). Za přínosnou respondenti považují také zajímavost a přínosnost témat (71 %, tj. 56 respondentů).

Graf 14 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Cizí jazyky



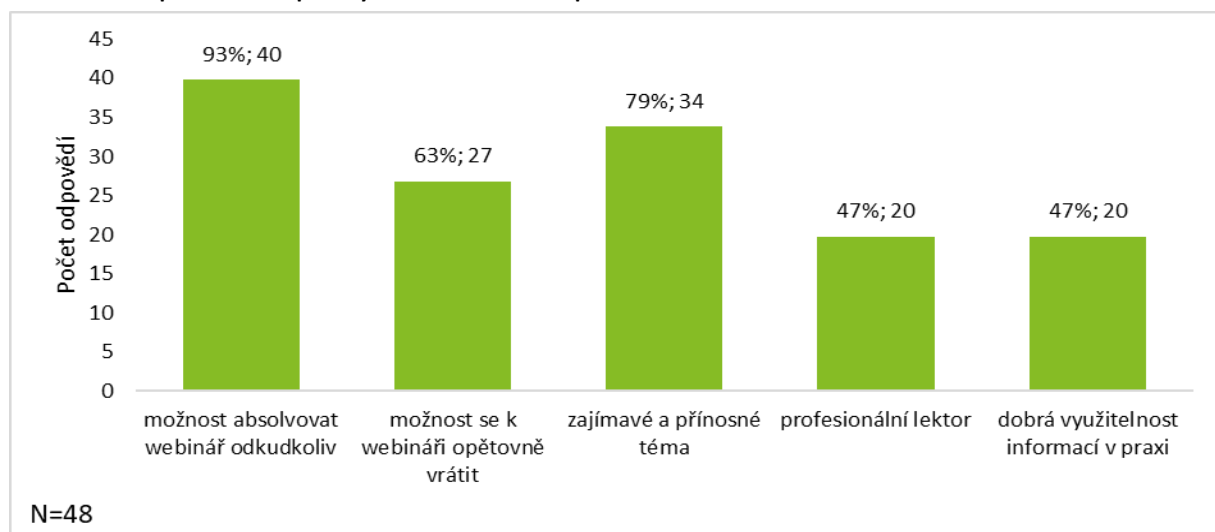
Bylo možné zvolit více odpovědí

Respondenti, kteří se zapojili do webinářů na téma Společenskovední vzdělávání, jsou spokojeni²⁸.

Respondenti vyjádřili spokojenost především s organizací/technickým zajištěním webinářů (96 %, tj. 46 respondentů), s věcným zaměřením/tématy webinářů (92 %, tj. 44 respondentů), s lektory webinářů (92 %, tj. 44 respondentů) i s naplněním očekávání (92 %, tj. 44 respondentů). Většina respondentů (90 %, tj. 43) je spokojena také s přínosem webinářů na téma Společenskovední vzdělávání.

Následující graf prezentuje hlavní přínosy, mezi které dle respondentů patří možnost absolvovat webinář odkudkoliv (93 %, tj. 40 respondentů), za přínosnou respondenti považují zajímavost a přínosnost témat (79 %, tj. 34 respondentů) a možnost se k webináři opětovně vrátit (63 %, tj. 27 respondentů).

Graf 15 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Společenskovední vzdělávání



Bylo možné zvolit více odpovědí

²⁸ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 171-175

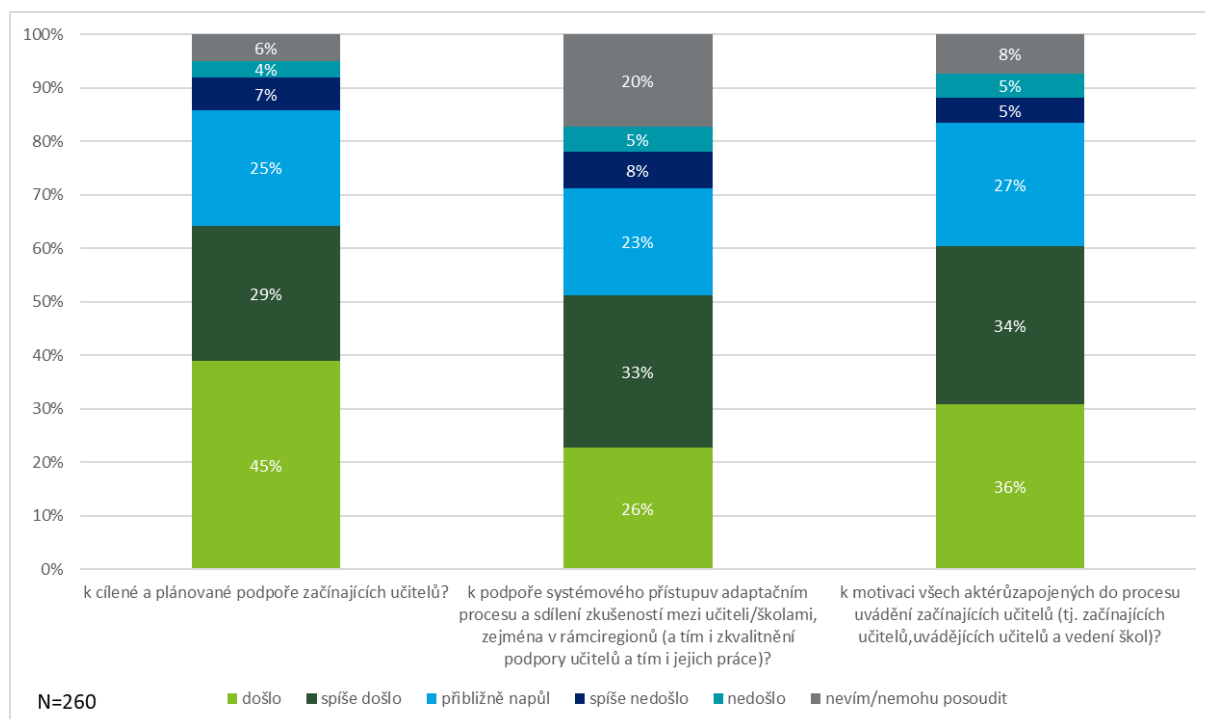
KA 8 – Začínající učitel

Pro zhodnocení aktivit v rámci KA8 Začínající učitel bylo realizováno jedno dotazníkové šetření, které se skládalo ze dvou částí podle zapojení respondentů do aktivity, a to vzdělávací aktivity (seminář, e-learning a workshopy) a pilotáž podpory začínajících učitelů. Celkem se tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 260 respondentů a z šetření vyplývá, že aktivity zaměřené na podporu začínajících učitelů jsou obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné.

Stejné hodnocení zaznívalo i od účastníků a účastnic fokusní skupiny na toto téma. Projekt a jeho aktivity přispívají dle účastníků fokusní skupiny k cílené a plánované podpoře začínajících učitelů a k obecnému nastavení systému podpory pro začínající učitele. Zároveň se dle účastníků FS daří využívat poznatky z klíčové aktivity projektu SYPO Začínajícího učitele v praxi. Účastníci se shodli, že předtím, žádný model systémů ZÚ neexistoval, a proto měl projekt SYPO přesah do systémového nastavení a zavedení podpory ZÚ. Klíčovým přínosem bylo vedle aplikace Modelu systému podpory začínajících učitelů (dále také jen „Model“) a dalších opatření již samotné zvýšení pozornosti k problematice začínajících učitelů a potřeby jejich podpory. Model vhodným způsobem definuje okruh činností, kompetencí a rolí, které nesmí být při uvádění začínajícího učitele opomenuty. Navržený Model slouží jako metodická opora pro management školy stejně jako pro samotného začínajícího učitele a přispívá k efektivnější adaptaci a „onboardingu“.

Aktivity projektu SYPO zaměřené na podporu začínajících učitelů dle většiny (74 %, tj. 167) jejich účastníků zapojených do dotazníkového šetření přispívají k cílené a plánované podpoře začínajících učitelů. Dle většiny (70 %, tj. 157) respondentů dochází k motivaci všech aktérů zapojených do procesu uvádění začínajících učitelů (tj. začínajících učitelů, uvádějících učitelů a vedení škol) a zároveň dle více než poloviny (59 %, tj. 133) respondentů dochází k podpoře systémového přístupu v adaptačním procesu a sdílení zkušeností mezi učiteli/školami, zejména v rámci regionů a zejména v rámci regionů a zároveň.

Graf 16 Výsledky a dopady aktivit Začínající učitel

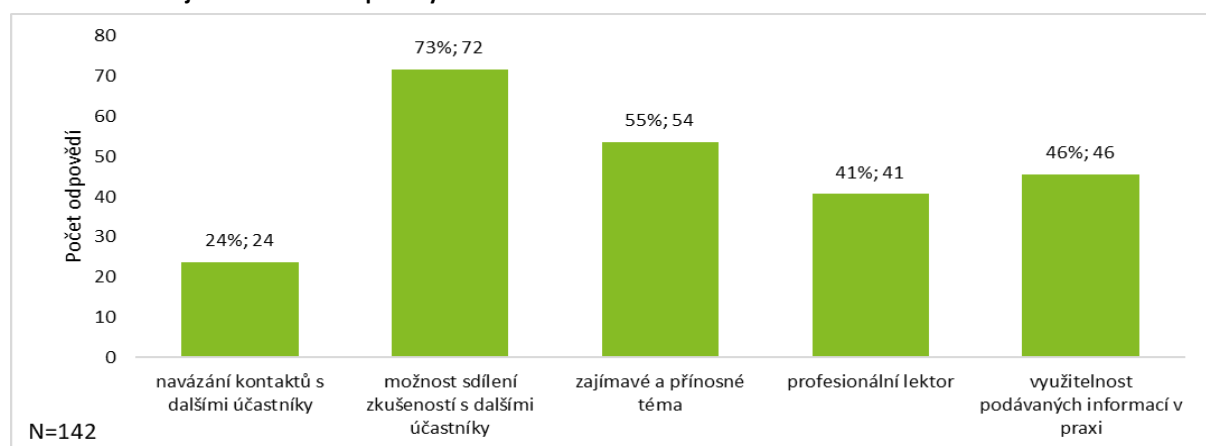


Z dotazníkového šetření mezi účastníky vzdělávacích aktivit realizovaných v rámci KA8 Začínající učitel (seminář, e-learning a workshopy) vyplývá, že tyto aktivity jsou obecně hodnoceny mezi

respondenty pozitivně a jako přínosné. Téměř tři čtvrtiny respondentů (69 %, tj. 98) využívá v praxi alespoň jednou měsíčně zkušenosti získané ze vzdělávacích aktivit²⁹.

Se seminářem jsou respondenti ve všech ohledech převážně spokojeni a považují jej za přínosný³⁰. Respondenti jsou spokojeni především s kvalitou lektorů (83 %, tj. 118 respondentů), s organizací celé aktivity (81 %, tj. 115 respondentů) a s věcným zaměřením semináře (76 %, tj. 108 respondentů). Většina respondentů je spokojena také s přínosem semináře (70 %, tj. 99 respondentů) a s naplněním očekávání od semináře (64 %, tj. 91 respondentů). Graf níže prezentuje hlavní přínosy, mezi které dle respondentů patří možnost sdílení zkušeností (73 %, tj. 72 respondentů). Za další přínosy považují respondenti také zajímavost a přínosnost témat (55 %, tj. 54 respondentů) a také to, že informace získané mají dobrou využitelnost v praxi (46 %, tj. 46 respondentů). Mezi nejčastější důvody nízkého přínosu semináře patří horší využitelnost podávaných informací v praxi (7 respondentů)³¹.

Graf 17 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy semináře



Bylo možné zvolit více odpovědí.

S aktivitou e-learningu jsou respondenti převážně spokojeni ve většině ohledů a považují ji za přínosnou³². Respondenti jsou spokojeni především s organizací e-learningu (81 %, tj. 115 respondentů) a s jeho věcným zaměřením (72 %, tj. 72 respondentů). Většina respondentů je spokojena také s přínosem e-learningu (69 %, tj. 98 respondentů) a s naplněním očekávání od e-learningu (70 %, tj. 99 respondentů).

Graf níže prezentuje hlavní přínosy, mezi které dle respondentů patří možnost absolvovat e-learning odkudkoliv (79 %, tj. 77 respondentů) a zároveň možnosti se k němu i vrátit (61 %, tj. 60 respondentů), viz graf níže.

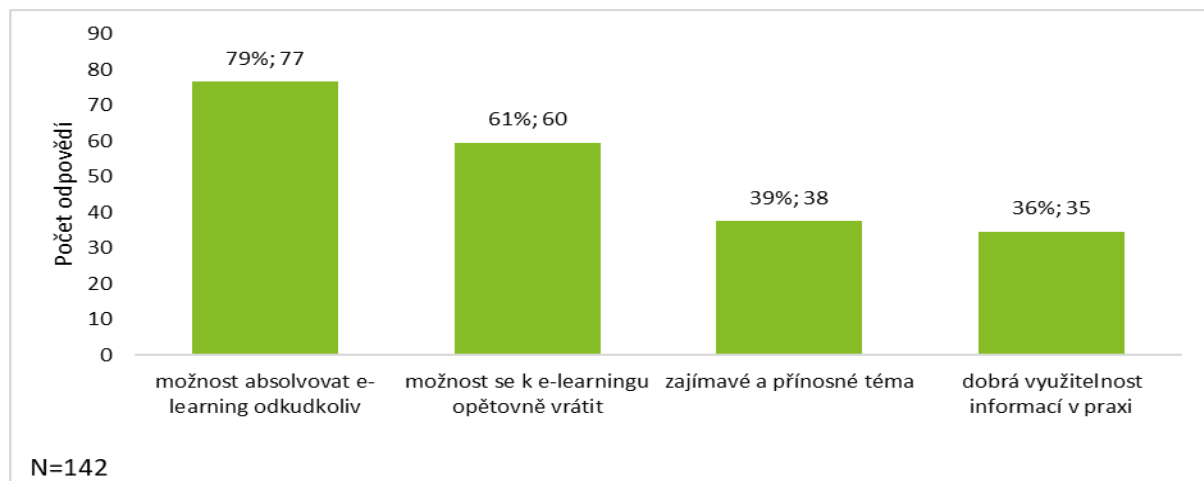
²⁹ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 216

³⁰ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 186-190

³¹ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, tabulka č. 46

³² Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 192-195

Graf 18 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy e-learningu

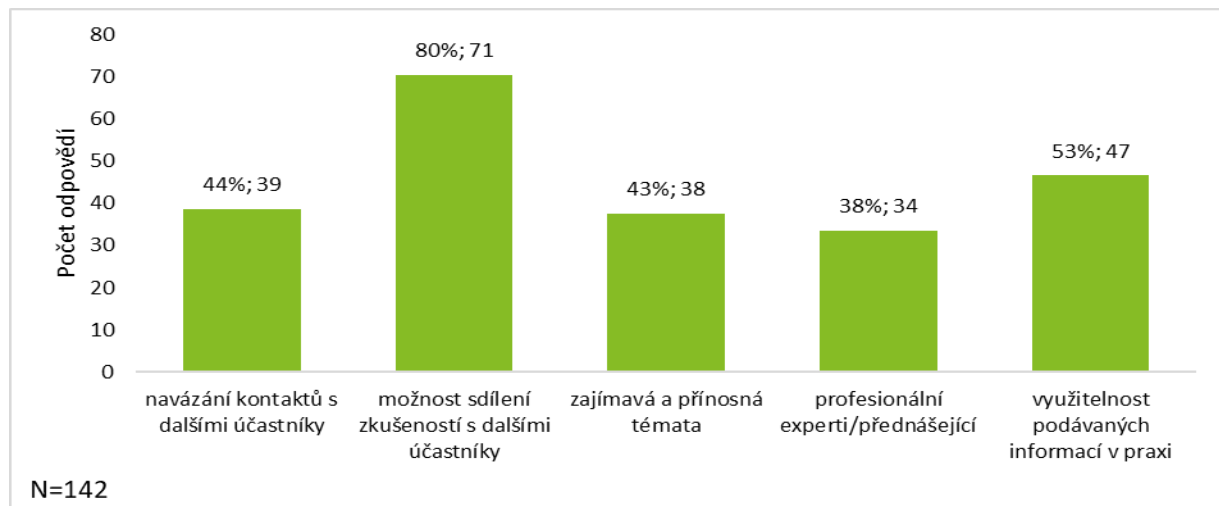


Bylo možné zvolit více odpovědí.

Respondenti, kteří se zapojili do workshopů, jsou obecně s touto aktivitou spokojeni a považují ji za přínosnou³³. Respondenti jsou spokojeni především s lektory/experty workshopů (74 %, tj. 105 respondentů), s možností sdílení zkušeností mezi účastníky (70 %, tj. 100 respondentů), s jejich organizací (68 %, tj. 96 respondentů) a s věcným zaměřením workshopů (67 %, tj. 95 respondentů). Většina respondentů je spokojena také s přínosem workshopů (63 %, tj. 89 respondentů) a s naplněním očekávání od workshopů (60 %, tj. 85 respondentů).

Graf níže prezentuje hlavní přínosy, mezi které dle respondentů patří možnost sdílení zkušeností s dalšími účastníky (80 %, tj. 71 respondentů), ale došlo ke snížení téměř o 20procentních bodů oproti 2. PZ u zajímavosti a přínosnosti témat (43 %, tj. 38 respondentů; snížení z 61 %) a profesionální experti/přednášející (38 %, tj. 34 respondentů; snížení z 57 %).

Graf 19 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy workshopů



Bylo možné zvolit více odpovědí

Také pilotáž podpory začínajícího učitele, včetně vytvoření Modelu systému podpory začínajících učitelů, je považována za užitečnou a přínosnou³⁴. Většina respondentů (79 %, tj. 98) považuje vytvoření Modelu systému podpory začínajících učitelů a jeho částí za potřebné/užitečné, a to především z toho důvodu, že Model je zaměřen nejen na začínajícího učitele, ale také na vedení školy a na uvádějící učitele (67 %, tj. 66 respondentů) a zároveň díky němu vznikl ucelený systém podpory

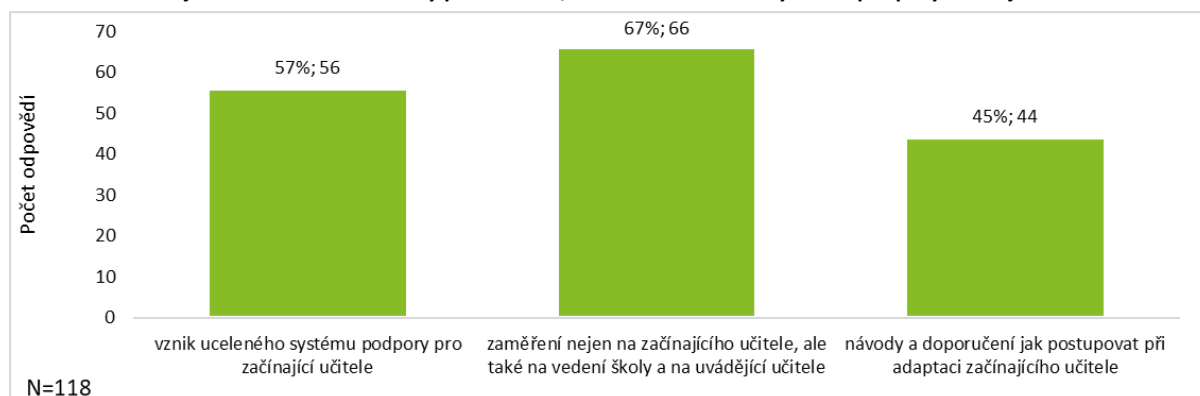
³³ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 197-202

³⁴ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 207-214

pro začínající učitele (57 %, tj. 56 respondentů). Tři čtvrtiny respondentů (76 %, tj. 96) považují za přínosnou také účast v pilotáži Modelu.

Mezi hlavní důvody přínosnosti, jak je znázorněno níže v grafu, účasti v pilotáži patří získání nových relevantních informací a zkušeností (67 %, tj. 64 respondentů) a nastavení spolupráce mezi zástupci třídy na instituci (56 %, tj. 54 respondentů). Většina respondentů (80 %, tj. 99) je spokojená se spoluprací zapojené třídy (začínající učitel, uvádějící učitel a vedoucí pracovník) na jejich instituci³⁵. Tři čtvrtiny respondentů (75 %, tj. 89) využívají v praxi alespoň jednou měsíčně zkušenosti v pilotáži Modelu³⁶.

Graf 20 KA Začínající učitel – Hlavní důvody potřebnosti/užitečnosti Modelu systému podpory začínajících učitelů



Bylo možné zvolit více odpovědí

Dle účastníků FS došlo pro vedení škol k naplnění očekávání především nastavením **spolupráce triády** (nastavení rolí) a **tvorbou adaptačních plánů**, které byly dle všech účastníků na školách vytvořeny podle jejich potřeb. Jako přínosné bylo hodnoceno také **mapování kompetencí** a využití **portfolia učitele**. U kompetencí by bylo možné dále rozpracovat popis jednotlivých úrovní, aby bylo možné objektivně hodnotit. Pozitivně hodnocená byla i přítomnost mentora a osobní konzultace.

f. **Evaluační otázka 3: Do jaké míry funguje/se osvědčil systém metodických kabinetů?**

Systém metodických kabinetů se i přes řadu počátečních problémů při svém vzniku osvědčil jako funkční a přínosný, a to především v oblasti rozvoje kompetencí a profesního rozvoje učitelů. Dle hodnocení účastníků fokusních skupin, kteří byli kritičtější než respondenti dotazníkových šetření, došlo k naplnění jejich očekávání od MK pouze z části. Na vině byla především **rozdílná a nevyjasněná očekávání** od samotných MK, která se výrazně lišila mezi různými cílovými skupinami, pomalá a nejasná iniciace kabinetů společně s nedostatečně vyjasněnými rolemi. Mezi účastníky kabinetů panovalo očekávání, že bude možné komunikovat podněty z terénu k MŠMT a podílet se tak na úpravě RVP. Toto očekávání nicméně nebylo naplněno a vedlo k částečné frustraci a zklamání účastníků. Po překonání těchto provozních nejasností nicméně kabinety přispěly k šíření, sdílení dobré praxe, propojování a podpoře učitelů. Problémy s komunikací, informační prostupností byly postupem času překonány a bylo by vhodné kontaktní databázi udržet a využít do budoucna. Dobře se osvědčily webináře a všechny online školení a aktivity. Nejkladněji byly hodnoceny kabinety matematiky a začínající učitel. Naopak kabinety cizích jazyků a společenských věd vznikaly jako poslední, a přesto se nevyvarovaly stejným obtížím při svém vzniku, jako předešlé kabinety. Osvědčilo se personální propojení různých úrovní kabinetů, které přispělo k lepšímu sdílení informací. Kabinety také narážely na nekoordinované, konkurenční projekty, např. MAP, KAP, Dějepis+. **Množství nekoordinovaných projektů někdy vedlo k přesycenosti terénu a „vykrádání“ expertů a účastníků a duplicitním aktivitám.** Konfiguraci a následné implementaci aktivit projektu SYPO významně pomohly a byly velmi kladně hodnoceny regionální pobočky NPI ČR.

³⁵ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 215

³⁶ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 216

V rámci KA Evaluace vznikla v říjnu 2022 externí nezávislá evaluační zpráva **Monitoring využívání aktivit metodických kabinetů ve školách**, kterou pro projekt SYPO zpracovala společnost MOORE. Celkový přínos kabinetů pro rozvoj pedagogické praxe na školách respondenti šetření provedených v rámci této analýzy hodnotily jako spíše přínosné. I tato zpráva potvrzuje níže uvedená hodnocení metodických kabinetů, konkrétně:

- přínos pro vlastní pedagogickou praxi zapojených učitelů,
- přínos v podpoře ve vlastní výuce zvládat vyučovací postupy,
- přínos pro zvládání motivace a aktivního zapojení žáků do výuky,
- přenos znalostí a zkušeností.

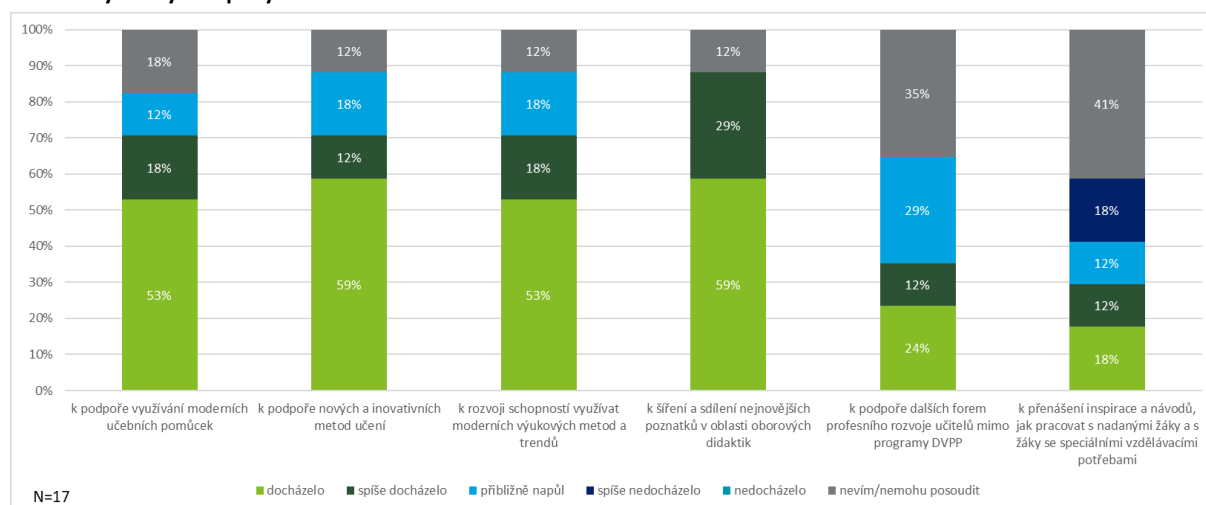
Národní metodické kabinety

Mezi největší bariéry projektu SYPO považují různí respondenti, jak zástupci samotné KA Kabinety tak účastníci NK, velkou konkurenci ostatních systémových projektů (např. KAP, MAP, Dějepis+). Tyto projekty nebyly dostatečně koordinovány a docházelo tak k vzájemnému „kanibalismu“ zapojených cílových skupin. Další bariérou byla různorodost aktivit a motivací lidí, se kterými projekt prostřednictvím KA Kabinety spolupracoval, protože ne všichni měli stejné nadšení pro aktivity projektu SYPO a věnování času projektu. Bariérou byla také administrativa spojená s projektem (tj. pracovní výkazy, cestovní výkazy apod.).

Z dotazníkového šetření mezi členy národních kabinetů (dále jen „NK“), které vyplnilo celkem 17 respondentů, **vyplývá, že NK jsou obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné, v žádné oblasti nebylo zaznamenáno vyšší procento negativních odpovědí. Kabinety dle většiny (65 %, tj. 11) členů NK zapojených do dotazníkového šetření spíše přispívají k vytváření dostatečného prostoru pro odborný růst učitelů/ke kvalitní a efektivní podpoře prohlubování profesních kompetencí.** Dle většiny respondentů kabinety přispívají také k dalším cílům a oblastem, a to následujícím způsobem:

- přispívají k podpoře využívání moderních učebních pomůcek – 71 %, tj. 12 respondentů;
- přispívali k podpoře nových a inovativních metod učení – 71 %, tj. 12 respondentů;
- přispívají k rozvoji schopností využívat moderních výukových metod a trendů – 71 %, tj. 12 respondentů;
- přispívají k šíření a sdílení nejnovějších poznatků v oblasti oborových didaktik – 88 %, tj. 15 respondentů.

Graf 21 Výsledky a dopady aktivit kabinetů – dle členů národních kabinetů



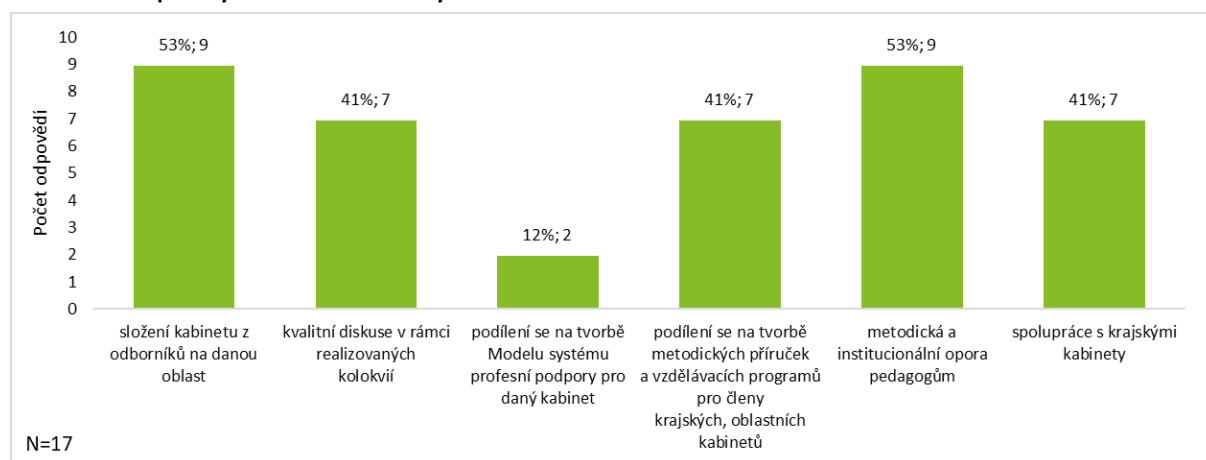
Toto hodnocení účastníků DŠ se nicméně zásadně rozchází s hodnocením NK ze strany účastnic fokusní skupiny. Ty byly s vlastní účastí v NK spokojeny méně, jejich **očekávání od NK se naplnila z půlky**. Vinou je především velmi odlišné a nedostatečně vyjasněné očekávání od NK jak ze strany učitelů, tak MŠMT. Zatímco učitelé a učitelky od NK očekávali především platformu pro komunikaci svých podnětů

k systému vzdělávání k MŠMT, očekávání MŠMT bylo zcela opačné, tedy sdílení didaktické praxe. Kromě očekávání také nebyla na začátku dostatečně upřesněna role jednotlivých účastníků, později i zástupců krajských kabinetů. V některých případech nebyla příliš pozitivně hodnocena facilitace kabinetů. Naopak velmi pozitivně byli hodnoceni odborní účastníci, lektoři, metodici, kteří svou inspirativní praxí přispěli k profesnímu rozvoji účastníků a jejich kompetencí.

Většina respondentů (65 %, tj. 11) považuje Model systému profesní podpory pro jednotlivé kabinet/vzdělávací oblasti za využitelný pro praxi³⁷. Očekávání od účasti v NK byla naplněna u většiny respondentů (65 %, tj. 11 respondentů)³⁸. Většina respondentů považuje NK kabinet za přínosné (88 %, tj. 14 respondentů).

Hlavní přínosy NK, jak je znázorněno níže v grafu, spočívají dle respondentů především v tom, že jsou složeny z odborníků na danou oblast (53 %, tj. 9 respondentů), poskytují metodickou a institucionální oporu pedagogům (53 %, tj. 9 respondentů).

Graf 22 Hlavní přínosy národních metodických kabinetů



Bylo možné zvolit více odpovědí

Členové NK jsou spokojeni především s personálním zajištěním NK (88 %, tj. 15 respondentů), s organizací národních kolokvií (76 %, tj. 13 respondentů) a se spoluprací s dalšími členy NK (65 %, tj. 11 respondentů³⁹). Někteří účastníci fokusní skupiny nicméně kriticky hodnotili nedostatek systémovosti a spíše nahodilosti vzniku a šíření výstupů MK. Tato systematickosti se nicméně lišila také od předmětového zaměření kabinetů, jako příklad dobré praxe byl uváděn kabinet matematiky nebo začínajícího učitele.

Nejmenší spokojenost byla se spoluprací s krajskými kabinet⁴⁰. S touto spoluprací je spokojeno 47 % (tj. 8 respondentů), pětina (18 %, tj. 3) respondentů je spokojena napůl a 29 % (tj. 5) respondentů nedokáže spolupraci s KK posoudit/ohodnotit.

Krajské metodické kabinet

Z dotazníkového šetření mezi pedagogickými a vedoucími pracovníky zapojenými do krajských kabinetů (dále jen „KK“), které vyplnilo celkem 153 respondentů, vyplývá, že KK jsou obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné, v žádné oblasti nebylo zaznamenáno vyšší procento negativních odpovědí (mimo spolupráce s dalšími KK a NK, viz níže). Výsledky dotazníkového šetření výrazně kopírují a potvrzují výsledky z šetření realizovaného v rámci 1. a 2. PZ.

³⁷ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 9

³⁸ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 8

³⁹ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 10-12

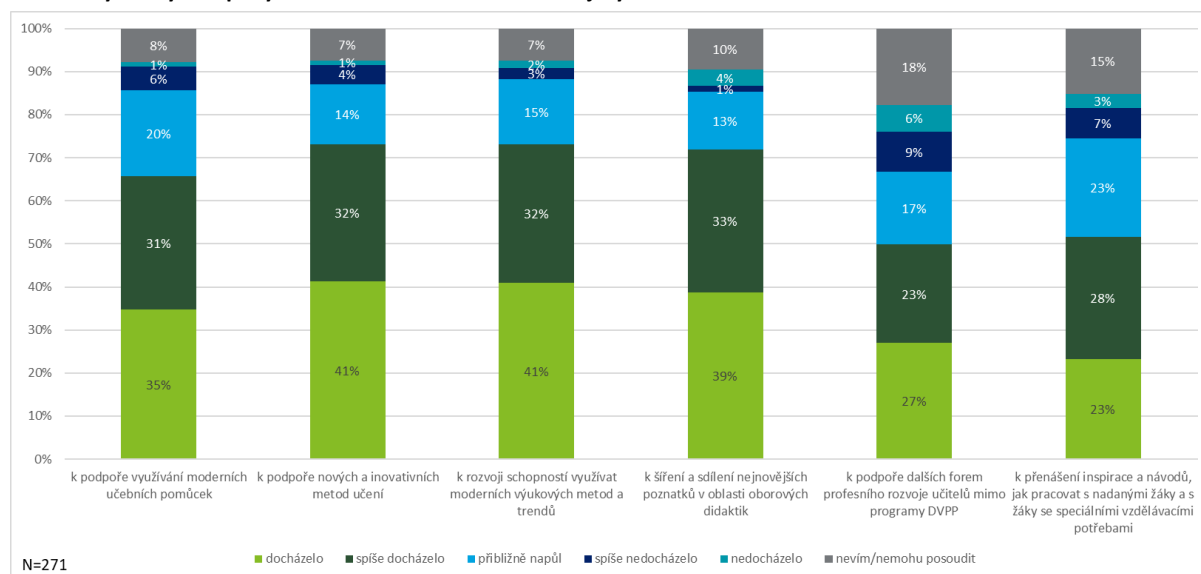
⁴⁰ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 13

Naopak účastnice fokusní skupiny byly o něco kritičtější ohledně naplnění očekávání od jejich účasti v krajských kabinetech. Jejich z půlky naplněná očekávání pramenila jak z nedostatečně vydefinovaných očekávání na samém počátku kabinetů a smyslu jejich zapojení, tak jejich pomalejšího rozjezdu na začátku Projektu. Jako problematické u kabinetů hodnotily samotné zapojování učitelů, které cílilo primárně na již angažované učitele a málo na učitele s nejvyšší mírou potřeby podpory a které někdy drhlo na přesycenosti nabídek pro učitele ve vybraných aglomeracích či v nepropustnosti komunikačního kanálu ředitelů škol níže do pedagogického sboru.

Kabinety dle většiny (75 %, tj. 203) členů KK zapojených do dotazníkového šetření přispívají k vytváření dostatečného prostoru pro odborný růst učitelů a ke kvalitní a efektivní podpoře prohlubování profesních kompetencí⁴¹. Dle většiny respondentů kabinety přispívají také k dalším cílům a oblastem, a to následujícím způsobem:

- přispívají k rozvoji schopností využívat moderních výukových metod a trendů – 73 %, tj. 198 respondentů;
- přispívají k podpoře nových a inovativních metod učení – 73 %, tj. 198 respondentů;
- přispívají k šíření a sdílení nejnovějších poznatků v oblasti oborových didaktik – 72 %, tj. 195 respondentů;
- přispívají k podpoře využívání moderních učebních pomůcek – 66 %, tj. 178 respondentů;
- přispívají k přenášení inspirace a návodů, jak pracovat s nadanými žáky a s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami – 51 %, tj. 77 respondentů
- přispívají k podpoře dalších forem profesního rozvoje učitelů mimo programy DVPP – 50 %, tj. 80 respondentů.

Graf 23 Výsledky a dopady aktivit kabinetů – dle členů krajských kabinetů



Velmi obdobně hodnotily přínos kabinetů i účastnice fokusní skupiny, pro které bylo **klíčové sdílení zkušeností a dobré, ale i špatné praxe**, které přispívaly k jejich osobnímu (skrze konfirmace a sebepojetí) a profesnímu růstu. Pozitivně byla hodnocena i možnost sdílení a diskuse nad očekáváními, perspektivami a nároky základního a středního vzdělávání. Tyto dva stupně vzdělávání totiž často na úrovni učitelů fungují izolovaně. Pozitivně byla také některými účastnicemi FS hodnocena možnost spolupráce s jinými kabinety v daném kraji, kdy tato spolupráce (např. formou vzájemné účasti na kolokviích) přispívá k rozšiřování obzorů a odbornému růstu učitelů. Obdobně byla především u menších škol nebo začínajících učitelů hodnocena i poskytnutá podpora i samotná možnost podpory v případě jakýchkoliv problémů. Toto bylo zmiňováno v kontextu menších škol nebo začínajících učitelů.

⁴¹ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 31

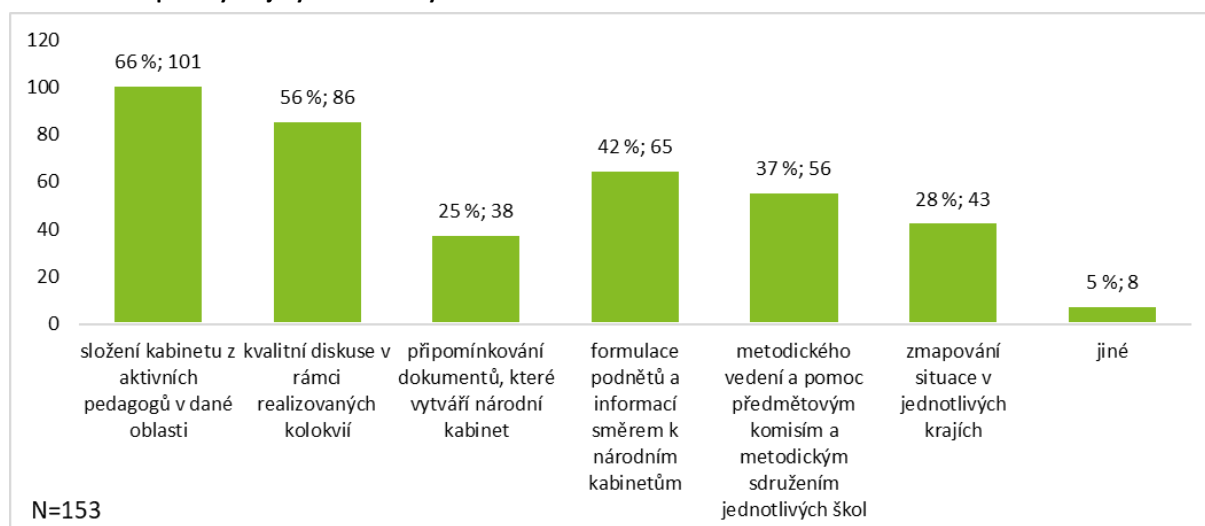
Konkrétními vyzdvihovanými přínosy pak byly online škola SYPO, online webináře, hlavně v kontextu nedostatku finančních prostředků škol, a návštěvy jiných škol či stínování učitelů.

Většina respondentů (72 %, tj. 110) považuje Model systému profesní podpory pro jednotlivé kabinety, vzdělávací oblasti za využitelný pro praxi. Čtyři pětiny respondentů (80 %, tj. 122) využívá v praxi alespoň jednou měsíčně zkušenosti získané v KK.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce respondenty motivovala pro zapojení do KK možnost sdílení zkušeností/informací a spolupráce s kolegy (57 %, tj. 86 ze 150 respondentů), možnost získání nových/aktuálních informací (27 %, tj. 41 ze 150 respondentů), dále pak možnost podílet se na změnách ve vzdělávání (21 %, tj. 31 ze 150 respondentů) a možnost vlastního profesního rozvoje (14 %, tj. 21 ze 150 respondentů)⁴². **Očekávání od účasti v KK byla naplněna zhruba u poloviny respondentů (58 %, tj. 89 respondentů)⁴³.** U 14 % (tj. 22) respondentů nebyla nebo spíše nebyla očekávání naplněna, mezi hlavní důvody nenaplnění očekávání patří dle respondentů nespokojenost s procesním zajištěním fungování KK (7 %, tj. 11 respondentů), slabším metodickým vedením a pomocí předmětovým komisím a metodickým sdružením jednotlivých škol (5 %, tj. 8 respondentů) a součinností s NK (5 %, tj. 8 respondentů)⁴⁴.

Tři čtvrtiny respondentů považují KK za přínosné (77 %, tj. 118 respondentů)⁴⁵. Graf níže prezentuje hlavní přínosy KK, mezi které dle respondentů patří **Hlavní přínosy spočívají dle respondentů především v tom, že jsou složeny z aktivních pedagogů v dané oblasti (66 %, tj. 101 respondentů) a v kvalitních diskusích v rámci setkání (56 %, tj. 86 respondentů), viz graf níže.**

Graf 24 Hlavní přínosy krajských metodických kabinetů



Bylo možné zvolit více odpovědí

Členové KK jsou spokojeni především s organizací krajských kolokvií (88 %, tj. 136 respondentů), se spoluprací v rámci KK (88 %, tj. 134 respondentů) a s personálním zajištěním KK (87 %, tj. 133 respondentů)⁴⁶.

Nejméně spokojení jsou respondenti se spoluprací s dalšími krajskými kabinety⁴⁷. Potenciál pro zlepšení je ve spolupráci mezi různými KK, s touto spoluprací je spokojeno 44 % (tj. 68 respondentů), část (11 %, tj. 17) respondentů je spokojena napůl, ale 41 % (tj. 63) respondentů nedokáže spolupráci mezi KK posoudit/ohodnotit. Zároveň 11 % (tj. 17) respondentů je se spoluprací nespokojeno nebo

⁴² Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, tabulka č. 2

⁴³ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 15

⁴⁴ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, tabulka č. 3

⁴⁵ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 16

⁴⁶ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 22-24

⁴⁷ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 25-26

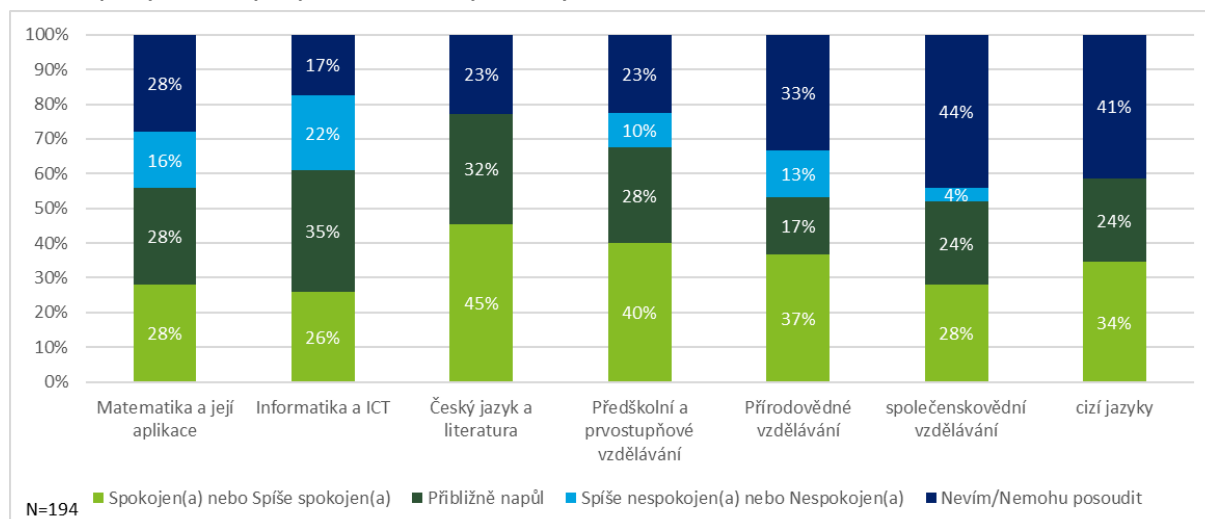
spíše nespokojeno. Většina z nespokojených respondentů (50 %, tj. 4) nejčastěji uvedla, že důvodem nespokojenosti je hůře nastavená forma spolupráce s dalšími KK.

Důležitost propojení KK navzájem potvrdily účastnice fokusní skupiny, které v případech, kde k propojení došlo, vnímaly pozitivní efekt komunikace s dalšími předsedy krajských kabinetů i nad pravidelná kolokvia. To v některých případech vedlo i k vzájemným návštěvám ve školách a sdílení zkušeností. Byť tyto návštěvy a sdílení jsou nejrelevantnější pro předškolní výchovu a první stupeň ZŠ.

Prostor pro zlepšení je také ve vedení a spolupráci ze strany NK⁴⁸. S tímto vedením a spoluprací je spokojena méně než polovina (40 %, tj. 61) respondentů, část (12 %, tj. 18) respondentů je spokojena napůl a další téměř čtvrtina (23 %, tj. 35) respondentů nedokáže spolupráci s NK posoudit/ohodnotit. Nespokojenost těchto respondentů, spočívala nejčastěji v hůře nastavené formě spolupráce s NK (12 respondentů), dále pak v nižší ochotě NK reflektovat zpětnou vazbu a požadavky předávané z KK (11 respondentů) nebo v nižším zájmu o spolupráci ze strany NK (8 respondentů).

Graf níže znázorňuje míru spokojenosti účastníků v jednotlivých kabinetech. Nejvyšší míra spokojenosti je patrná u kabinetů Českého jazyka a Předškolního a prvostupňového vzdělání. Naopak vyšší míru nespokojenosti vyjádřili účastníci kabinetů Matematiky a Informatiky. V případě Informatiky je toto v ostrém kontrastu s vyjádřením respondentů kvalitativních šetření. Ti totiž podporu v oblasti informatiky a ICT obzvláště v době COVID-19 velmi kvitovali. U kabinetů cizích jazyků a společenskovedního vzdělávání převládá vysoký podíl respondentů, kteří nemohli kabinety posoudit, a to z důvodu jejich pozdního náběhu.

Graf 25 Spokojenost se spoluprací KK a NK dle jednotlivých KK



Oblastní metodické kabinety

Z dotazníkového šetření mezi zasíťovanými pedagogickými a vedoucími pracovníky v rámci oblastních kabinetů (dále jen „OK“), které vyplnilo celkem 271 respondentů, vyplývá, že OK jsou obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné, v žádné oblasti nebylo zaznamenáno vyšší procento negativních odpovědí.

Toto hodnocení se nicméně zásadně rozchází s hodnocením účastnic **fokusní skupiny**, které byly s OK **spíše nespokojeny**. **Rozdílnost v (komunikovaných) očekáváních** byla u OK nejmarkantnější. Právě mezi účastníky OK panovalo největší zklamání ohledně možností a dopadů komunikace vlastních podnětů směrem k MŠMT. U oblastních kabinetů se nejvýrazněji projevovala místní specifika, např. dostupnost podpůrných aktivit pro pedagogické pracovníky ze strany zřizovatelů či krajských úřadů. Zvláště v případě větších aglomerací, byl terén přesycen. **Velmi pozitivně hodnocené byly vzdělávací**

⁴⁸ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 27-28

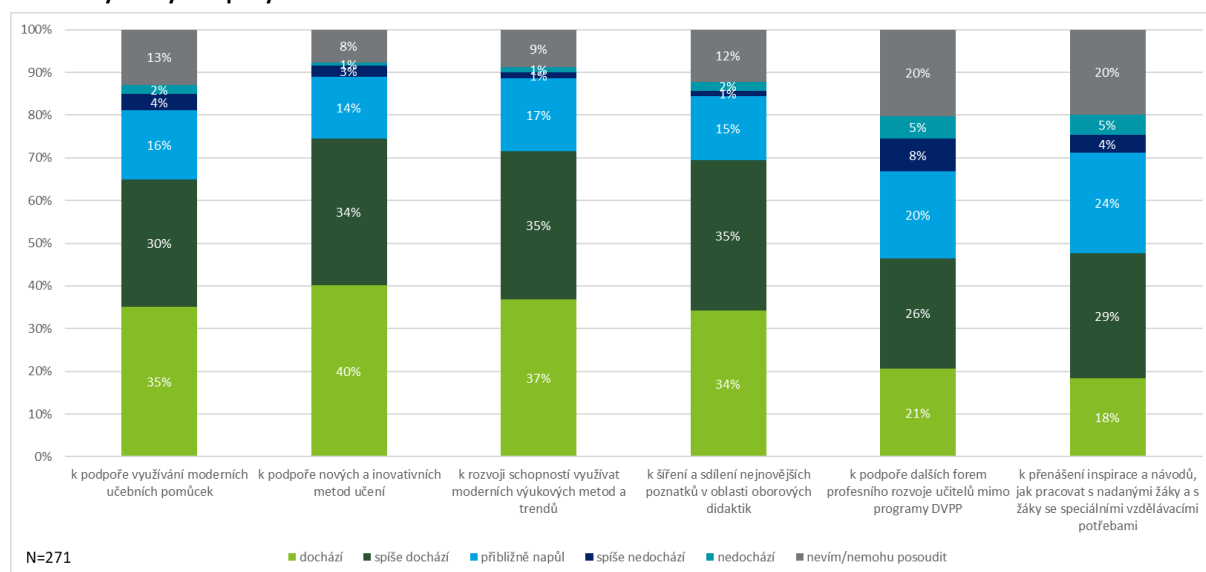
aktivity projektu SYPO, tj. webináře a semináře. Sdílení zkušeností spojené se vzájemnými osobními návštěvami na školách bylo nejrelevantnější a nejlépe hodnocené skupinou zástupkyň mateřských škol.

Dle většiny účastníků kabinety a projekt SYPO přispívají k **odbornému profesnímu rozvoji učitelů a prohlubování jejich kompetencí**. K tomu dochází např. prostřednictvím seminářů a webinářů, které napomáhají odbornému profesnímu rozvoji učitelů v rámci jejich zaměření. Jedna z účastnic vyzdvihovala **přínos webinářů v rámci integrace ukrajinských dětí**. Účastníci také chválili **technickou podporu při organizaci webinářů**. Jako další přínosy zmínili účastníci FS, že jsou veškeré vzdělávací aktivity **zdarma** nebo že k webinářům je možné přistupovat opakovaně a zpětně.

Kabinety dle většiny (73 %, tj. 197) členů OK zapojených do dotazníkového šetření přispívají k vytváření dostatečného prostoru pro odborný růst učitelů ke kvalitní a efektivní podpoře prohlubování profesních kompetencí⁴⁹. Dle většiny respondentů kabinety přispívají také k dalším cílům a oblastem, a to následujícím způsobem:

- přispívají k podpoře nových a inovativních metod učení – 74 %, tj. 202 respondentů;
- přispívají k rozvoji schopností využívat moderních výukových metod a trendů – 72 %, tj. 194 respondentů;
- přispívají k šíření a sdílení nejnovějších poznatků v oblasti oborových didaktik – 69 %, tj. 188 respondentů;
- přispívají k podpoře využívání moderních učebních pomůcek – 65 %, tj. 176 respondentů;
- přispívají k přenášení inspirace a návodů, jak pracovat s nadanými žáky a s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami – 47 %, tj. 129 respondentů;
- přispívají k podpoře dalších forem profesního rozvoje učitelů mimo programy DVPP – 47 %, tj. 126 respondentů.

Graf 26 Výsledky a dopady aktivit kabinetů – dle členů oblastních kabinetů



Většina respondentů (79 %, tj. 213) považuje Model systému profesní podpory pro jednotlivé kabinety, vzdělávací oblasti za využitelný pro praxi⁵⁰. Téměř tři čtvrtiny respondentů (73 %, tj. 198) využívají v praxi alespoň jednou měsíčně zkušenosti získané v OK⁵¹.

Z dotazníkového šetření, vyplývá, že nejvíce respondenty motivovala pro zapojení do OK možnost sdílení zkušeností/informací s kolegy (47 %, tj. 127 ze 269 respondentů), možnost získání nových/aktuálních informací a zkušeností využitelných v praxi (44 %, tj. 118 ze 269 respondentů),

⁴⁹ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 42

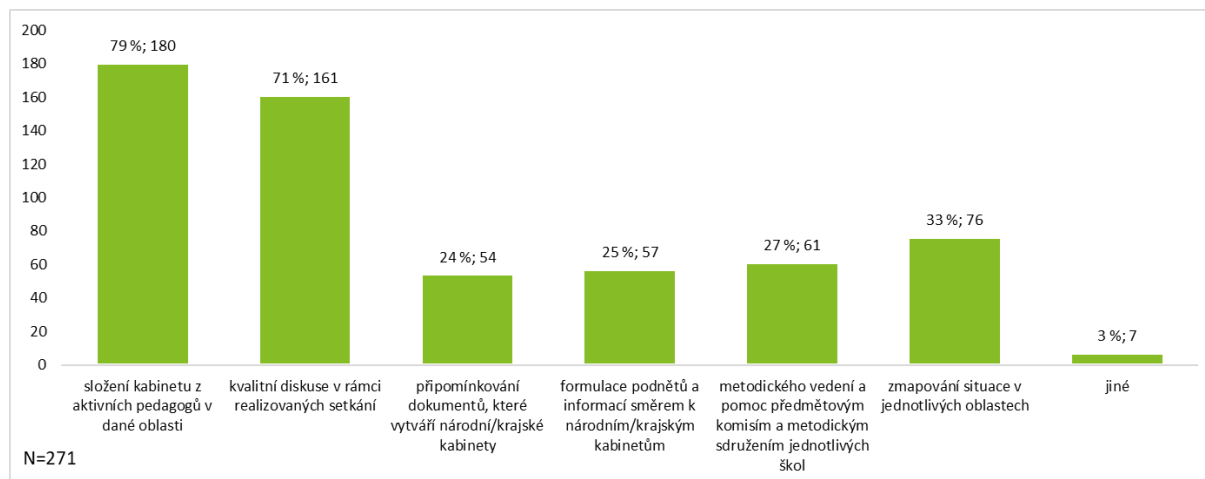
⁵⁰ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 34

⁵¹ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 35

možnost podílet se na změnách ve vzdělávání, vyjadřovat se k materiálům (9 %, tj. 23 ze 269 respondentů)⁵². **Očekávání respondentů od účasti v OK se převážně podařilo naplnit (71 %, tj. 193 respondentů)⁵³.**

Respondenti považují OK za přínosné (84 %, tj. 227 respondentů)⁵⁴. Graf níže prezentuje hlavní přínosy OK dle respondentů, které **spočívají především v tom, že jsou složeny z aktivních pedagogů v dané oblasti (79 %, tj. 180 respondentů) a v kvalitních diskusích v rámci setkání (71 %, tj. 161 respondentů),** viz graf níže.

Graf 27 Oblastní kabinety – hlavní přínosy



Bylo možné zvolit více odpovědí

Členové OK jsou spokojeni především se spoluprací v rámci OK (91 %, tj. 226 respondentů), s personálním zajištěním OK (89 %, tj. 240 respondentů) a s organizací oblastních kolokvií (76 %, tj. 206 respondentů)⁵⁵.

Nejméně spokojeni byli respondenti se spoluprací mezi různými OK, s touto spoluprací je spokojeno 36 % (tj. 98 respondentů), ale více než polovina (55 %, tj. 149) respondentů nedokáže spolupráci mezi OK posoudit/ohodnotit⁵⁶. Ani s vedením a spoluprací ze strany KK nebyli respondenti příliš spokojeni, s tímto vedením a spoluprací je spokojena více než polovina (43 %, tj. 117) respondentů, ale polovina (51 %, tj. 139) respondentů nedokáže spolupráci s KK posoudit/ohodnotit⁵⁷.

ICT Podpora

Pro zhodnocení aktivit v rámci ICT podpory bylo realizováno jedno dotazníkové šetření, které se skládalo ze dvou částí podle škol do aktivity, a to buď do jednorázových individuálních konzultací k ICT metodické podpoře, nebo do koncepční ICT metodické podpory. Celkem se tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 219 respondentů a z výsledku šetření vyplývá, že tato podpora je obecně hodnocena pozitivně a je považována za přínosnou. Výsledky dotazníkového šetření výrazně kopírují a potvrzují výsledky z šetření realizovaného v rámci 2. PZ.

Dle většiny respondentů (82 %, tj. 179) **došlo v projektu k vytvoření funkční sítě ICT metodiků, kteří nabízejí, organizují a poskytují systematickou podporu školám/ICT koordinátorům v oblasti integrace technologických prostředků do výuky a obecně do škol.**

⁵² Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, tabulka č. 6

⁵³ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 32

⁵⁴ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 33

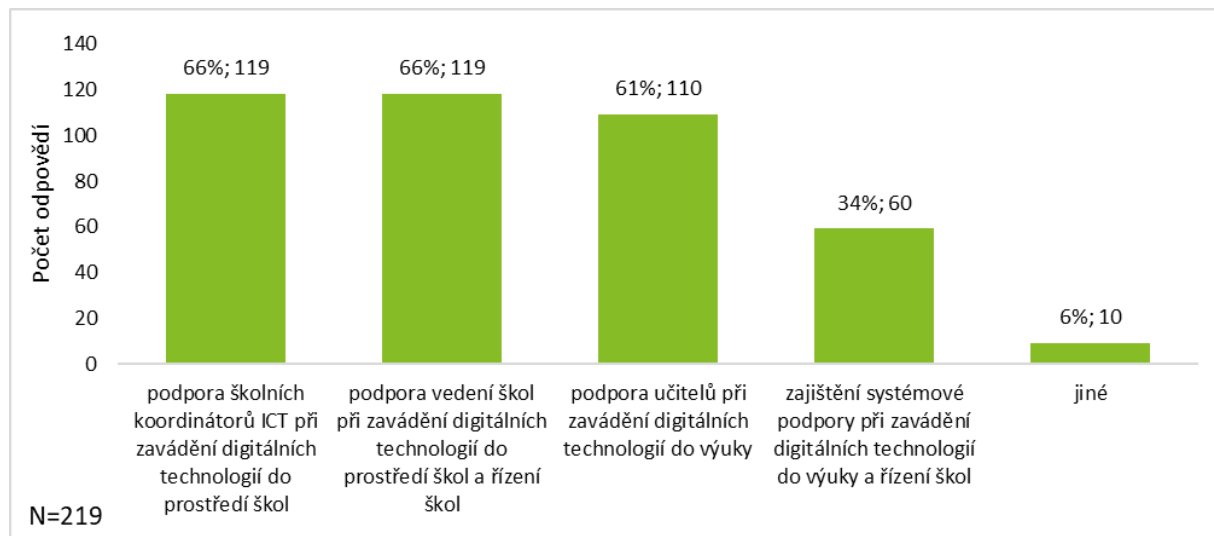
⁵⁵ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 37-39

⁵⁶ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 40

⁵⁷ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 41

Graf níže prezentuje hlavní přínosy sítě ICT metodiků, mezi které dle respondentů patří podpora školních koordinátorů ICT při zavádění digitálních technologií do prostředí škol (66 %, tj. 119), podpora vedení škol při zavádění digitálních technologií do prostředí škol a řízení škol (66 %, tj. 119) a podpora učitelů při zavádění digitálních technologií do výuky (61 %, tj. 110).

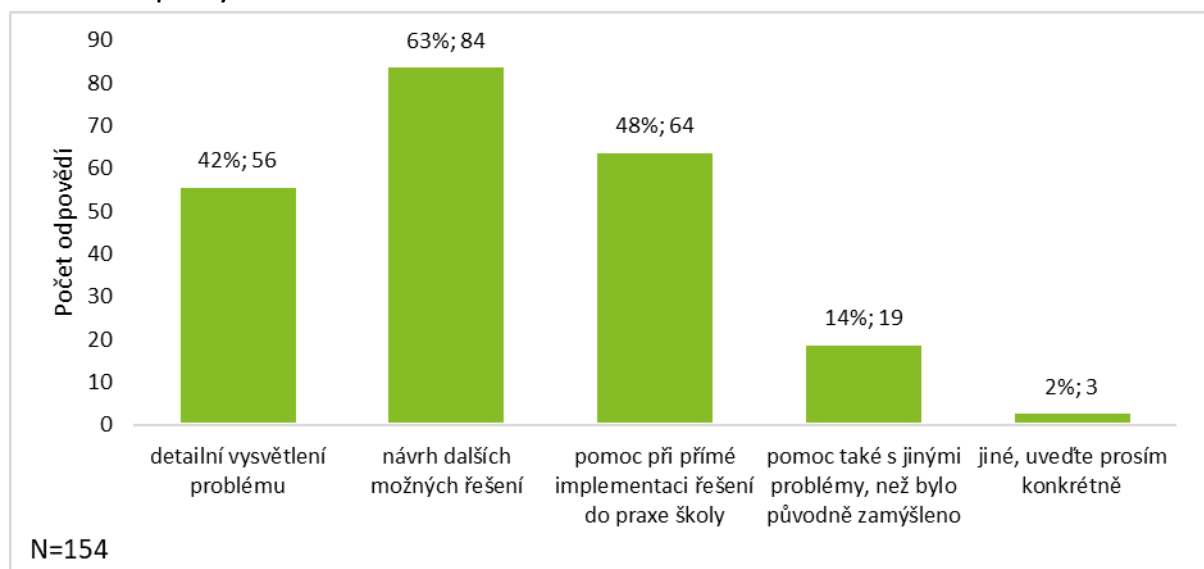
Graf 28 Hlavní přínosy sítě ICT metodiků



Z dotazníkového šetření vyplývá, že **u většiny respondentů zapojených do individuálních konzultací byla naplněna očekávání** (83 %, tj. 128 respondentů), **kteří od ICT konzultace měli a považují konzultace za přínosné** (86 %, tj. 133 respondentů). Informace považuje za přenositelné do praxe 88 % (tj. 136) respondentů.

Graf níže prezentuje hlavní přínosy individuálních konzultací, mezi které dle respondentů patří návrh dalších možných řešení (63 %, tj. 84 respondentů) a pomoc při přímé implementaci do praxe školy (48 %, tj. 64 respondentů). Pozitivně hodnotí respondenti také aktuálnost získaných informací (85 %, tj. 116 respondentů), což přispívá k jejich využitelnosti v praxi. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že většině respondentů se díky konzultaci podařilo vyřešit jejich problém(y).

Graf 29 Hlavní přínosy individuálních ICT konzultací

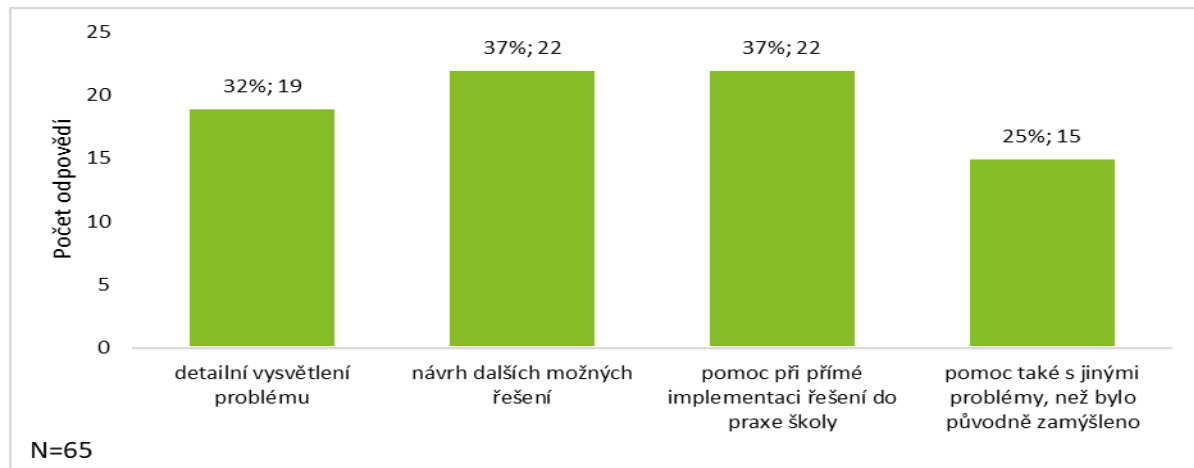


Bylo možné zvolit více odpovědí

Z dotazníkového šetření vyplývá, že **u většiny respondentů zapojených do koncepční ICT metodické podpory byla naplněna očekávání** (86 %, tj. 56 respondentů), **kteří od ICT metodické podpory měli, považují konzultace za přínosné** (91 %, tj. 59 respondentů) **a považují informace za přenositelné do praxe školy** (89 %, tj. 58 respondentů).

Graf níže prezentuje hlavní přínosy metodické podpory, mezi které dle respondentů patří návrh dalších možných řešení (37 %, tj. 22 respondentů) a pomoc při přímé implementaci do praxe školy (37 %, tj. 22 respondentů). Pozitivně hodnotí respondenti také aktuálnost získaných informací (68 %, tj. 44 respondentů), což přispívá k jejich využitelnosti v praxi. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že většině respondentů se díky konzultaci podařilo vyřešit jejich problém(y).

Graf 30 Hlavní přínosy koncepční ICT metodické podpory



Bylo možné zvolit více odpovědí

g. Evaluační otázka 4: Do jaké míry zná veřejnost projekt?

Odpověď na tuto evaluační otázku byla zpracována zejména na základě realizovaného dotazníkového šetření mezi odbornou veřejností. DŠ bylo zaměřeno na znalost projektu, respondenty byly ředitelé a učitelé MŠ, ZŠ, SŠ, VOŠ. Dotazník vyplnilo 1063 respondentů. Konkrétní provedení jednotlivých metod je uvedeno v Příloze I v kapitole Metody použité pro účely zpracování této zprávy.

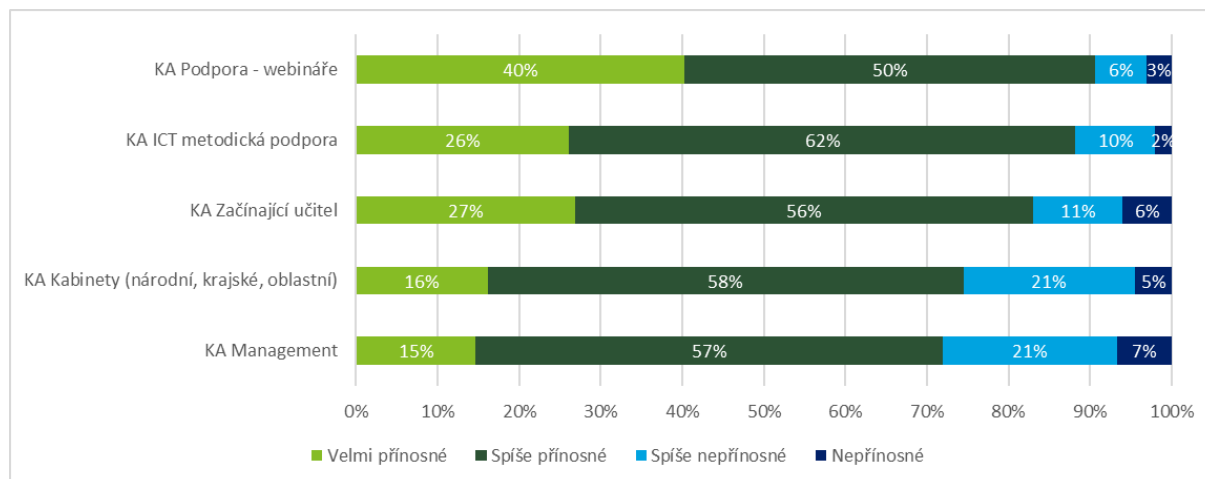
Projekt SYPO realizoval aktivity, které přispěly k seznamování veřejnosti s projektem a jeho aktivitami. Jednou z hlavních aktivit je tvorba a distribuce newsletteru projektu, který je přímo zasílán na zhruba 14 000 kontaktů a dále je dostupný na webových stránkách a Facebooku projektu. Na Facebookovém profilu jsou pravidelně zveřejňovány informace týkající se již realizovaných aktivit projektu a odkazy na příspěvky na webu a YouTube kanálu, na kterém jsou zveřejňovány webináře projektu. Youtube kanál projektu čítá 3,93 tisíce odběratelů a nejsledovanější video je „Písemky v Microsoft Forms, které se samy opravují“ s 33 tisíci zhlédnutí. Znalost projektu je patrná z realizovaného šetření⁵⁸, kdy z náhodně vybraného reprezentativního vzorku škol a jejich pedagogických pracovníků zná projekt SYPO více než polovina respondentů.

Z dotazníkového šetření realizovaného mezi odbornou veřejností vyplývá, že projekt SYPO zná více než polovina respondentů z náhodně vybraného reprezentativního vzorku škol (52 %). Z šetření také vyplývá, že nejčastěji se respondenti o projektu dozvěděli z webových stránek NPI ČR (dříve NIDV), dále pak od vedení školy nebo byli přímo osloveni s nabídkou k účasti na aktivitách projektu. Projekt znají především vedoucí pracovníci školy nebo školského zařízení a dále pak pedagogičtí pracovníci školy nebo školského zařízení. Největší zastoupení mezi respondenty, kteří znají projekt SYPO měli zástupci ze středních odborných škol, dále pak ze základních škol a mateřských škol. Z hlediska krajů nejvíce respondentů, kteří znají projekt, pochází z Moravskoslezského, Ústeckého a Středočeského kraje.

Nejvíce přínosné aktivity, prezentované v grafu níže, podle dotázaných respondentů byla KA Podpora – webináře, to se i odráží na popularitě některých videí nahraných na Youtube kanálu projektu. Zároveň webináře byly často zmiňovány mezi aktivitami, kterou by respondenti uvítali v budoucnu.

⁵⁸ Příloha 42 - Vyhodnocení dotazníků, obrázek č. 232-241

Graf 31 Přínos KA dle odborné veřejnosti



Webové stránky projektu SYPO (<http://www.projektsypo.cz/>) měly za období od 8. 3. 2019 do 12. 6. 2023 celkem 237 235 uživatelů a 428 958 návštěv, přičemž více než polovina návštěvníků stránky okamžitě opustila. Nejvíce návštěv bylo zaznamenáno v první polovině roku 2020 a na začátku roku 2023. Uživatelé byli nejčastěji původem z Hlavního města Prahy (více než pětina) a Brna. Opakovaně se na stránky vrátilo zhruba 20 % (57 658) uživatelů.

Facebookové stránky projektu SYPO (<https://www.facebook.com/projektsypo/>) ke dni 21. 6. 2023 označilo jako „To se mi líbí“ 3,5 tisíce lidí a 4,2 tisíce je sledovalo. V posledních měsících jsou sdíleny příspěvky v průměru dvakrát až třikrát týdně. Celkový dosah profilu projektu na Facebooku je 142 934 uživatelů za období od 13. 6. 2020 do 13. 6. 2023. Tyto příspěvky mají pravidelně kolem 5-10 „To se mi líbí“. Příspěvky jsou zaměřeny na propagaci aktivit projektu (např. webinářů) nebo na sdílení článků a příspěvků, kde se projekt SYPO nebo jeho aktivity a členové objevují.

Youtube kanál projektu SYPO (<https://www.youtube.com/projektsypo>) má 3 930 odběratelů a celkový počet zhlédnutí všech videí dosahuje téměř 650 tisíc. První video bylo nahráno 10. 12. 2019. Nejsledovanějšími videi jsou ta zaměřená na online výuku. Nejsledovanějšími videi jsou „Písemky v Microsoft Forms, které se samy opravují“ s 33 tisíci zhlédnutí, „Formativní hodnocení: Úvod a praktické ukázky“ s 25 tisíci a „On-line výuka v MS Teams“ s 23 tisíci zhlédnutí. V posledním roce jsou na kanál pravidelně přidávána videa, nicméně sledovanost se pohybuje spíše ve stovkách zhlédnutí. Nejpopulárnější video od začátku roku 2022 je „Formativní hodnocení: Úvod a praktické ukázky“ s 4 tisíci zhlédnutí.

Instagramový účet projektu SYPO (<https://www.instagram.com/projektsypo/>) je nejméně využívanou sociální sítí projektu, když má celkem 21 příspěvků a 250 odběratelů s posledním příspěvkem přidaným před téměř 2 lety.

Následně také proběhla **závěrečná konference projektu** 17. května 2023 online formou. Záznam z konference byl následně nahrán na Youtube kanál projektu.

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

Odpověď na tuto Evaluační otázku byla zpracována především na základě hloubkových rozhovorů s týmovými manažery a zástupci spolupracujících IPs, účastníky odborných panelů a fokusních skupin. Informace týkající se spolupráce byly prohloubeny na základě desk research.

Realizace KA Spolupráce proběhla v souladu s harmonogramem, 20. března proběhl mezinárodní kulatý stůl se zaměřením na digitální kompetence pedagogů, 30. března pak proběhl závěrečný odborný panel B, který byl odložen kvůli posunům v realizaci KA Kvalita a 17. května proběhla závěrečná konference projektu SYPO. Během posledního roku a půl probíhala v rámci spolupráce s ostatními IPs a s dalšími subjekty prostřednictvím vzájemné účasti na odborných panelech, především v rámci posledních panelů projektu PPUČ a SRP a v rámci odborných panelů projektů APIV A a APIV B.

Další formou spolupráce s ostatními IPs projekty bylo zapojení zástupců projektu PPUČ do metodických kabinetů projektu SYPO. Ve sledovaném období však nedošlo k žádným zásadním novým výstupům ve spolupráci s IPs projekty, spíše docházelo k dokončování spolupráce a vzájemné účasti na aktivitách. Nejintenzivnější spolupráce probíhala na úrovni odborných panelů. Ty byly většinou respondentů hodnoceny pro účely spolupráce jako přínosné, nicméně někdy příliš formální s nízkou periodicitou.

Spolupráce s projekty APIV A a APIV B dobře fungovala formou vzájemné účasti na panelech, kde došlo k vyjasňování si posunu v projektech a probíhaly vzájemné návštěvy aktivit. Intenzivnější spolupráce probíhala s projektem APIV B, kde docházelo k úzké spolupráci s týmovými manažery projektu SYPO, včetně KA Kvalita, kde došlo k propojování výstupů. Výstup odborného panelu spolupráce Kompetence pro inkluzivní vzdělávání v kompetenčních profilech pedagogických pracovníků byl přímo vytvořen pro klíčovou aktivitu Začínající učitel projektu SYPO. Dále byl využit výstup odborného panelu spolupráce APIV B Doporučení pro tvorbu webinářů jako formy DVPP pro nastavování webinářů v projektu SYPO. Probíhala spolupráce na webinářích v době distanční výuky a probíhala i propagace webinářů APIV B na webových stránkách i na kanále youtube projektu SYPO.

V září 2022 se v Praze konala prezenční třídní konference na téma Podpora leadershipu ve vzdělávání jako cesta ke zlepšení škol ve spolupráci s KA Management. Konference byla připravena ve spolupráci s Filozofickou fakultou Masarykovy univerzity a zároveň došlo k oslovení zástupců sítě ENIRDELM, která se zabývá podporou managementu/leadershipu v různých zemích Evropy. Zástupkyně KA Spolupráce uvedla, že obdržela pozitivní zpětnou vazbu od účastníků, protože se konference zúčastnilo mnoho hostů ze zahraničí, kteří mohli prezentovat svoji zahraniční perspektivu a zároveň konference umožnila neformální síťování a diskuzi o aktuálních tématech. Vzhledem k tomu, že se konference účastnili zahraniční odborníci, došlo k prezentaci projektu SYPO formou symposia.

Aktivity KA Spolupráce byly rozšířeny i o monitoring projektů KAP a MAP. Odborní krajští metodici byli tak v kontaktu s lidmi z projektů KAP a MAP a poskytovali periodické zprávy o spolupráci. Tématem monitoringu/spolupráce bylo především vzájemné informování a koordinace aktivit, aby nedocházelo k dublování výstupů a vzájemné konkurenci. Zástupci vedení Projektu sami identifikovali další potenciál rozvoje spolupráce, a to v oblasti spolupráce s Místními akčními skupinami.

Spolupráce a vzájemné informování bylo funkční a přínosné, prakticky koordinované na úrovni porad manažerů IPs, porad manažerů jednotlivých klíčových aktivit projektů, řídicího výboru NPI ČR a monitorovacích výborů MŠMT. Porady pracovníků Center podpory pak sloužily k informovanosti v dění v regionu. V průběhu roku 2022 a 2023 nicméně někteří manažeři IPs neprojevovali takový zájem o odborné spolupráce vzhledem k tomu, že jejich projekty končily a prioritní pro ně byla realizace vlastních aktivit. V ojedinělých případech, nejvýrazněji u projektu SRP došlo k velmi výraznému až duplicitnímu propojení témat a obsahu projektů⁵⁹. Ačkoli k identifikaci této propojenosti došlo až po vytvoření obdobných výstupů, došlo k jejich koordinaci a synergickému spojení ještě před diseminací mezi odbornou veřejností.

Nejhůře hodnocenou oblastí spolupráce byla spolupráce s kmenovými zaměstnanci věcné Sekce II MŠMT. Dle respondentů nebyl dostatečně využit potenciál spolupráce, především z důvodů absence kapacit pracovníků věcné sekce MŠMT a **absence strategického řízení velkých projektů.** Pracovníci MŠMT kapacitně nemohli efektivně spolupracovat na výstupech projektu SYPO paralelně k vlastní kmenové činnosti. Řadě respondentů nebylo jasné, jak bude s výstupy projektu SYPO dále nakládáno ze strany MŠMT. Tyto nedostatky nezřídka ústily v roztržičnost a nekoordinovanost aktivit na úrovni MŠMT a NPI ČR, a především sběru široké palety doporučení, která však zůstala bez odezvy. Tato **„absence MŠMT“, neschopnost reagovat a poskytnout zpětnou vazbu k sesbíraným doporučením a podnětům, přispěla k negativní percepci role MŠMT mezi členy kabinetů.** Někteří respondenti vidí příčinu těchto problémů v mnoha-zdrojovém financování systémových projektů a absenci kmenových „projektových manažerů“ na věcné sekci MŠMT, kteří by byli zařazeni pod služební zákon. To

⁵⁹ Např. paralelní, duplicitní tvorba Kompetenčního modelu ředitele v projekty SYPO a SRP. Nebo aktivity zaměřené na leadership a strategický management.

v současné době není možné z důvodu nastavení služebního zákona, který systemizaci takového pracovního místa před zahájením projektu neumožňuje. **Do budoucna lze doporučit intenzivnější plánování a koordinaci IPs na straně MŠMT, včetně jasné definice očekávaných přínosů a jejich udržitelnosti.**⁶⁰ To vše s ohledem na vlastní kapacity MŠMT.

Jiným negativním průvodním jevem spolupráce bylo příležitostné překrývání většího množství odborných panelů a doprovodné „vykrádání“ expertů. Vybrané IPs se v určitých momentech obsahově a tematicky natolik přiblížily, že došlo k nedostatku věcných expertů, kteří by byli schopni pokrýt požadavky všech projektů naráz. Proto ve výjimečných případech došlo k nekoordinované rotaci expertů mezi IPs navzájem. Danou situaci zhoršily i nezávislé podmínky pro pracovní-právní vztah s experty (300 hodin za rok po sloučení NIDV a NUV do NPI ČR) a maximální hodinová sazba způsobilých nákladů na experty (cca 350 Kč/hod.), která není konkurenceschopná. Do budoucna lze doporučit snížení a lepší koordinaci odborných panelů mezi jednotlivými IPs, navýšení obvyklé sazby na konkurenceschopnou úroveň na trhu práce a využití maximální možné hodinové sazby pro určité pozice hodinové sazby.

i. Evaluační otázka 6: Jaké byly nezamýšlené dopady projektu SYPO?

Pro identifikaci nezamýšlených dopadů byly až na dotazníkové šetření využity všechny metody realizované pro účely této zprávy (desk research, metaevaluace, individuální rozhovory, fokusní skupiny). V průběhu realizovaných šetření nebyly identifikovány žádné nečekané, nezamýšlené dopady evaluovaného projektu. Všechny zmiňované dopady a efekty spadají do předjímaných dopadů na osobní rozvoj zapojených osob. Příkladem může být tvrzení jednoho účastníka fokusní skupiny, který jako nezamýšlený efekt uváděl „utřídění si a připomenutí již dříve nabytých znalostí samostudiem, co by jako uvádějící učitel měl dělat“. Tento dopad však zcela zapadá do očekávání rozvoje v rámci KA začínající učitel. V průběhu realizace ZZ nebyly identifikovány žádné další nezamýšlené dopady nad rámec dříve identifikovaných v 1. a 2. PZ. Tato absence identifikovaných nezamýšlených dopadů může vyplývat z velmi komplexních aktivit a jejich očekávaných dopadů. Druhým důvodem může být metodické omezení realizovaných šetření, které i přes svoji délku (např. fokusní skupiny, individuální rozhovory) neposkytly účastníkům dostatek času pro reflexi takto složité otázky.

Potenciálním nezamýšleným efektem Projektů, nikoli prokazatelným dopadem, je v šetřeních identifikovaná frustrace z nesoučinnosti MŠMT, absentující nebo příliš pomalé zpětné vazby na předkládané návrhy a doporučení vzniklé v rámci Projektů. Tento průvodní jev pramenil primárně z nesouladu mezi očekáváními účastníků Projektů a MŠMT, za druhé z omezené kapacity MŠMT pro zpracovávání výstupů individuálních projektů tohoto rozsahu. Frustraci však nelze empiricky prokázat, míru její všeobecného rozšíření, intenzitu ani délku trvání. Nelze ani empiricky zkoumat dopady a projevy této frustrace. Obdobným efektem, nikoli dopadem, je vykrádání expertů při nedostatečně koordinovaných aktivitách různých individuálních projektů systémových.

⁶⁰ Např. v době svého vzniku SYPO, PPUČ, APIV A a B spadaly pod různé organizace s různým zaměřením, což limitovalo vůbec očekávanou spolupráci v době jejich vzniku.

5 Zhodnocení práce s doporučeními v průběhu zakázky

Následující tabulka vyhodnocuje zapracování doporučení z předchozích výstupů evaluace. Řada doporučení byla zapracována, tabulka znázorňuje doporučení, která zůstávají v platnosti i pro následující Ips.

ID	Název doporučení	Zhodnocení zapracování doporučení
02_PZ01	Podpora síťování do oblastních metodických kabinetů	<p>Doporučení zůstává v platnosti</p> <p>Přestože se na oblastních úrovních podařilo personálně obsadit všech 5 kabinetů v realizaci, v rámci fokusní skupiny někteří účastníci uváděli, že v některých oblastech se potýkali s nižším zájmem pedagogů o zapojení se do sítě kabinetů. Jedním z důvodů bylo i přehlcení dalšími projekty, případně zapojení do konkurenčních projektů, např. projekt Dějepis +.</p>
04_PZ01; 05_PZ02	Pokračování v koordinaci spolupráce IPs ze strany MŠMT a zajištění využívání výstupů IPs	<p>Doporučení zůstává v platnosti</p> <p>Z provedených šetření bylo zjištěno, že trvá zájem zástupců IPs o větší spolupráci projektů a jejich větší koordinaci a řízení z úrovně MŠMT. Jedná se o doporučení, které je vhodné zohlednit při realizaci dalších Ips v následujících programových obdobích. MŠMT s tímto doporučením pracovalo již v minulosti, proto je doporučeno pokračovat v koordinaci IPs v OP JAK. V rámci přípravy nových IPs je zohledněno jejich propojení a spolupráce tak, aby se předešlo duplicitám a roztržtím aktivit do několika projektů. Nová IPs budou navazovat a pracovat s výstupy IPs z OP VVV.</p>
07_PZ01	Rozdělení účastníků seminářů dle stupňů škol	<p>Doporučení bylo zapracováno, ale nadále zůstává v platnosti</p> <p>V rámci projektu došlo k úpravě některých aktivit tak, aby reflektovaly rozdělení dle stupňů škol. Došlo ke změně struktury příkladů dobré praxe v Modelu systému podpory začínajících učitelů, které jsou nyní děleny dle stupňů škol. Jsou realizovány moderované diskuze, které jsou organizovány v kategoriích podle druhu školy, nebo podle úrovně profesí na škole, a to v počtech 10-15 účastníků.</p> <p>Přesto by dle zjištění z terénních šetření realizovaných pro účely této zprávy i z interních evaluací někteří účastníci stále uvítali, kdyby aktivity v rámci KA Začínající učitel byly více členěny dle oborů/stupňů vzdělávání.</p>
01_PZ02	Zaměřit se na realizaci KA Kvalita	<p>Doporučení bylo zapracováno</p> <p>Přes počáteční zpoždění a komplikace kvůli neuskutečněné novelizaci zákona č. 563/2004 Sb. došlo k vytvoření evaluačního systému DVPP, skládajícího se z metodiky pro vzdělávací instituce a metodiky pro externí hodnotitele DVPP (tj. členové akreditační komise). Plánované výstupy se podařilo realizovat a očekávané cíle KA byly naplněny.</p>
02_PZ02	Zajištění udržitelnosti aktivit po skončení projektu	<p>Doporučení bylo zapracováno, ale nadále zůstává v platnosti</p> <p>Účastníci aktivit projektu SYPO a především kabinetů (respondenti dotazníkového šetření, účastníci fokusních skupin a rozhovorů) považují za vhodné zajistit navázání na aktivity projektu i po jeho skončení, aby byla nadále zajištěna podpora pedagogům i vedení škol.</p>
04_PZ02	Prohloubení spolupráce mezi NK a KK	<p>Doporučení zůstává v platnosti</p> <p>Z provedených šetření bylo zjištěno, že i přes úpravu spolupráce, stále existuje prostor pro zlepšení spolupráce mezi národními a krajskými metodickými kabinetů.</p>

6 Závěry a doporučení

Následující kapitola obsahuje syntézu závěrů k jednotlivým evaluačním otázkám a k nim přiřazená doporučení, pokud jsou relevantní. Vzhledem k fázi evaluovaného projektu SYPO, který byl již ukončen doporučení neobsahují bližší specifikaci časového hlediska nebo vážnosti dopadu a prioritizaci. Tyto údaje již nejsou relevantní. Naopak všechna doporučení jsou formulována tak, aby byla platná pro nadcházející projekty NPI ČR/MŠMT.

Tabulka 4 Závěry

	Závěr	Popis závěru	ID doporučení		
EO 1.1	Realizace projektu a jeho aktivit proběhla v souladu s naplánovaným harmonogramem	Na základě provedené analýzy a provedených šetření lze konstatovat, že většina KA byla realizována dle plánovaného harmonogramu a adekvátně reagovala na aktuální potřeby. Pro zajištění aktuálnosti a kvality byly realizovány interní evaluační aktivity, do kterých byli zahrnuti zástupci dalších KA, aby byly tyto KA realizovány v souladu s potřebami cílových skupin a účastníků projektu. Projekt se pružně přizpůsobil měnícím se podmínkám a efektivně reagoval a pomohl cílovým skupinám čelit novým výzvám spojeným s přechodem na distanční výuku, nové nároky na ICT kompetence a integraci dětí uprchlíků.	02_PZ02		
			01_ZZ01		
			01_ZZ02		
EO 1.2	Došlo k naplnění všech dílčích cílů projektu	Na základě provedených šetření pro účely této zprávy vyplývá, že všech 16 dílčích cílů bylo naplněno, včetně dříve ohrožených cílů 1 a 2. Podrobný popis naplnění jednotlivých cílů v příloze IV.	01_ZZ03 01_ZZ04		
EO 1.3 a 1.5	Existovala rizika a bariéry částečně ohrožující realizaci projektu	<p>Ve sledovaném období bylo identifikováno 7 nových rizik, která byla zanesena do registru rizik. Rizika byla z hlediska závažnosti jejich dopadu hodnocena převážně jako středně závažná až závažná (9-16 rizik). Většina rizik souvisí s integrací nezletilých ukrajinských uprchlíků do škol, která snižuje dostupnost cílové skupiny pro účast na vybraných aktivitách projektu. Dvě rizika se vztahují k administrativní náročnosti ukončení projektu SYPO a nutné revizi všech výstupů Projektu dle novely citační normy ČSN ISO 960:2011, která bude vyžadovat i revize grafických prací a korektur provedených na již schválených výstupech projektu. Všechna rizika jsou reportována i v ZoR a jsou adresována konkrétními mitigačními opatřeními.</p> <p>Nejvýznamnější rizika Projektu, která mají nad-projektovou platnost i pro budoucí Ips, jsou rozepsána v kapitole 4 c. Evaluační otázky 1.3 a 1.5.</p> <p>Nejzávažnější bariérou pro KA Podpora v průběhu realizace celého projektu SYPO bylo přihlašování účastníků do vzdělávacích programů a s tím spojený systém, který sleduje hodnoty monitorovacích indikátorů na realizovaných akcích. Monitorovacím indikátorem je pro projekt SYPO škola, a je proto potřeba znát jméno školy na webinářích prostřednictvím vyplněného dotazníku. U každé takové školy je potřeba účast doložit potvrzením ředitele, kterému přijde email k potvrzení účasti učitele na webinářích. Po nějaké době přijde další dotazník, aby bylo možné dojít k závěru, zda jde o tzv. „pozitivně ovlivněnou školu“, což představovalo pro projekt SYPO komplikace s celým procesem, protože přicházely tisíce dotazů od účastníků, kterým bylo potřeba např. poslat email znovu, nebo byl problém s potvrzením, které bylo zapotřebí k zaslání osvědčení o účasti na vzdělávacím programu.</p>	01_ZZ05 03_PZ02 04_PZ02 02_ZZ01 02_ZZ02 02_ZZ03 02_ZZ04 02_ZZ05 02_ZZ06		
			EO 1.4	Vhodně nastavené interní evaluace	Interní evaluace realizované zástupci projektu SYPO (KA Evaluační) jsou prováděny v souladu s dobrou evaluační praxí. Evaluace jsou využívány efektivně k věcnému řízení realizace klíčových aktivit. Nastavené metody a postupy pro účely projektu a KA Evaluační považovány za vhodně nastavené. Aktivity KA Evaluační reagují na aktuální průběh projektu a potřeby jednotlivých KA

	Závěr	Popis závěru	ID doporučení
EO 2	Model systému hodnocení kvality DVPP přispívá k zajištění kvalitního vzdělávání pedagogických pracovníků	Ačkoli se aktivity v rámci KA Kvalita na začátku projektu SYPO zdržely kvůli plánované a připravované novele zákona (č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících) nakonec byla KA realizována v původně plánovaných aktivitách dle Charty a dle stávajícího zákona. Veškeré aktivity se nakonec podařilo nastavit a realizovat. Systém hodnocení DVPP/kvalifikačních a specializačních studií je účastníky dotazníkového šetření hodnocen jako přínosný, systematický a koncepční. Jako hlavní dopady nastaveného Modelu systému DVPP považují respondenti zejména zlepšení kvality práce učitelů a jejich profesních dovedností nebo zkvalitnění vzdělávání na školách.	
EO 2	Vhodně nastavená podpora pro vedení škol a aktivity přispívají k plnění stanovených cílů KA Management	Aktivity v rámci KA Management jsou obecně jejich účastníky hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné. Projekt SYPO dle účastníků aktivit poskytuje komplexní podporu vedení škol a pokrývá široký okruh témat, ze kterých lze vybrat zajímavá témata pro každého v různých fázích kariéry. Účastníci aktivit (oblastní konference, workshopy, individuální a skupinové konzultace) jsou s aktivitami převážně spokojeni, a to ve všech ohledech – tj. například s organizací, s lektory/experty/přednášejícími, s naplněním očekávání, s možnostmi sdílet zkušenosti a také s využitelností informací v praxi. Respondenti považují vytvoření Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol za potřebné/užitečné, jelikož vznikne ucelený systém podpory pro vedení školy Zároveň z provedených šetření vyplývá, že aktivity projektu SYPO přispívají k cílům KA Management, mezi které patří cíl přispívat k profesní podpoře a prohlubování kompetencí/odbornému růstu vedoucích pracovníků, cíl zohledňovat potřeby vedoucích pracovníků v různých etapách jejich profesní dráhy a projekt celkově přispívá k nastavení systému, který bude schopný reagovat na změny a potřeby v rozvoji managementu škol.	
EO2	Webináře zaměřené na oborové novinky jsou hodnoceny pozitivně a přispívají k rozvoji pedagogů	Z provedených šetření vyplývá, že webináře zaměřené na oborové novinky jsou ve všech oborech všeobecně hodnoceny pozitivně, jsou hodnoceny jako přínosné a dle jejich účastníků přispívají k prohlubování jejich profesních kompetencí. Mezi hlavní přínosy webinářů patří možnost je absolvovat odkudkoliv, opakovaně se k nim vracet, ale také zajímavá a přínosná témata a dobrá využitelnost informací v praxi. Pozitivně je hodnocena také dostatečně široká nabídka webinářů, díky které si každý může vybrat dle svých potřeb.	
EO2	Projekt přispívá k podpoře začínajících učitelů a aktivity přispívají k plnění stanovených cílů KA Začínající učitel	Aktivity v rámci KA Začínající učitel jsou obecně hodnoceny pozitivně a jsou považovány za přínosné. Projekt SYPO dle účastníků aktivit přispívá k cílené a plánované podpoře začínajících učitelů a dochází díky němu k motivaci všech aktérů zapojených do procesu uvádění začínajících učitelů (tj. začínajících učitelů, uvádějících učitelů a vedení škol). Účastníci fokusní skupiny se shodovali, že Model Začínajícího učitele má přesah i do systémového nastavení a zavedení podpory ZÚ. Účastníci aktivit (seminář, e-learning a workshopy) jsou s aktivitami převážně spokojeni, a to ve všech ohledech – tj. například s organizací, s lektory/experty/přednášejícími, s naplněním očekávání, s možnostmi sdílet zkušenosti a také s využitelností informací v praxi. Respondenti považují vytvoření Modelu systému podpory profesního rozvoje vedení škol za potřebné/užitečné, jelikož tvoří ucelený systém podpory pro začínající učitele a zároveň obsahuje návody a doporučení, jak postupovat při adaptaci začínajícího učitele. Z provedených šetření vyplývá, že projekt SYPO na zapojených institucích přispěl především k lepšímu nastavení/prohloubení spolupráce triády, a to nejen u účastníků přímo zapojených do projektu, ale v rámci celých institucí.	

	Závěr	Popis závěru	ID doporučení
EO 3	Vybudování sítě kabinetů od národní až po oblastní je hodnoceno jako přínosné, problémová byla rozdílná a nevyjasněná očekávání	<p>Systém metodických kabinetů se i přes řadu porodních problémů při svém vzniku osvědčil jako funkční a přínosný, a to především v oblasti rozvoje kompetencí a profesního rozvoje učitelů. Dle hodnocení účastníků fokusních skupin došlo k naplnění jejich očekávání od MK pouze z části. Na vině byla především rozdílná a nevyjasněná očekávání od samotných MK, která se výrazně lišila mezi různými cílovými skupinami, pomalá a nejasná iniciace kabinetů společně s nedostatečně vyjasněnými rolemi. Mezi účastníky kabinetů panovalo očekávání, že bude možné komunikovat podněty z terénu k MŠMT a podílet se tak na úpravě RVP. Toto očekávání nicméně nebylo naplněno a vedlo k částečné frustraci a zklamání účastníků. Po překonání těchto provozních nejasností nicméně kabinety přispěly k šíření, sdílení dobré praxe, propojování a podpoře učitelů. Problémy s komunikací, informační dostupností byly postupem času překonány. Rozdílnost v (komunikovaných) očekáváních byla nejmarkantnější u Oblastních kabinetů.</p> <p>Do fungování kabinetů se nepodařilo zapojovat méně aktivní učitele, kteří by ale podporu potřebovali nejvíce. Stejně tak nebyla podpora a propagace projektu zaměřena na strukturálně znevýhodněné regiony, kde je rozvoj, motivace pedagogických pracovníků klíčová.</p>	
EO 3	Nekoordinované konkurenční projekty vedly k přesycenosti terénu	<p>Kabinety také narážely na nekoordinované, konkurenční projekty, např. MAP, KAP, Dějepis+. Množství nekoordinovaných projektů někdy vedlo k přesycenosti terénu a „vykrádání“ expertů a účastníků a duplicitním aktivitám.</p> <p>Účastníci šetření upozornili, že je potřeba se z konkurenčních projektů poučit a zajistit udržitelnost vybudované sítě kabinetů i po skončení projektu, a to na všech třech úrovních.</p>	
EO 4	Projekt SYPO realizoval aktivity, které přispěly k seznamování veřejnosti s projektem a jeho aktivitami	Jednou z hlavních aktivit je tvorba a distribuce newsletteru projektu, který je přímo zasílán na zhruba 14 000 kontaktů a dále je dostupný na webových stránkách a Facebooku projektu. Na Facebookovém profilu jsou pravidelně zveřejňovány informace týkající se již realizovaných aktivit projektu a odkazy na příspěvky na webu a YouTube kanálu, na kterém jsou zveřejňovány webináře projektu. Youtube kanál projektu čítá 3,93 tisíce odběratelů a nejsledovanější video je „Písemky v Microsoft Forms, které se samy opravují“ s 33 tisíci zhlédnutí. Znalost projektu je patrná z realizovaného šetření, kdy z náhodně vybraného reprezentativního vzorku škol a jejich pedagogických pracovníků zná projekt SYPO více než polovina respondentů.	
EO 5	Nejčastější formou spolupráce IPs jsou odborné panely.	Nejintenzivnější spolupráce projektu SYPO s dalšími IPs probíhala na úrovni odborných panelů, kdy se zástupci projektu SYPO účastní odborných panelů ostatních projektů a zástupci těchto projektů jsou zváni na odborné panely projektu SYPO. Ty byly většinou respondentů hodnoceny pro účely spolupráce jako přínosné, nicméně někdy příliš formální s nízkou periodicitou. Role zástupců projektů na panelech závisí na jejich tématech, v případě, že se jedná o relevantní témata, účastníci se zástupci projektů panelů spolupráce jiných IPs aktivně. Ve sledovaném období však nedošlo k žádným zásadním novým výstupům ve spolupráci s IPs projekty, spíše docházelo k dokončování spolupráce a vzájemné účasti na aktivitách.	
EO 6	V průběhu projektu nedochází k nezamýšleným dopadům	V průběhu zpracování 2. PZ nebyly identifikovány žádné další nezamýšlené dopady Projektů. Buďto se jedná o průvodní jevy a efekty souběhu různých projektů anebo se jedná pouze o individuální dopady na jednotlivé účastníky šetření, které není možné vztáhnout na celý projekt a prostředí.	

a. Doporučení

Každé doporučení zahrnuje kritéria dopadu a času:

Tabulka 5 Kritéria dopadu a času

Kritérium	Popis kritéria	Hodnoty kritéria
Časové hledisko	Hodnocení určuje, v jak dlouhém časovém hledisku lze navrhované opatření realizovat tak, aby došlo k reálnému zlepšení v oblasti, které se doporučení týká.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Doporučení k realizaci v dlouhodobém horizontu (více než 1 rok). 2) Doporučení k realizaci ve středně dlouhém časovém horizontu (6 měsíců – 1 rok). 3) Doporučení k okamžité realizaci (méně než 6 měsíců).
Závažnost dopadu	Hodnocení udává významnost, kterou přisuzujeme dopadu hodnoceného doporučení.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Nízký význam – implementace doporučení povede k pozitivní změně situace, které nepředstavuje závažný problém. 2) Střední význam – implementace doporučení povede k pozitivní změně situace, která představuje středně závažný. 3) Vysoký význam – implementace doporučení povede k velmi významné pozitivní změně situace, která představuje velmi závažný problém.

Výsledné hodnocení v doporučení je uvedeno ve sloupci „Prioritizace doporučení“. Udávaná hodnota představuje součin hodnoty ve sloupci „Závažnost dopadu“ a hodnoty ve sloupci „Časové hledisko“. Kroky implementace nejsou v tabulce uvedeny, protože vzhledem ke skončení projektu již nejsou relevantní. Není jasné, pro jakou infrastrukturu by byla navrhována. Hodnoty, kterých tyto součiny nabývají, jsou vyhodnocovány následujícím způsobem:



1–3 body – nízká priorita doporučení;










4–6 bodů – střední priorita doporučení;









7–9 bodů – vysoká priorita doporučení.

Tabulka 6 Doporučení

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Závažnost dopadu	Časové hledisko	Prioritizace doporučení	Odpovědnost
Závěrečná obecná doporučení nad rámec evaluovaného Projektu						
02_PZ02	Zajištění udržitelnosti aktivit po skončení projektu	Účastníci aktivit projektu SYPO a především kabinetů (respondenti dotazníkového šetření, účastníci fokusních skupin a rozhovorů) považují za vhodné zajistit navázání na aktivity projektu i po jeho skončení, aby byla nadále zajištěna podpora pedagogům i vedení škol.	2	2		<ul style="list-style-type: none"> • NPI ČR • MŠMT

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Závažnost dopadu	Časové hledisko	Prioritizace doporučení	Odpovědnost
01_ZZ01	Efektivnější využívání výstupů individuálních projektů ze strany MŠMT	Pokud bude projektům uložena povinnost vytvářet doporučení pro MŠMT, je nutné toto předem projednat s věcnými odbory MŠMT, které mají doporučení přebírat. Zároveň je nutné smysluplně nastavit množství doporučení a zajistit spolupráci pracovníků MŠMT přímo v procesu tvorby doporučení.	2	2		<ul style="list-style-type: none"> NPI ČR MŠMT
01_ZZ02	Posílení kapacit řízení individuálních projektů na MŠMT	Zřídít trvalé pozice projektových manažerů na MŠMT, které by šly přes horizont systemizací pracovních míst. Vytvořit pozice projektových manažerů na věcných odborech MŠMT nebo jinak navýšit kapacity věcných odborů MŠMT pro efektivnější nakládání s výstupy IPS.	8	7		<ul style="list-style-type: none"> MŠMT ŘO OP JAK
01_ZZ03	Zlepšit koordinaci a plánování individuálních projektů (systémových)	Zintenzivnit spolupráci mezi NPI a věcnými odbory MŠMT, případně ŘO OP JAK při plánování a koordinaci individuálních projektů a jejich aktivit (např. Dějepis+, SYPO, APIV, SRP.) Zajistit, aby se např. odborné panely různých IP nepřekrývaly v čase, aby nedocházelo k vzájemnému vykrádání expertů apod. Zajistit koordinaci i s projekty v oblasti školství, vzdělávání realizovanými např. TAČR za podpory MŠMT.	8	7		<ul style="list-style-type: none"> MŠMT NPI ČR
01_ZZ04	Navýšit sazby hodinové odměny expertů i zapojených učitelů⁶¹	Zvýšit obvyklou sazbu pro experty na projektech ze současných zhruba 350,- Kč/ hod. na konkurenceschopnou úroveň na trhu práce. Pro určité pozice využít maximální možné sazby stanovené v Pravidlech pro Žadatele a Příjemce ve výši 632 Kč/hod. Navýšit adekvátně i odměny u zapojených učitelů a zvýšit tak jejich motivaci a účast.	6	5		<ul style="list-style-type: none"> MŠMT NPI ČR
01_ZZ05	Upravit pregraduální vzdělávání pedagogických pracovníků	Zaměřit předmětovou strukturu v posledním roce studia na pedagogických fakultách a fakultách vzdělávajících učitele na školní administrativu, psychohygienu a komunikační kompetence. V těchto oblastech začínající učitelé často nemají při nástupu do školy dostatek kompetencí.	5	3		<ul style="list-style-type: none"> MŠMT
Projektově specifická doporučení						
03_PZ02	Podpora síťování do metodických kabinetů	Z provedených šetření bylo zjištěno, že v některých krajích/oblastech je menší zájem o zapojení se pedagogů do krajských a oblastních metodických kabinetů. Doporučuje se podpořit členy metodických kabinetů ve snaze o zapojení dalších členů do projektu.	1	3		<ul style="list-style-type: none"> NPI ČR
04_PZ02	Prohloubení spolupráce mezi NK a KK	Z provedených šetření bylo zjištěno, že i přes úpravu spolupráce, stále existuje prostor pro zlepšení spolupráce mezi národními a krajskými metodickými kabinetů, a to dle výsledků dotazníkového šetření především u 3 původních kabinetů (tj. ČJ, M a ICT).	1	3		<ul style="list-style-type: none"> NPI ČR

⁶¹ Zároveň toto doporučení je relevantní pouze pro budoucí projekty obdobného typu.

ID	Název doporučení	Popis doporučení	Závažnost dopadu	Časové hledisko	Prioritizace doporučení	Odpovědnost
02_ZZ01	Zapojování neaktivních učitelů a učitelů ze strukturálně znevýhodněných regionů	Cíleně oslovovat, rekrutovat účastníky ze strukturálně znevýhodněných regionů, využít místní zřizovatele, krajské úřady a cílené kampaně. Najít způsoby, jak oslovit a zapojit neaktivní učitele, např. skrze finanční odměňování, přes ředitele a zřizovatele, cílené kampaně apod.	4	5		• NPI ČR
02_ZZ02	Webináře/video z prostředí jiných škol	Sdílení zkušeností bylo obecně všemi respondenty hodnoceno velmi kladně a jako jeden z největších přínosů zapojení do projektu. Účastníci webinářů by do budoucna ocenili webináře z prostředí jiných škol. Pro účastníky bylo zajímavé vidět kabinet přírodovědy nebo chemickou laboratoř jiných škol. Šlo o neplánovanou součást webinářů, která byla hodnocena velmi pozitivně.	1	2		• NPI ČR
02_ZZ03	Podpora hospitací	Podpořit vzájemné návštěvy MŠ a prvního stupně ZŠ, případně předmětových vyučujících ve speciálních učebnách (např. chemie, fyzika). Lze případně nahradit webináři, reportážemi z tohoto prostředí škol.	1	2		• NPI ČR
02_ZZ04	Spolupráce s MAP a KAP	Propojit kabinety s MAP a KAP úzkou koordinací zajištěnou účastí zástupců KAP a MAP ve strukturách kabinetu a naopak.	1	3		• NPI ČR
02_ZZ05	Užší zaměření projektu	Vzhledem k tomu, že projekt SYPO byl zaměřen na čtyři menší, logicky provázané, projekty v jednom, zpětně by vedení projektu upřednostnilo užší zaměření na metodické kabinety/jednotlivé aktivity, a to jak z hlediska řízení, tak i z hlediska publicity a možnosti věnovat se více do hloubky problémům. Přístup v rámci projektu byl však daný výzvou OP VVV.	1	2		• NPI ČR
02_ZZ06	Upskilling předsedů kabinetů	Posílení měkkých dovedností (např. komunikace, facilitace, prezentace) předsedů kabinetů jejich pravidelným školením.	1	2		• NPI ČR

7 Zhodnocení spolupráce s Objednatelem a stakeholdery

V průběhu celé evaluace probíhala intenzivní a efektivní komunikace a spolupráce jak s evaluační jednotkou MŠMT, Řídicím orgánem tak zástupci evaluovaného projektu SYPO. Komunikace byla vždy bezproblémová, rychlá a komplexní. Na základě požadavků Zhotovitele došlo vždy k okamžitému předání potřebných a poptávaných dat, pokud byly k dispozici. Pokud data nebyly k dispozici, došlo vždy k upřesnění termínu jejich zaslání.

Objednatel také vždy a efektivně včas připomínkoval zaslané scénáře a návrhy dotazníkových šetření. Díky této spolupráci byla zajištěna vhodná komplexnost otázek.

Práce se zapojenými stakeholdery, především zástupci IPs byla bezproblémová. Vytipování respondentů včas a pozitivně reagovali na žádost o součinnost při evaluaci a účastnili se rozhovorů, byť v řadě případů již na NPI ČR nepůsobili a „jejich“ projekty dávno skončily.

8 Analýza provedeného evaluačního procesu a doporučení

Tato kapitola hodnotí provedený evaluační proces po formální stránce (zhodnocení kvality evaluačního procesu a jeho výstupů ze strany Zhotovitele, tzn. zhodnocení spolupráce se Objednatelem a stakeholdery, posouzení kvality dostupných /poskytnutých dat, posouzení rozsahu prací s ohledem na vymezený čas) a navržení doporučení pro zefektivnění průběhu další evaluace.

Zhotovitel realizoval veškerá výzkumná šetření dle stanoveného harmonogramu a v souladu s validovanou metodikou. V průběhu celé evaluace probíhala intenzivní a efektivní komunikace a spolupráce jak s evaluační jednotkou MŠMT, Řídicím orgánem tak zástupci evaluovaného projektu SYPO. Komunikace byla vždy bezproblémová, rychlá a komplexní. Na základě požadavků Zhotovitele došlo vždy k okamžitému předání potřebných a poptávaných dat, pokud byly k dispozici. Pokud data nebyly k dispozici, došlo vždy k upřesnění termínu jejich zaslání. Objednatel se aktivně zapojoval do vybraných šetření, např. účastí na fokusních skupinách. Tato účast byla nicméně koncipována jako pozorovatelská, nikoli aktivně účastnická. Díky tomu nedocházelo k narušení diskuse. Zhotovitel vždy upozornil účastníky, že budou na fokusní skupině účastni zástupci MŠMT, což pro účastníky nikdy nebyl problém. Přesto bychom doporučili pro účely příštích evaluací zvážit účast zástupců Objednatele. Ta totiž může negativně ovlivnit otevřenost respondentů a tím pádem validitu a komplexnost získaných dat.

Objednatel také vždy a efektivně včas připomínkoval zaslané scénáře a návrhy dotazníkových šetření. Díky této spolupráci byla zajištěna vhodná komplexnost otázek.

V průběhu poslední etapy průběžné evaluace došlo k obměně realizačního týmu na straně Zhotovitele, která však neměla vliv na realizaci, harmonogram ani kvalitu výstupů evaluace.

Negativním průvodním jevem bylo velké množství paralelně běžících evaluací projektu SYPO, do kterých byly opakovaně zapojovány stejné cílové skupiny. Vedle průběžné evaluace probíhala interní evaluace SYPO v rámci KA Evaluace, doplněná o dílčí externí evaluace. Dále probíhala vlastní evaluace Řídicího orgánu. Tím došlo k jistému přesycení terénu evaluačními činnostmi. Do budoucna doporučujeme pečlivě zvážit nutnost evaluace samotným ŘO a všechny paralelní evaluace důsledně koordinovat.

9 Seznam použitých zdrojů a literatury

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

Metodické, evaluační a další dokumenty

- Zprávy o realizaci a jejich přílohy (1.- 22. ZoR)
- Reflektivní zpráva zapojené organizace do projektu – výsledkový indikátor 5 08 10 Zpráva z evaluace implementace Modelu systému podpory začínajících učitelů
- Monitoring využívání aktivit metodických kabinetů ve školách (2022)
- Evaluační zpráva z implementace činnosti Stálé konference ředitelů
- Evaluační zpráva z vlastní podpory vedení škol 2022
- Evaluační zpráva z pilotáže Modelu systému podpory vedení škol
- Průběžná sebehodnotící zpráva projektu Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů (SYPO) za rok 2022
- Statistiky Facebookové stránky projektu SYPO
- Google Analytics webu projektu SYPO
- Formální standardy provádění evaluací – dostupné z:
https://czecheval.cz/dokumenty/ces_formalni_standardy_evaluaci_short_5_.pdf

10 Přílohy

a. Příloha I: Technická zpráva s detailním popisem šetření

i. Metody použité pro účely zpracování této zprávy

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

Metoda	Popis aplikace metody	Zápis z metody	Evaluační otázka
Analýza sekundárních dat	V rámci této metody byly zhodnoceny monitorovací indikátory projektu a hodnoty finančního pokroku v porovnání s finančním milníkem. Data byla získána z IS MS2014+.	Nerelevantní	• E1.1
Desk research a metaevaluace	V průběhu celého období a obzvláště v jeho závěru proběhla analýza sekundárních zdrojů dat poskytnutých realizátorem evaluovaného Projektu. Seznam dokumentů: Zprávy o realizaci a jejich přílohy Žádost o podporu a její přílohy, žádosti o změnu V rámci metaevaluace byly využity materiály zpracované v rámci KA Evaluace. Zjištění z těchto materiálů byla propojena se zjištěními identifikovanými v této zprávě a jednalo se především o následující materiály: <ul style="list-style-type: none"> • Reflektivní zpráva zapojené organizace do projektu – výsledkový indikátor 5 08 10 • Zpráva z evaluace implementace Modelu systému podpory začínajících učitelů • Monitoring využívání aktivit metodických kabinetů ve školách (2022) • Evaluační zpráva z implementace činnosti Stálé konference ředitelů • Evaluační zpráva z vlastní podpory vedení škol 2022 • Evaluační zpráva z pilotáže Modelu systému podpory vedení škol • Průběžná sebehodnotící zpráva projektu Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů (SYPO) za rok 2022 • Statistiky Facebookové stránky projektu SYPO • Google Analytics webu projektu SYPO 	Nerelevantní	• E1.1 • E1.2 • E.2 • E.3 • E.4 • E.6
Individuální rozhovory	Týmová manažerka klíčové aktivity KA Řízení – rozhovor byl proveden dne 9. 3. 2023.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA1 Řízení	• E1.1 • E1.2 • E1.3
Celkem bylo realizováno 10 rozhovorů se zástupci vedení Projektu a jeho klíčových aktivit a 7 rozhovorů se spolupracujícími projekty.	Týmová manažerka klíčové aktivity KA Spolupráce – rozhovor byl proveden dne 2. 3. 2023.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA2 spolupráce	• E1.1 • E1.2 • E1.3

Metoda	Popis aplikace metody	Zápis z metody	Evaluační otázka
Všechny rozhovory byly provedeny on-line prostřednictvím aplikace MS Teams.			<ul style="list-style-type: none"> • E5
	Týmová manažerka klíčové aktivity KA Evaluace – rozhovor byl proveden dne 3. 3. 2023.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA Evaluace	<ul style="list-style-type: none"> • E1.1 • E1.2 • E1.3 • E1.4
	Týmový manažer klíčové aktivity KA Kabinety – rozhovor byl proveden dne 14. 3. 2023	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA4 Kabinety	<ul style="list-style-type: none"> • E1.1 • E1.2 • E1.3 • E3
	Skupinový rozhovor se zástupci klíčové aktivity KA Kvalita – rozhovor byl proveden dne 27. 2. 2023.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA5 Kvalita	<ul style="list-style-type: none"> • E1.1 • E1.2 • E1.3
	Týmová manažerka klíčové aktivity KA Management – rozhovor byl proveden dne 28. 2. 2023.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA6 Management	<ul style="list-style-type: none"> • E1.1 • E1.2 • E1.3 • E6
	Týmový manažer klíčové aktivity KA Podpora – rozhovor byl proveden dne 8. 3. 2023	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA7 Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • E1.1 • E1.2 • E1.3 • E2
	Týmová manažerka klíčové aktivity KA Začínající učitel – rozhovor byl proveden dne 1. 3. 2023.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA8 Začínající učitel	<ul style="list-style-type: none"> • E1.1 • E1.2 • E1.3 • E2
	Týmový manažer klíčové aktivity KA Veřejnost – rozhovor byl proveden dne 9. 3. 2023.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu KA9 Veřejnost	<ul style="list-style-type: none"> • E1.1 • E1.2 • E1.3 • E4
	Účastnice platformy spolupráce Začínající učitel – rozhovor byl proveden dne 13. 6. 2023.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	<ul style="list-style-type: none"> • E5
	Účastnice platformy spolupráce Kvalita – rozhovor byl proveden dne 13. 6. 2023.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu	<ul style="list-style-type: none"> • E5
	Zástupce projektu SRP – rozhovor byl proveden dne 8. 6. 2023 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu Rozhovor SRP	<ul style="list-style-type: none"> • E5
	Zástupkyně projektu P-KAP – rozhovor byl proveden dne 8. 6. 2023 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu – Rozhovor P-KAP	<ul style="list-style-type: none"> • E5








Metoda	Popis aplikace metody	Zápis z metody	Evaluační otázka
	Zástupci projektu PPUČ – rozhovor byl proveden dne 8. 6. 2023 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu – Rozhovor PPUČ	• E5
	Zástupkyně projektu APIV A – rozhovor byl proveden dne 12. 6. 2023 formou telefonického rozhovoru.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu – Rozhovor APIV A	• E5
	Zástupci projektu APIV B – rozhovor byl proveden dne 12. 6. 2023 on-line rozhovorem prostřednictvím aplikace Teams.	Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu – Rozhovor APIV B	• E5
Dotazníkové šetření	<p>Kabinety – respondenty šetření byli členové národních, krajských a oblastních metodických kabinetů (Matematika a její aplikace, Český jazyk a literatura, Informatika a ICT, Předškolní a prvostupňové vzdělávání, Přírodovědné vzdělávání, Společenskovední vzdělávání a Cizí jazyky). Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO.</p> <p>Počet oslovených⁶²:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Národní kabinety 77 (163), návratnost 17 (22 %) • Krajské kabinety 518 (604), návratnost 153 (30 %) • Oblastní kabinety 1323, návratnost 271 (20 %) <p>Návratnost: 441</p>	Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu	• E1.3 • E3
	<p>Prvních šest šetření bylo realizováno v průběhu dubna 2023. Poslední dotazníkové šetření hodnotící znalost projektu SYPO mezi odbornou veřejností bylo realizováno v průběhu května a června 2023.</p> <p>Všechna dotazníková šetření byla realizována na základě validované metodologie, cílové skupiny a schválených scénářů. U všech dotazníků bylo po několika upomínkách a oslovení dalších vzorků cílových skupin dosaženo potřebné návratnosti.</p>	<p>ICT metodická podpora – respondenty byli zástupci škol, kterým byla poskytnuta podpora v oblasti ICT. Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO.</p> <p>Počet oslovených: 798</p> <p>Návratnost: 219 (27 %)</p>	<p>Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu</p> <p>• E1.3 • E3</p>
	<p>Management – respondenty byli účastníci vlastní podpory v KA Management (vedoucí pracovníci škol a školských zařízení). Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO.</p> <p>Počet oslovených: 1155</p> <p>Návratnost: 281 (24 %)</p>	<p>Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu</p>	<p>• E1.3 • E2</p>
	<p>Podpora – webináře – respondenty byli pedagogičtí a vedoucí pracovníci, kteří se zúčastnili některého z webinářů projektu. Emailové adresy oslovených</p>	<p>Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu</p>	<p>• E1.3 • E2</p>


⁶² 84 členů NK je zároveň členy KK a zároveň někteří členové KK jsou členové také OK – proto byli osloveni všichni členové NK (163) a KK (604), dále stanovený vzorek pro OK a v rámci vyplňování pak záleželo na respondentech, kterou úroveň pro vyplňování zvolí na základě jejich delší zkušenosti. To ovlivňuje hodnoty oslovených i odpovědí u jednotlivých úrovní kabinetů















Metoda	Popis aplikace metody	Zápis z metody	Evaluační otázka
	<p>účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO.</p> <p>Počet oslovených: 1360</p> <p>Návratnost: 344 (25 %)</p>		
	<p>Začínající učitel – respondenty šetření byli účastníci vlastní podpory a pilotáže Modelu systému podpory začínajících učitelů v KA Začínající učitel- tj., začínající učitelé, uvádějící učitelé a vedoucí pracovní škol. Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO.</p> <p>Počet oslovených: 1245</p> <p>Návratnost: 260 (21 %)</p>	<p>Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E1.3 • E2
	<p>Kvalita – respondenty šetření byli účastníci pilotáže materiálů hodnocení kvality dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP). Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO.</p> <p>Počet oslovených: 21</p> <p>Návratnost: 15 (71 %)</p>	<p>Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E1.3 • E2
	<p>Znalost projektu SYPO mezi odbornou veřejností – respondenty byla odborná veřejnost. Emailové adresy oslovených účastníků aktivit projektu byly získány od zástupců projektu SYPO.</p> <p>Počet oslovených: 2182 Návratnost: 1063 (48 %)</p>	<p>Výsledky jsou součástí přílohy tohoto dokumentu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E4
Fokusní skupiny	<p>Účastníci KA 6 Management – účastníci byli osloveni emailovou pozvánkou na FS.</p> <p>K účasti se přihlásilo 10 účastníků a 7 se FS zúčastnilo.</p>	<p>Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E1.3 • E2
	<p>Účastníci KA 8 Začínající učitel – účastníci byli osloveni emailovou pozvánkou na FS.</p> <p>K účasti se přihlásilo 10 účastníků a 6 se FS zúčastnilo.</p>	<p>Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E1.3 • E2
	<p>Členové Národních metodických kabinetů – účastníci byli osloveni emailovou pozvánkou na FS.</p> <p>K účasti se přihlásilo 10 účastníků a 7 se FS zúčastnilo.</p>	<p>Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E1.3 • E3
	<p>Členové Krajských metodických kabinetů – účastníci byli osloveni emailovou pozvánkou na FS.</p> <p>K účasti se přihlásilo 10 účastníků a 8 se FS zúčastnilo.</p>	<p>Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E1.3 • E3
	<p>Členové Oblastních metodických kabinetů – účastníci byli osloveni emailovou pozvánkou na FS.</p> <p>K účasti se přihlásilo 10 účastníků a 9 se FS zúčastnilo.</p>	<p>Zápis je součástí přílohy tohoto dokumentu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E1.3 • E3

b. Příloha II: Podklady a primární data

Níže jsou uvedeny podklady obsahující primární data získaná Deloitte.

1	Individuální rozhovor vedení projektu SYPO – zápis	 1_SYPO_Rozhovor_V edení projektu_zapis.c
2	Individuální rozhovor KA Řízení – zápis	 2_SYPO_Rozhovor_K A Řízení_zapis.docx
3	Individuální rozhovor KA Spolupráce – zápis	 3_SYPO_Rozhovor_K A Spolupráce_zapis.dc
4	Individuální rozhovor KA Evaluace – zápis	 4_SYPO_Rozhovor_K A Evaluace_zapis.docx
5	Individuální rozhovor KA Kabinety – zápis	 5_SYPO_Rozhovor_K A Kabinety_zapis.docx
6	Skupinový rozhovor KA Kvalita – zápis	 6_SYPO_Rozhovor_K A Kvalita_zapis.docx
7	Individuální rozhovor KA Management – zápis	 7_SYPO_Rozhovor_K A Management_zapis.
8	Individuální rozhovor KA Podpora – zápis	 8_SYPO_Rozhovor_K A Podpora_zapis.docx
9	Individuální rozhovor KA Začínající učitel – zápis	 9_SYPO_Rozhovor_K A Začínající učitel_zap
10	Individuální rozhovor KA Veřejnost – zápis	 10_SYPO_Rozhovor_ KA Veřejnost_zapis.dc
11	Individuální rozhovor zástupce projektu P-KAP – zápis	 11_SYPO_Rozhovor_ P-KAP_zapis.docx
12	Individuální rozhovor zástupce projektu SRP – zápis	 12_SYPO_Rozhovor_ SRP_zapis.docx
13	Individuální rozhovor zástupce projektu PPUČ – zápis	 13_SYPO_Rozhovor_ PPUČ_zapis.docx

14	Individuální rozhovor zástupce projektu APIV A – zápis	 14_SYPO_Rozhovor_ APIV A_zapis.docx
15	Individuální rozhovor zástupce projektu APIV B – zápis	 15_SYPO_Rozhovor_ APIV B_SYPO_zapis.doc
16	Individuální rozhovor – účastnice platformy spolupráce 1 - zápis	 16_SYPO_Rozhovor_ účastnice odb.panelu .
17	Individuální rozhovor – účastnice platformy spolupráce 2 - zápis	 17_SYPO_Rozhovor_ účastnice odb.panelu
18	Fokusní skupina KA Management – scénář	 18_SYPO_Fokusní skupina_Managemen
19	Fokusní skupina KA Začínající učitel – scénář	 19_SYPO_Fokusní skupina_Začínající uči
20	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – scénář	 20_SYPO_Fokusní skupina_Oblastní kabi
21	Fokusní skupina Krajské metodické kabinety – scénář	 21_SYPO_Fokusní skupina_Krajské kabir
22	Fokusní skupina Národní metodické kabinety – scénář	 22_SYPO_Fokusní skupina_Národní kabi
23	Fokusní skupina KA Management – zápis	 23_SYPO_Fokusní skupina_Managemen
24	Fokusní skupina KA Začínající učitel – zápis	 24_SYPO_Fokusní skupina_Začínající uči
25	Fokusní skupina Oblastní metodické kabinety – zápis	 25_SYPO_Fokusní skupina_Oblastní kabi
26	Fokusní skupina Krajské metodické kabinety – zápis	 26_SYPO_Fokusní skupina_Krajské kabir
27	Fokusní skupina Národní metodické kabinety – zápis	 27_SYPO_Fokusní skupina_Národní kabi

28	Dotazníkové šetření ICT metodická podpora – otázky	 28_SYPO_Dotaznik_I CT metodická podpor
29	Dotazníkové šetření Management – otázky	 29_SYPO_Dotaznik_Management_otazky.pdf
30	Dotazníkové šetření Kvalita – otázky	 30_SYPO_Dotaznik_Kvalita_otazky.pdf
31	Dotazníkové šetření Kabinety – otázky	 31_SYPO_Dotaznik_Kabinety_otazky.pdf
32	Dotazníkové šetření Podpora – Webináře – otázky	 32_SYPO_Dotaznik_Webinare_otazky.pdf
33	Dotazníkové šetření Začínající učitel – otázky	 33_SYPO_Dotaznik_Zacinajici_ucitel_otazky.pdf
34	Dotazníkové šetření Znalost projektu SYPO mezi odbornou veřejností – otázky	 34_SYPO_Dotaznik_Znalost projektu SYPO
35	Dotazníkové šetření ICT metodická podpora – Primární data	 35_SYPO_Dotaznik_ICT metodická podpor
36	Dotazníkové šetření Management – Primární data	 36_SYPO_Dotaznik_Management_primarni_data
37	Dotazníkové šetření Kvalita – Primární data	 37_SYPO_Dotaznik_Kvalita_primarni_data.xlsx
38	Dotazníkové šetření Kabinety – Primární data	 38_SYPO_Dotaznik_Kabinety_primarni_data
39	Dotazníkové šetření Podpora – Webináře – Primární data	 39_SYPO_Dotaznik_Webinare_primarni_data
40	Dotazníkové šetření Začínající učitel – Primární data	 40_SYPO_Dotaznik_Zacinajici_ucitel_primarni_data
41	Dotazníkové šetření Znalost projektu SYPO mezi odbornou veřejností – Primární data	 41_SYPO_Dotaznik_Znalost projektu SYPO

42	Vyhodnocení dotazníků	 42_SYPO_Vyhodnocení dotazníků.docx
43	Registr rizik (k 30.6.2023)	 43_Registr rizik (k 30.6.2023).xlsx

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

Prezentace zodpovězení evaluačních otázek a doporučení


SYPO_Závěrečná prezentace.pptx

11 Seznam zkratek

Zkratka	Vysvětlení
1. PZ	1. Průběžná zpráva této Evaluace
2. PZ	2. Průběžná zpráva této Evaluace
APIV A	Projekt Společné vzdělávání a podpora škol krok za krokem. Implementace Akčního plánu inkluzivního vzdělávání – metodická podpora
APIV B	Projekt Podpora společného vzdělávání v pedagogické praxi
ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
EO	Evaluační otázka
FS	Fokusní skupina
ICT	Informační a komunikační technologie
IPs	Individuální projekty systémové
IT	Informační technologie
KA	Klíčová aktivita
KIM	Krajský ICT metodik
KK	Krajský metodický kabinet
MAP	Místní akční plán
MK	Metodický kabinet
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NK	Národní metodický kabinet
NPI ČR	Národní pedagogický institut České republiky
OK	Oblastní metodický kabinet
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj, vzdělávání
PPUČ	Podpora práce učitelů
PZ	Průběžná zpráva z evaluace
RVP	Rámcový vzdělávací program
ŘO	Řídící orgán
SKŘ	Stálá konference ředitelů
SRP	Projekt Strategické řízení a plánování ve školách a v územích
SŠ	Střední škola
SYPO	Projekt Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů
VOŠ	Vyšší odborná škola
ZoR	Zpráva o realizaci
ZU	Začínající učitel
ZŠ	Základní škola
ZZ	Závěrečná zpráva této Evaluace

12 Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled hlavních doporučení evaluace	7
Tabulka 2 Indikátory projektu SYPO	11
Tabulka 3 Naplňování dílčích cílů projektu.....	14
Tabulka 4 Závěry.....	47
Tabulka 5 Kritéria dopadu a času	50
Tabulka 6 Doporučení	50

13 Seznam grafů

Graf 1 Výsledky a dopady aktivit Kvalita	21
Graf 2 KA Kvalita – Hlavní přínosy Modelu systému DVPP	21
Graf 3 Výsledky a dopady aktivit Management	22
Graf 4 KA Management – Hlavní přínosy oblastních konferencí	23
Graf 5 KA Management – Hlavní přínosy workshopů	23
Graf 6 KA Management – Hlavní přínosy skupinových konzultací.....	24
Graf 7 KA Management – Hlavní přínosy individuálních konzultací	24
Graf 8 KA Management – Hlavní přínosy benchlearningu	25
Graf 9 Výsledky a dopady webinářů.....	26
Graf 10 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Český jazyk a literatura.....	26
Graf 11 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Matematika a její aplikace	27
Graf 12 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Informatika a ICT	28
Graf 13 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Předškolní a prvostupňové vzdělávání.....	28
Graf 14 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Cizí jazyky.....	29
Graf 15 KA Podpora – Hlavní přínosy webinářů na téma Společenskovědní vzdělávání.....	29
Graf 16 Výsledky a dopady aktivit Začínající učitel	30
Graf 17 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy semináře	31

Graf 18 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy e-learningu	32
Graf 19 KA Začínající učitel – Hlavní přínosy workshopů	32
Graf 20 KA Začínající učitel – Hlavní důvody potřebnosti/užitečnosti Modelu systému podpory začínajících učitelů.....	33
Graf 21 Výsledky a dopady aktivit kabinetů – dle členů národních kabinetů	34
Graf 22 Hlavní přínosy národních metodických kabinetů	35
Graf 23 Výsledky a dopady aktivit kabinetů – dle členů krajských kabinetů	36
Graf 24 Hlavní přínosy krajských metodických kabinetů	37
Graf 25 Spokojenost se spoluprací KK a NK dle jednotlivých KK.....	38
Graf 26 Výsledky a dopady aktivit kabinetů – dle členů oblastních kabinetů.....	39
Graf 27 Oblastní kabinety – hlavní přínosy	40
Graf 28 Hlavní přínosy sítě ICT metodiků	41
Graf 29 Hlavní přínosy individuálních ICT konzultací	41
Graf 30 Hlavní přínosy koncepční ICT metodické podpory	42
Graf 31 Přínos KA dle odborné veřejnosti	43



Společnost Deloitte je předním globálním poskytovatelem služeb v oblasti auditu a assurance, podnikového poradenství, finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a souvisejících služeb. Naše síť členských firem ve více než 150 zemích a teritoriích poskytuje služby čtyřem z pěti společností figurujících v žebříčku Fortune Global 500[®]. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým zhruba 264 000 odborníků dělá to, co má pro klienty smysl, navštivte www.deloitte.com.

Společnost Deloitte ve střední Evropě je regionální organizací subjektů sdružených ve společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, která je členskou firmou sdružení Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve střední Evropě. Odborné služby poskytují dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, které jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty. Dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited patří ve středoevropském regionu k předním firmám poskytujícím služby prostřednictvím více než 6 000 zaměstnanců ze 44 pracovišť v 18 zemích.

Tato publikace obsahuje pouze obecné informace a společnost Deloitte Touche Tohmatsu Limited ani žádná z jejích členských firem či jejich spřízněných podniků (souhrnně „síť společností Deloitte“) jejím prostřednictvím neposkytuje odborné rady a služby. Přijetí jakéhokoliv rozhodnutí či jednání, které může mít dopad na Vaše finance či podnik, byste měli konzultovat s kvalifikovaným odborným poradcem. Žádný subjekt v rámci sítě společností Deloitte nenesou odpovědnost za ztráty vzniklé jakýmkoli osobám v důsledku použití této komunikace.

„Deloitte“ nebo „DTTL“ označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou, jejich členských firem a jejich spojených osob. Deloitte Touche Tohmatsu Limited ani žádná z jejích členských firem nenesou odpovědnost za konání či pochybení ostatních členských firem. Každá členská firma je samostatným a nezávislým právním subjektem, který působí pod názvem „Deloitte“, „Deloitte & Touche“, „Deloitte Touche Tohmatsu“ či jiným obdobným názvem. „Deloitte ve střední Evropě“, „DCE“, „firma“ nebo „my“ označuje jeden nebo více subjektů sdružených ve společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, která je členskou firmou sdružení Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve střední Evropě. Odborné služby poskytují dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, které jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty. Společnost Deloitte Advisory s.r.o. je dceřinou společností Deloitte Central Europe Holdings Limited.