

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

- Evaluační okruh A

1. Průběžná zpráva

Datum: 31. 1. 2018



eace
Evaluation Advisory
Central Europe

Zpracovatel:

konsorcium společností

Evaluation Advisory CE, s.r.o., Palackého tř. 10, 612 00 Brno, IČ: 25342282

Naviga 4, s.r.o. Pobřežní 249/46, 186 00 Praha 8, IČ: 26756102



Obsah

1	Manažerské shrnutí	7
2	Shrnutí postupu realizace a postup na další období.....	11
3	Zjištění a odpovědi na evaluační otázky	13
3.1	Úvod, kontext	13
3.2	EO A.1 Do jaké míry odrážejí akční plány potřeby zjištěné v daném území?.....	14
3.3	EO A.3 Reflektují krajské akční plány (KAP) a jejich tvorba potřeby definované prostřednictvím výstupů z projektů IPk MAP?	16
3.4	EO A.6 Do jaké míry mají cílové skupiny povědomí o existenci a celkové koncepci projektů IPs P-KAP a IPs SRP, IPk MAP a IPk KAP a celého komplexního koncepčního řešení akce KLIMA?...	17
3.5	EO A.9 Jakým přínosem byla realizačním týmům projektu Metodika pro vnitřní evaluaci projektů?	42
4	Závěry a doporučení.....	53
5	Seznam použitých zdrojů a literatury	58

Seznam zkratk

ASZ	Agentura pro sociální začleňování
CAWI	Metoda sběru dat – dotazování na webovém formuláři (Computer Assisted Web Interviewing)
ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
EO	Evaluační otázka
IDI	Individuální řízené rozhovory
IKV	Inkluzivní a kvalitní vzdělávání
IP	Individuální projekt
IPk	Individuální projekt koncepčně zaměřený
IPk KAP	Projekt „Krajské akční plány rozvoje vzdělávání“
IPk MAP	Projekt „Místní akční plány rozvoje vzdělávání“
IPo	Individuální projekt ostatní
IPs	Individuální projekt systémový
IPs IKV-ASZ	Projekt „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“
IPs KIPR	Projekt „Podpora kvalitních poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních zaměřených na podporu inkluze: Kvalita-Inkluze-Poradenství-Rozvoj“
IPs P-KAP	Projekt „Podpora krajského akčního plánování“
IPs SRP	Projekt „Strategické řízení a plánování ve školách a v územích“
IROP	Integrovaný regionální operační program
KA	Klíčová aktivita
KAP	Krajský akční plán
KLIMA	Kultura učení, Leadership, Inkluze, Mentoring - Metodická podpora učitele, Aktivizující formy učení (akronym reprezentující koncepční řešení projektů)
MAP	Místní akční plán
MAS	Místní akční skupina
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MPI	Místní plán inkluze
MS2014+	Monitorovací systém programovacího období 2014 - 2020
MŠ	Mateřské školy
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MOV	Projekt „Modernizace odborného vzdělávání“
NIDV	Národní institut pro další vzdělávání
NNO	Nestátní nezisková organizace

NÚV	Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
OPZ	Operační program Zaměstnanost
ORP	Obec s rozšířenou působností
PA	Plán aktivit pro rozvoj vzdělávání ve škole
PO	Prioritní osa
PP	Pedagogický pracovník
PPP	Pedagogicko-psychologické poradny
PPUČ	Projekt „Podpora práce učitelů“
PS	Pracovní skupina
RAMPS	Projekt „Rozvoj a metodická podpora poradenských služeb (VIP III)“
ŘO	Řídící orgán
SPSZ	Strategický plán sociálního začleňování
SZSZ	Projekt „Systémové zajištění sociálního začleňování“
SPIV	Projekt „Systémová podpora inkluzivního vzdělávání“
SŠ	Střední školy
ŠAP	Školní akční plán vzdělávání
VIP	Projekty „Vzdělávání – Informace – Poradenství“
VOŠ	Vyšší odborné školy
VŠ	Vysoké školy
ZD	Zadávací dokumentace
ZŠ	Základní školy

Seznam grafů

Graf 1: Víte o existenci strategického přístupu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jehož cílem je změna kultury vzdělávání? (MŠ a ZŠ).....	19
Graf 2: Znáte akci KLIMA? (MŠ a ZŠ)	20
Graf 3: Aspekty akce KLIMA. Jak osobně hodnotíte situaci u vás na škole v následujících oblastech? (MŠ a ZŠ; vedení školy – ředitel a jeho zástupci).....	21
Graf 4: Aspekty akce KLIMA. Jak osobně hodnotíte situaci u vás na škole v následujících oblastech? (MŠ a ZŠ; pedagogové nepodílející se na (širším) vedení školy)	22
Graf 5: Aspekty akce KLIMA. Jak osobně hodnotíte situaci u vás na škole v následujících oblastech? (MŠ a ZŠ; zástupci širšího vedení školy)	23
Graf 6: Aktivity naplňující akci KLIMA. Víte o nějakém projektu, iniciativě nebo aktivitě ve školství zaměřené na zlepšení v následujících oblastech? (MŠ a ZŠ).....	24
Graf 7: Do jaké míry máte povědomí o následujících úrovních strategického plánování? (MŠ a ZŠ; vedení školy - ředitel a jeho zástupci)	26
Graf 8: Do jaké míry máte povědomí o následujících úrovních strategického plánování? (MŠ a ZŠ; Pedagogové nepodílející se na (širším) vedení školy)	27
Graf 9: Do jaké míry máte povědomí o následujících úrovních strategického plánování? (SŠ; vedení školy – ředitel a jeho zástupci)	28
Graf 10: Do jaké míry máte povědomí o následujících úrovních strategického plánování? (SŠ; Pedagogové nepodílející se na (širším) vedení školy)	29
Graf 11: Do jaké míry máte povědomí o následujících úrovních strategického plánování? (obce – zřizovatelé MŠ a ZŠ).....	30
Graf 12: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (MŠ a ZŠ; vedení školy – ředitel a jeho zástupci)	32
Graf 13: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (MŠ a ZŠ; Pedagogové nepodílející se na (širším) vedení školy)	33
Graf 14: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (SŠ; vedení školy – ředitel a jeho zástupci)	34
Graf 15: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (SŠ; Pedagogové nepodílející se na (širším) vedení školy).....	35
Graf 16: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (obce – zřizovatelé MŠ a ZŠ).....	36
Graf 17: Jaké zdroje informací o strategickém plánování a systémových projektech nejvíce využíváte? (MŠ a ZŠ).....	38
Graf 18: Jaké zdroje informací o strategickém plánování a systémových projektech nejvíce využíváte? (SŠ).....	39
Graf 19: Jaké zdroje informací o strategickém plánování a systémových projektech nejvíce využíváte? (zřizovatelé škol – obce).....	40
Graf 20: Byl/a jste (byť částečně či okrajově) zapojen/a do realizace sebehodnocení projektu, tzn. do tvorby Průběžné sebehodnotící zprávy? (počet respondentů).....	43
Graf 21: Jaká byla vaše role v průběhu sebehodnocení? (počet respondentů).....	43
Graf 22: Bylo samotné sebehodnocení přínosem z následujících hledisek? (počet respondentů)	45
Graf 23: Považujete Metodiku pro vnitřní evaluaci projektů PO 3 OP VVV za přínosnou pro realizaci sebehodnocení Vašeho projektu?.....	45

Graf 24: Byl/a jste (byť částečně či okrajově) zapojen/a do realizace sebehodnocení projektu, tzn. do tvorby Průběžné sebehodnotící zprávy? (počet respondentů).....	46
Graf 25: Jaká byla vaše role v průběhu sebehodnocení? (počet respondentů).....	47
Graf 26: Bylo samotné sebehodnocení přínosem z následujících hledisek? (počet respondentů)	48
Graf 27: Považujete Metodiku pro vnitřní evaluaci projektů PO 3 OP VVV za přínosnou pro realizaci sebehodnocení Vašeho projektu?.....	48
Graf 28: Kdo se na realizaci sebehodnocení MAP podílel? (podíl respondentů).....	49
Graf 29: Bylo samotné sebehodnocení přínosem z následujících hledisek? (podíl respondentů)	50
Graf 30: Považujete způsob nastavení sebehodnocení za vhodný vzhledem k jeho cílům? (podíl respondentů).....	52

1 Manažerské shrnutí

Hodnocení evaluačního okruhu A – „Akční plánování a strategické řízení v území a na školách“ je součástí evaluace systémových a koncepčních projektů z výzev PO 3 OP VVV, která byla zahájena na jaře roku 2017. Předkládaná průběžná zpráva této evaluace vychází z šetření realizovaného zpracovatelem na podzim roku 2017 a přelomu roku 2017 a 2018.

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

- **Projekt „Strategické řízení a plánování ve školách a v územích“ (SRP)** – Projekt SRP byl zahájen v březnu roku 2016. Z hlediska cílových skupin byl hlavní důraz položen na podporu projektových týmů při tvorbě MAP a konzultace k šablonám. Na podzim roku 2017 byly započaty aktivity v oblasti individuální podpory školám a aktivita zaměřená na vzdělávání pro širší vedení škol.
- **Projekt „Podpora krajského akčního plánování“ (P-KAP)** – Projekt P-KAP byl zahájen v březnu roku 2016. V první fázi byl projekt zaměřen zejména na metodickou podporu tvorby KAP, včetně zajištění šetření na školách. V roce 2017 byla motivační kampaň a následně metodická podpora k tvorbě Školních akčních plánů (ŠAP) a Plánům aktivit (PA) a dalším tematickým oblastem.
- **Projekty „Místní akční plány rozvoje vzdělávání“ (MAP)** – Projekty MAP zahájily svou realizaci zpravidla v průběhu roku 2016 (poslední v 1. čtvrtletí roku 2017) a většina svou realizaci ukončí na přelomu let 2017 a 2018 (poslední ve 3. čtvrtletí roku 2018). Celkem bylo k realizaci schváleno 222 projektů MAP. V současné době probíhá výzva na MAP II.
- **Projekty „Krajské akční plány rozvoje vzdělávání“ (KAP)** – Projekty KAP jsou realizovány ve všech krajích včetně hl. m. Prahy. Projekty KAP byly zahájeny mezi listopadem roku 2015 a dubnem roku 2016 a budou realizovány do přelomu let 2021 a 2022. Strategie KAP byly schváleny v první polovině roku 2017.

Evaluace se, pro účely této zprávy, zaměřila na následující okruhy:

Vyhodnocení do jaké míry odrážejí KAP potřeby zjištěné v daném území

Na základě srovnávací analýzy schválených strategií KAP a výstupů šetření potřeb škol bylo zjištěno, že rozdíly mezi kraji v preferencích škol byly jen minimální a případné odchylky (výjimečné a většinou jen mírné) neměly pozorovatelný dopad na výběr priorit do KAP. Strategie KAP míří jak na preferovaná, tak méně preferovaná opatření/překážky. Zde je třeba zdůraznit, že ačkoliv opatření vítá jen určitý (i menší) podíl škol, neznamená to, že by opatření nemělo být podpořeno. Navíc při formulaci potřeb a priorit v KAP bylo šetření na školách jen jedním z vodítek pro formulaci strategie KAP. Analýza ukázala významné rozdíly v přístupech jednotlivých krajů a pro KAP II bylo doporučeno větší sladění postupů.

Vyhodnocení, zda KAP reflektují potřeby MAP

Časově tvorba KAP předběhla tvorbu MAP, tj. při tvorbě strategie KAP nebylo možné MAP zohlednit. Metodika pro předávání údajů z MAP do KAP byla de facto finalizována v listopadu 2017. Předávání údajů z MAP je nyní nastaveno. Předávání informací nicméně probíhalo v rámci pracovních setkání.

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

O akci KLIMA ví přibližně polovina oslovených pedagogů nepodílejících se na vedení školy a přibližně 60 % členů vedení MŠ a ZŠ. Kolem 40 % členů vedení Mateřských škol (MŠ) a Základních škol (ZŠ) pak zná náplň aktivit spojených s akcí KLIMA. U pedagogů je to necelých 30 %.

Jednotlivé cíle akce KLIMA jsou dle zástupců vedení MŠ a ZŠ naplňovány v 87 až 99 %. Jedná se však o deklaraci ze strany zástupců vedení škol, která může být ovlivněna vědomou či nevědomou snahou pozitivní prezentace vlastní školy.

Členové vedení škol mají dle vlastního vyjádření poměrně vysoké povědomí o realizovaných projektech v oblasti vzdělávání. Například jen 3 % členů vedení MŠ a ZŠ nevědí o realizaci MAP a obdobně jen 2 % vedení středních škol neví o realizaci KAP. U pedagogů nepodílejících se na vedení školy je, z pochopitelných důvodů, povědomí o projektech výrazně nižší. Přes 40 % oslovených pedagogů MŠ a ZŠ neví o realizaci MAP a totéž u pedagogů středních škol (SŠ) o KAP.

Vnímání situace na školách ze strany vedení škol a pedagogů dle jednotlivých aspektů akce KLIMA

Na základě provedeného šetření vedení MŠ a ZŠ (ředitelé a zástupci ředitele) celkově hodnotí situaci na své škole pozitivně. Jednotlivé sledované aspekty spojované s cíli akce KLIMA jsou dle jejich vyjádření naplňovány plně nebo částečně dle 87 až 99 % členů vedení školy v závislosti na sledovaném aspektu.

Menší podíl pedagogů (nepodílejících se na vedení školy), na rozdíl od vedení školy, hodnotí naplnění aspektů/cílů akce KLIMA, která se týkají kvality leadershipu.

V komentářích vyzdvihli respondenti problém vysokého počtu žáků na třídu (daleko převyšující „ideálních“ 20 žáků), to, že pedagogové nejsou dostatečně podporováni pro zvládnutí inkluze a někteří také poukázali na to, že *snižuje kvalitu výuky na úkor žáků bez omezení*. Překážkou pak při zavádění nových principů je dle vyjádření některých respondentů odpor ze strany starších konzervativnějších pedagogů či odpor rodičů.

Zdroje informací o systémových projektech

Členové vedení škol jako zdroj informací využívají širší škálu zdrojů a více čerpají z formálních zdrojů realizovaných projektů. Naopak pedagogové nepodílející se na vedení školy spíše využívají informace od vedení školy a kolegů.

Členové vedení škol jako zdroj informací nejčastěji využívají semináře (72 % MŠ a ZŠ; 68 % SŠ), metodické materiály projektů (57 % MŠ a ZŠ; 69 % SŠ), informace od kolegů pedagogů (57 % MŠ a ZŠ; jen 49 % u SŠ), webové stránky příslušných institucí (54 % MŠ a ZŠ; 62 % SŠ) a informace získané na základě přímého zapojení do projektu nebo strategického plánování (47 % MŠ a ZŠ; 59 % SŠ).

Pedagogové nepodílející se na vedení školy nejvíce využívají informace od vedení školy (78 % MŠ a ZŠ; 82 % SŠ) a informace od kolegů pedagogů (70 % MŠ a ZŠ; 58 % SŠ). Semináře jako zdroj

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

informací označilo 48 % pedagogů MŠ a ZŠ a 37 % pedagogů SŠ. Webové stránky nebo metodické podklady k projektům využívá přibližně třetina pedagogů.

Jen minimum členů vedení SŠ a pedagogů využívá jako zdroj informací Centra podpory strategického řízení (1 až 5 %, nicméně Centra jsou primárně určena pro MŠ a ZŠ), z odborného panelu (1 až 4 %), distanční vzdělávání (3 až 5 %) nebo webinářů, které častěji využívají pedagogové SŠ (7 až 16 %).

V komentářích převažovala shoda nad tím, že informačních zdrojů je dostatek, a nedostatek informací nepředstavuje pro drtivou většinu respondentů problém. Naopak řada respondentů kritizovala a volala po zjednodušení rozsahu a způsobu podávání informací s tím, že „*není v lidských silách využívat veškeré portfolio nabízených informačních zdrojů*“.

Zhodnocení přínosu sebeevaluace pro projektové týmy a realizaci projektů

Sebehodnocení bylo pro členy projektových týmů systémových projektů (IPs) přínosem zejména z hlediska reflexe stávajícího stavu a podpory diskuse mezi členy projektových týmů. Na druhé straně často poukazovali na to, že sebehodnocení provádějí průběžně ve vazbě na realizované aktivity a v rámci klíčové aktivity evaluace.

U MAP polovina až tři čtvrtiny manažerů (v závislosti na konkrétních zjišťovaných přínosech) vidí v sebehodnocení přínos. Manažeři, kteří viděli v sebehodnocení jen malý nebo žádný přínos poukazovali, že sebehodnocení provádějí již v průběhu realizace projektu bez ohledu na zpracování Průběžné sebehodnotící zprávy.

Projekt SRP

Hodnocení přínosů sebehodnocení klíčovými manažery a projektovým manažerem projektu lze shrnout následovně:

- vyzdvižení přínosů společných diskusí členů projektového týmu
- přenos informací projektovému manažerovi a mezi členy týmu (ale v podstatě duplicita, v projektu jsou na to jiné nástroje)
- sebehodnocení je však duplicitní k interní evaluaci projektu
- sebehodnocení nepřináší sebehodnocení např. pro identifikaci problémů nebo nastavení konkrétních opatření pro řízení rizik zpravidla nic nového
- členové projektového týmu mají omezené informace o reálných přínosech metodické podpory pro IPo MAP
- do zpracování zprávy byli zapojeni výhradně členové projektového týmu (manažeři klíčových aktivit a projektový manažer)

Projekt P-KAP

Hodnocení přínosů sebehodnocení členy projektového týmu tak lze shrnout následovně:

- vhodnou změnou ve formě sebehodnocení by byla „*možnost odkazu na Zprávy o realizaci*“, resp. propojení se Zprávou o realizaci
- sebehodnocení provádějí „*průběžně v rámci projektové činnosti i mimo*“ zpracování Průběžné sebehodnotící zprávy, a to „*ve vztahu k jednotlivým výstupům a v návaznosti na problémy*“
- sebehodnocení by bylo účelnější, pokud by bylo „*více prováděné ve vztahu k jednotlivým výstupům a v návaznosti na problémy*“

- v projektu probíhá sebehodnocení průběžně, zároveň je evaluaci věnována jedna klíčová aktivita

MAPy

Hodnocení přínosů sebehodnocení manažery MAP lze shrnout následovně:

- polovina až tři čtvrtiny manažerů (v závislosti na konkrétních zjišťovaných přínosech) vidí v sebehodnocení přínos. Naopak pro čtvrtinu až polovinu manažerů (v závislosti na jednotlivých aspektech-přínosech) nebylo sebehodnocení přínosem
- největším přínosem sebehodnocení byla reflexe stávajícího stavu, prohloubení komunikace mezi členy týmu a případně s dalšími aktéry v území
- manažeři, kteří viděli v sebehodnocení jen malý nebo žádný přínos poukazovali, že sebehodnocení provádějí již v průběhu realizace projektu bez ohledu na zpracování Průběžné sebehodnotící zprávy
- někteří poukázali na to, že obdobné hodnocení provádějí při zpracování monitorovacích zpráv
- pouze 3 až 6 % (v závislosti na aspektu-přínosu) manažerů MAP uvedlo, že čas strávený sebehodnocením by bylo lépe investovat jinak

V komentářích se pak jako podněty pro zlepšení vyskytoval nejčastěji názor, že hodnocení je velmi subjektivní. Dalším bodem, na který projektoví manažeři MAP poukazovali je, že by chtěli, aby se s výstupy dále pracovalo i na půdě MŠMT a sami žádají o reflexi.

2 Shrnutí postupu realizace a postup na další období

Postup realizace - realizovaná šetření

Část	Typ šetření	Respondenti (typ, počet)	Návratnost	Termín šetření	EO
A	IDI	Projektový manažer KAP Středočeského kraje; Klíčová manažerka projektu SRP; obsahová manažerka projektu P--KAP	---	prosinec 2017/leden 2018	A.3
A	CAWI	Vedení a pedagogové MŠ a ZŠ (osloveno 2 447, tj. 33 % škol)	41,6 %	leden 2018	A.6
A	CAWI	Vedení a pedagogové SŠ (osloveno 684, tj. 50 % škol)	31,0 %	leden 2018	A.6
A	CAWI	Obce jakožto zřizovatelé MŠ a ZŠ (osloveno 600)	18,3 %	leden 2018	A.6
A	CAWI	Projektový manažer projektů MAP (osloveno 222)	36 %	prosinec 2017 / leden 2018	A.9
A	CAWI	Užší projektový tým projektu SRP (osloveno 7)	100 %	leden 2018	A.9
A	CAWI	Užší projektový tým projektu P-KAP (osloveno 11)	100 %	leden 2018	A.9

Shrnutí postupu na další období

- V roce 2018 proběhne šetření a vyhodnocení následujících otázek:
 - EO A.1 zaměřené na zodpovězení otázky proč v daném regionu postupovali, tak jak postupovali (pouze šetření v návaznosti na šetření k EO A.4 a A5, vyhodnocení až do Závěrečné zprávy)
 - EO A.4 zaměřené na spokojenost s metodickou podporou
 - EO A.5 zaměřené na funkčnost vytvořených partnerství
- EO A.8 zaměřené na přínosy individuální podpory školám. Informace předávané ze strany zadavatele by bylo vhodné doplnit i o výstupy jednání zástupců MŠMT s realizátory IP. U projektů dochází k posunům v harmonogramech a nastavení aktivit (nebo jejich zpřesňování). Tyto otázky jsou pak často předmětem jednání mezi realizátorem IP a MŠMT, přičemž informace z monitorovacího systému, které má zpracovatel k dispozici, jsou v tomto směru nedostatečné nebo značně zpožděné (vázané na zprávy o realizaci).
- Evaluační otázka A.9 bude opětovně řešena v roce 2019 pro 3. Průběžnou zprávu. Jelikož do sebehodnocení je zapojen jen úzký projektový tým, jak bylo potvrzeno v rozhovorech

s hlavním projektovým manažerem projektu SRP (který také zpracovateli, doporučil šetření zaslat pouze vybraným sedmi členům realizačního týmu)². Obdobně dotazníkové šetření pro projekt P-KAP bylo zasláno na doporučení hlavního projektového manažera jen užšímu projektovému týmu a týkalo se tak pouze 11 respondentů. Vzhledem k takto malému počtu respondentů by byla dle názoru zpracovatele účelnější a efektivnější, tj. větším přínosem, realizace několika individuálních rozhovorů nebo jednoho skupinového rozhovoru. Těchto rozhovorů by se účastnili informovaní členové realizačního týmu, kteří se svými vstupy podíleli na zpracování Průběžné sebehodnotící zprávy a dokáží tak poskytnout detailnější informace o přínosu sebehodnocení a nastavené Metodice. **Pro sebehodnocení (EO A.9) proto navrhujeme uskutečnit rozhovor nebo kulatý stůl se zástupci MŠMT, kde by se nastavila nová vhodnější metodika řešení EO.**

² Projektový manažer projektu SRP, který měl na starosti distribuci dotazníku, po jeho prostudování/vyplnění informoval, že dotazník nakonec předal pouze manažerům klíčových aktivit (tzv. týmoví manažeři) s tím, že ostatní členové týmu se na tvorbě sebehodnocení přímo, resp. vědomě nepodíleli a nemá žádný smysl je dotazníkem zatěžovat. Zapojení členů týmu v regionech spočívalo, dle informací od manažerů SRP, v případném dodání či doplnění potřebných informací a podkladů pro tvorbu zprávy týmovému manažerovi pro zpracování příslušné části zprávy.

3 Zjištění a odpovědi na evaluační otázky

3.1 Úvod, kontext

Stav realizace projektu SRP

Projekt SPR byl zahájen v březnu roku 2016. V polovině roku 2017 došlo k úpravě projektu, která měla dopad na harmonogram realizace aktivit a také došlo ke specifikaci ve vymezení cílových skupin a rozsahu očekávaných výstupů projektu.

V rámci projektu byla v krajích ustavena Centra podpory, která zajišťují metodickou podporu, byly realizovány místní konference a webináře. Odborný tým projektu se podílel na tvorbě metodických podkladů a s ŘO OP VVV komunikoval nastavení MAP v souvislosti s přípravou výzvy na MAP II.

Z hlediska cílových skupin byl hlavní důraz položen na podporu projektových týmů při tvorbě MAP a konzultace k šablonám. Došlo k proškolení konzultantů škol a byla dokončena příprava distanční formy vzdělávání pro širší vedení škol. Na podzim roku 2017 pak byly započaty aktivity v oblasti individuální podpory školám a aktivita zaměřená vzdělávání pro širší vedení škol. Tyto aktivity se, z hlediska přínosu pro cílové skupiny, naplno rozeběhnou v roce 2018.

Stav realizace projektu P-KAP

Projekt P-KAP byl zahájen v březnu roku 2016. Realizace projektu byla v první fázi zaměřena na metodickou podporu tvorby KAP, včetně zajištění šetření na školách. V krajích působí odborní garanti, kteří jsou zapojeni do akcí v kraji a poskytují odbornou a metodickou podporu. V roce 2017 probíhaly motivační návštěvy a následně metodická podpora k tvorbě Školních akčních plánů (ŠAP) a Plánů aktivit (PA) a dalším tematickým oblastem. Dle informací z listopadu 2017 na přípravě ŠAP pracuje 400 škol a na přípravě PA 50 škol.

V současné době se nastavuje harmonogram druhého šetření na školách tak, aby vhodně navazoval na realizaci šablon a zahájení KAP II.

Stav realizace projektů MAP

Projekty MAP zahájily svou realizaci zpravidla v průběhu roku 2016 (poslední v 1. čtvrtletí roku 2017) a většina svou realizaci ukončí na přelomu let 2017 a 2018 (poslední ve 3. čtvrtletí roku 2018). Celkem bylo k realizaci schváleno 222 projektů MAP. V současné době probíhá výzva na MAP II.

Stav realizace projektů KAP

KAP jsou realizovány ve všech krajích včetně hl. m. Prahy. Projekty KAP byly zahájeny mezi listopadem roku 2015 a dubnem roku 2016 a budou realizovány do přelomu let 2021 a 2022. Strategie KAP byly schváleny v první polovině roku 2017.

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

Na základě provedené srovnávací analýzy výstupů šetření na školách a KAP lze formulovat následující hlavní závěry:

- **Rozdíly mezi kraji v preferencích škol byly jen minimální**, tj. školy v jednotlivých krajích de facto preferují obdobná opatření a potýkají se s obdobnými překážkami. **Případné odchylky (výjimečné a většinou jen mírné) v preferencích škol mezi kraji neměly pozorovatelný dopad na výběr priorit do KAP.** Příslušné priority/cíle/opatření jsou v KAP akcentovány v krajích s nejvyššími i nejnižšími preferencemi ze strany škol v dané otázce.
- **Priority/cíle/opatření KAP reagují na opatření a překážky identifikované na straně škol, ale nelze vysledovat přímou souvislost, tj. KAP míří jak na preferovanou, tak méně preferovanou opatření/překážky.** Zde je třeba zdůraznit, že ačkoliv opatření vítá jen určitý (i menší) podíl škol, neznámá to, že by opatření nemělo být podpořeno. Navíc při formulaci potřeb/priorit v KAP bylo šetření na školách jen jedním z vodítek pro jeho vymezení.
- Některá opatření, která relativně vysoký počet škol označila jako potřebná, se v některých KAP do priorit nepromítla. **Tedy to, že opatření označil relativně vysoký počet škol jako potřebné, nutně neznamenalo, že toto opatření bylo do KAP zahrnuto.** To znamená, že nezařazení některých opatření ve vybraných KAP, lze jen těžko odůvodnit na základě šetření na školách.
- **Rozdílný přístup krajů k identifikaci potřeb/cílů**, a to jak z hlediska důrazu na výstupy různých šetření/vstupů (šetření na školách, socioekonomická analýza kraje, krajské strategie, zapojení stakeholderů, národní priority - požadavky MŠMT), tak z hlediska struktury dokumentů (způsob vymezení). Z KAP (ani z jeho jednotlivých částí/fází) není de facto možné přesně identifikovat, jaké aspekty z analytických částí a do jaké míry byly při identifikaci potřeb/cílů zohledněny. **Toto je částečně pochopitelné a kompenzované důrazem na partnerský přístup a zapojení relevantních aktérů.** Zpětná rekonstrukce relevance na základě uvedených informací však de facto není možná.
- Vzhledem ke komplexnímu charakteru řešených otázek dochází k **rozdílnému uchopení a zařazení některých opatření mezi kraji.** Příkladem může být kariérové poradenství se zaměstnavateli, které 10 krajů zařadilo do prioritní oblasti Rozvoj kariérového poradenství a jiné 4 kraje do prioritní oblasti Odborné vzdělávání a spolupráce se zaměstnavateli.
- **V porovnání mezi kraji se u jednotlivých prioritních oblastí vyskytuje roztržštěnost navržených opatření/aktivit.** V některých případech se může jednat o inspiraci pro ostatní kraje (např. důraz na podporu zapojení dívek v oblasti polytechnického a odborného vzdělávání), někde se jedná o zahrnutí dílčích aktivit, které spíše spadají do jiných oblastí. Toto je však v případě ponechání volnosti krajů a komplexnosti řešených témat pochopitelným aspektem.
- **Minimální využívání nízké priority C u některých krajů** v návrhové části KAP přesto, že v rámci samotné prioritizace potřeb byla tato kategorie (dle náhodného průzkumu) využita více.

- Z hlediska vymezení cílů a struktury KAP je nezbytné vypíchnout **odlišnost Ústeckého kraje**, který v KAP cíle/opatření vymezuje, oproti ostatním krajům, **jen na obecné rovině**.
- Identifikace potřeb v KAP je přímo spojena s návrhem priorit, cílů a opatření. **Potřeby a cíle tak v KAP není možné rozlišovat.**

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

Tato evaluační otázka má být vyhodnocena na základě srovnávací analýzy dokumentů po schválení KAP. Dokumenty potřebné k provedení této analýzy, však zatím nejsou k dispozici nebo nejsou relevantní (neobsahují relevantní údaje). Stav návaznosti KAP na MAP byl proto v této fázi evaluace zjištěn na základě rozhovorů se zástupci KAP, SRP a P-KAP. Zjištění lze shrnout do následujících bodů:

- **Časově tvorba KAP předběhla tvorbu MAP**, tj. při tvorbě strategie KAP nebylo možné MAP zohlednit. Metodika pro předávání údajů z MAP do KAP byla de facto finalizována v listopadu 2017 (viz další bod).
- **Pro zajištění předávání údajů mezi MAP a KAP** byl za spolupráce zástupců projektů SRP, P-KAP a KAP vytvořen „Metodický list pro předávání údajů z MAP na KAP“. První verze tohoto dokumentu připravená ze strany NIDV byla upravena na základě připomínek od NÚV a některých realizačních týmů KAP. Druhou aktualizovanou/upravenou verzi, která odpovídá potřebám KAP, vydal NIDV na konci listopadu 2017³.
- Dle metodického listu se mají informace z MAP na KAP předávat do konce března každého roku. V roce 2017 k tomu de facto ještě nedošlo, protože **MAP nebyly v takové fázi zpracování**, aby to bylo relevantní (resp. některé MAP ho odevzdaly, ale s tím, že potřebné informace ještě nemají k dispozici). K předání informací dojde až v roce 2018.
- Komunikace mezi MAP a KAP probíhá na základě účasti zástupců na jednáních.

³ Odkaz na metodický pokyn: <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/srp/vyzva-map-ii/zavazne-dokumenty.ep/>

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

Šetření povědomí cílových skupin o existenci a celkové koncepci projektů IPs P-KAP a IPs SRP, IPk MAP a IPk KAP a celého komplexního koncepčního řešení akce KLIMA se zaměřilo na následující témata a cílové skupiny:

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

Přístup k realizaci šetření

V souladu se zadávací dokumentací bylo šetření realizováno formou CAWI, tj. formou webového dotazníkového šetření.

Distribuce dotazníku pedagogickým pracovníkům na školách probíhala na základě oslovení ředitelů škol, kterým přišlo předběžné avízo o šetření ze strany MŠMT. Zřizovatelé škol – obce byly osloveny na základě dostupných kontaktních informací (starosta, podatelna).

Byl osloven reprezentativní vzorek škol, který dle struktury odpovídal regionálnímu rozložení škol, druhu škol a rozdělení škol dle zřizovatele. Školy byly vybrány na základě náhodného výběru. Celkem bylo osloveno 2 447 (33 %) MŠ a ZŠ a 684 (50 %) SŠ. Dále bylo náhodným výběrem osloveno 600 obcí – zřizovatelů mateřských a základních škol (jednalo se o zřizovatele škol vybraných do šetření).

Návratnost byla velmi vysoká, a to přes 40 % u MŠ a ZŠ a přes 30 % u SŠ. U zřizovatelů škol byla návratnost 18 %. Do šetření se tak celkem zapojilo 1 502 pedagogů a zástupců vedení MŠ a ZŠ, 383 pedagogů a zástupců vedení středních škol a 114 zástupců zřizovatelů. (Podrobněji viz technická zpráva.)

Při interpretaci zjištění a v této zprávě prezentovaných výstupů z dotazníkového šetření je nezbytné zohlednit intervaly spolehlivosti, které se liší u jednotlivých cílových skupin pokrytých v rámci

dotazníkového šetření. Vysokou míru spolehlivosti vykazují zjištění u cílových skupin vedení škol (MŠ a ZŠ i SŠ) a pedagogů nepodílejících se na vedení (ZŠ a MŠ). U těchto skupin se relevance zjištění pohybuje v rozsahu 2 až 6 %. Nižší míru spolehlivosti, v rozmezí necelých 6 % až 10 %, vykazují zjištění u cílové skupiny pedagogů nepodílejících se na vedení školy u středních škol a zástupců zřizovatelů⁴. Nižší míru spolehlivosti také vyazuje skupina širší vedení škol (MŠ a ZŠ). Respondentů ze strany širšího vedení SŠ bylo jen 28 a příslušná zjištění je nezbytné brát jen rámcově. (Blíže viz tabulka níže.)

Tabulka 1: Interval spolehlivosti v rámci provedeného šetření na školách

Škola	Pedagog - nepodílející se na (širším) vedení	Širší vedení školy	Vedení školy (zástupci ředitele)	Ředitel školy	Vedení školy celkem
Počet respondentů MŠ a ZŠ	306	83	152	961	1113
Interval spolehlivosti (10/50)*	3,4/5,6	6,5/10,7	4,8/7,9	1,77/2,9	1,71/2,85
Počet respondentů SŠ	99	28	109	147	256
Interval spolehlivosti (10/50)*	5,9/9,8	11,1/18,5	4,7/7,9	4,6/7,6	3,7/6,1

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, výpočet na základě Sample Size Calculatoru od Creative Research Systems

*Interval spolehlivosti (confidence Interval) v procentních bodech pro četnosti odpovědí 10 % a 50 % (na úrovni spolehlivosti 95 % - confidence level). Tj. např. v případě ředitelů MŠ a ZŠ při četnosti odpovědí ve výši 50 % je 95% spolehlivost, že postoj reálné populace (tj. všech ředitelů) bude v rozsahu $50 \pm 2,9$ %.

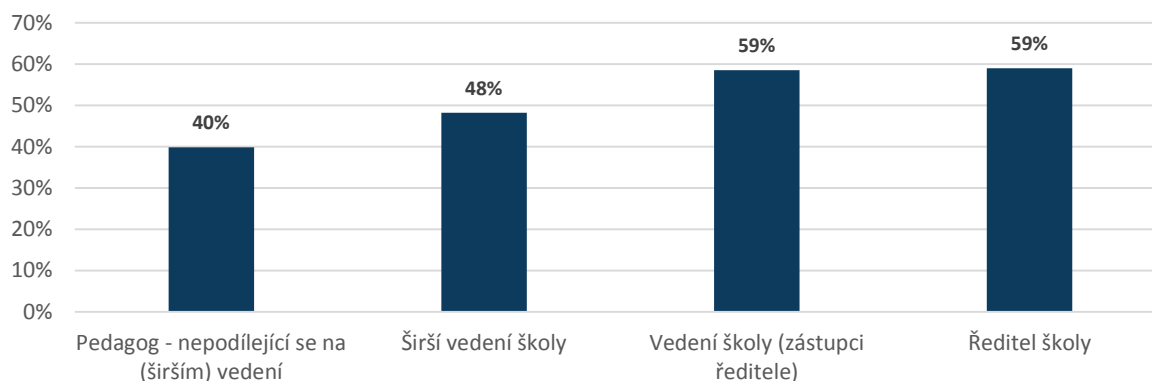
Povědomí o akci KLIMA

Níže uvedená zjištění reflektují vlastní vyjádření-deklaraci respondentů. Předkládané výstupy tak prezentují postoje a vnímání hodnocených aspektů ze strany cílových skupin.

Obecné povědomí o strategických přístupech

O strategickém přístupu MŠMT v oblasti vzdělávání, dle svého vyjádření, obecně ví necelých 60 % členů vedení mateřských a základních škol (ředitelé a jeho zástupci), 48 % členů širšího vedení škol a 40 % pedagogů nepodílejících se na širším vedení školy.

⁴ U zástupců zřizovatelů škol je interval spolehlivosti ve výši 5,4 procentních bodů při relativní četnosti zjištění 10 % a 9 procentních bodů při relativní četnosti zjištění 50 %.

Graf 1: Víte o existenci strategického přístupu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jehož cílem je změna kultury vzdělávání? (MŠ a ZŠ)


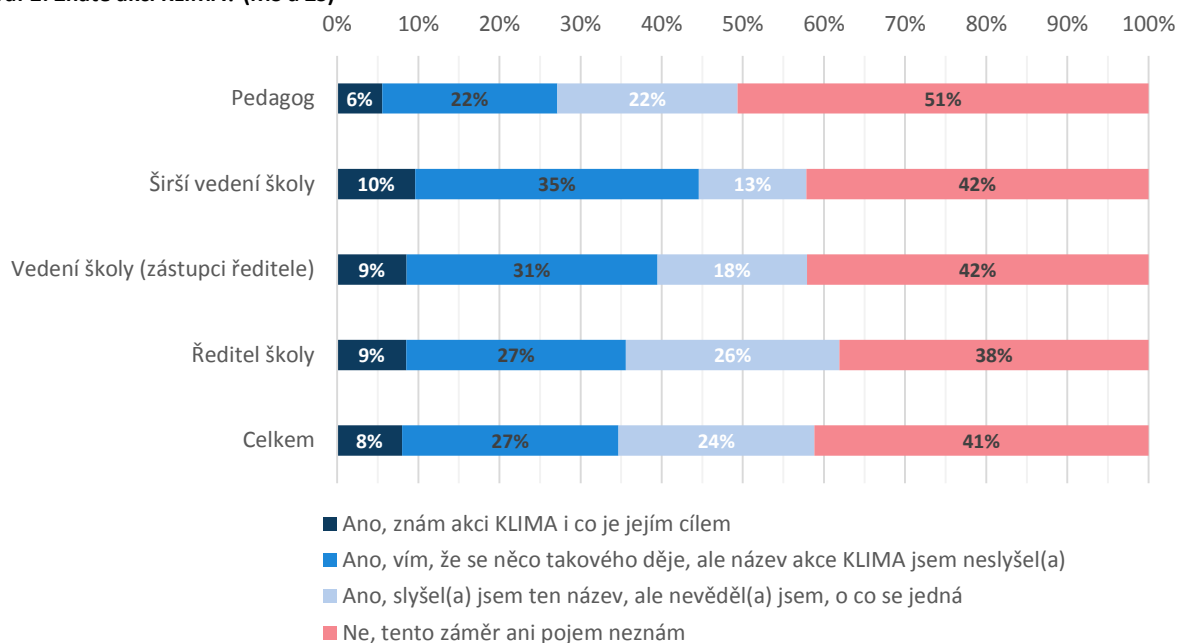
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 1 502)

(Pedagog - nepodílející se na (širším) vedení (N = 306); Širší vedení školy (N = 83); Vedení školy (zástupci ředitele) (N = 152); Ředitel školy (N = 961))

Obsah, resp. aktivity spojené s akcí KLIMA zná, na základě vlastního vyjádření, necelých 30 % pedagogů MŠ a ZŠ (jedná se o pedagogy nepodílející se na širším vedení školy). Necelá čtvrtina pedagogů, kteří se nepodílejí na vedení školy, pojem „akce KLIMA“ již slyšelo, ale nevěděli, co přesně znamená. Přes polovinu pedagogů nepodílejících se na vedení školy pak o akci KLIMA ani o aktivitách s ní spojených neví.

O akci KLIMA nebo jejích cílech ví necelá polovina členů širšího vedení škol, celkem pak 10 % zná přímo i samotný pojem „akce KLIMA“. Přes 40 % členů širšího vedení škol akci KLIMA ani její cíle nezná (pozn.: za širší vedení škol byla responze v rámci šetření poměrně malá a výstupy týkající se této skupiny je třeba brát pouze spíše jen jako orientační).

Akci KLIMA nebo alespoň její cíle zná celkem 29 % ředitelů a zástupců ředitelů MŠ a ŽS. Více než čtvrtina ředitelů a 18 % zástupců vedení škol pak znala pojem „akce KLIMA“, ale nevěděla, o co se jedná. Kolem 40 % ředitelů a zástupců vedení škol pak, dle svého vyjádření, nezná ani pojem „akce KLIMA“ ani jeho cíle.

Graf 2: Znáte akci KLIMA? (MŠ a ZŠ)


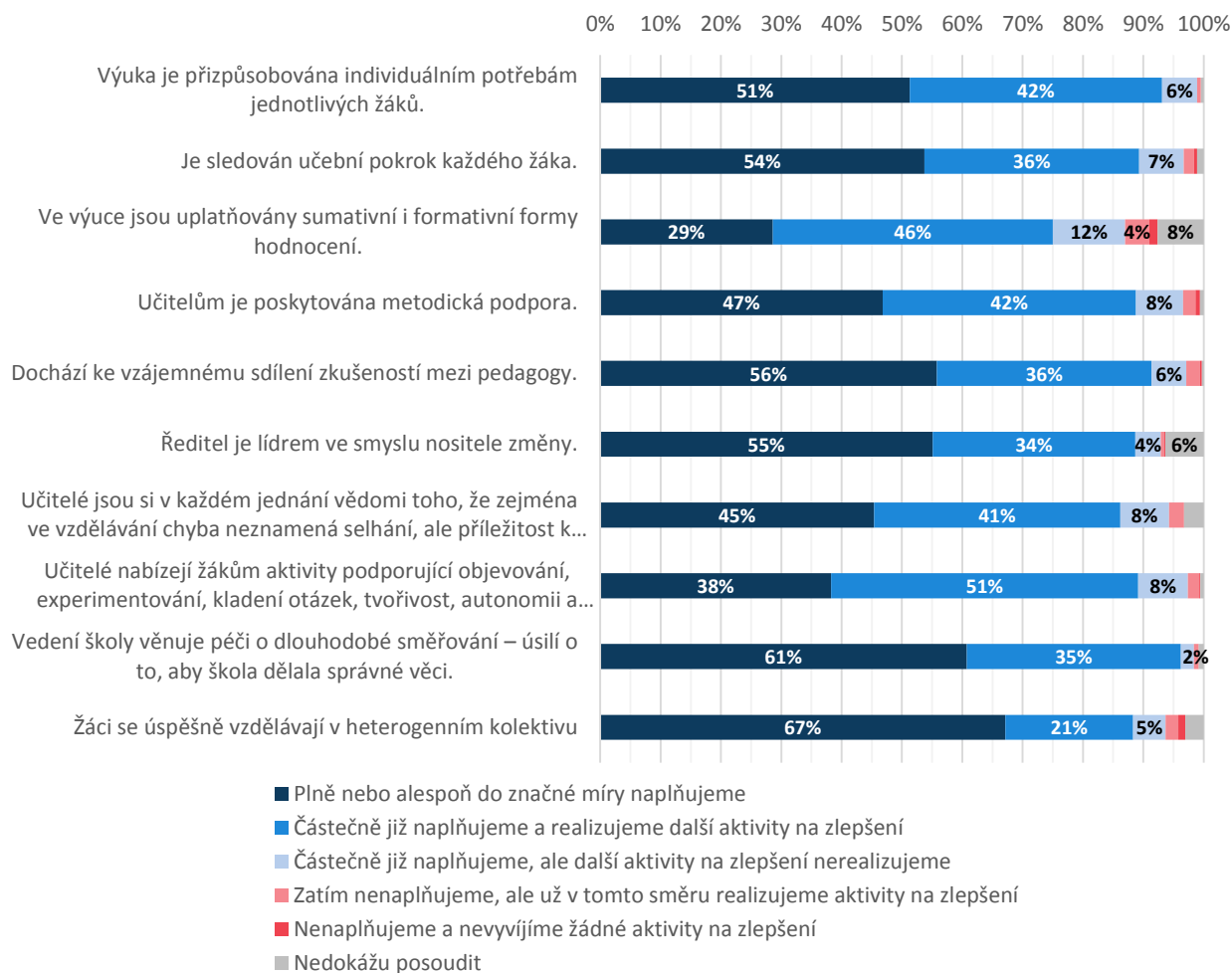
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 1 502)

(Pedagog - nepodílející se na (širším) vedení (N = 306); Širší vedení školy (N = 83); Vedení školy (zástupci ředitele) (N = 152); Ředitel školy (N = 961))

Situace na školách dle jednotlivých aspektů akce KLIMA

Na základě provedeného šetření vedení MŠ a ZŠ (ředitelé a zástupci ředitele) celkově hodnotí situaci na své škole pozitivně. Nenaplnění sledovaných aspektů (cílů) akce KLIMA připouští pouze 1 až 2 % členů vedení škol. Jednotlivé sledované aspekty spojované s cíli akce KLIMA jsou dle jejich vyjádření naplňovány plně nebo částečně dle 87 až 99 % členů vedení školy v závislosti na sledovaném aspektu. Nejmenší podíl naplnění vyjadřovali členové vedení MŠ a ZŠ u *uplatňování sumativních i formativních forem hodnocení ve výuce*.

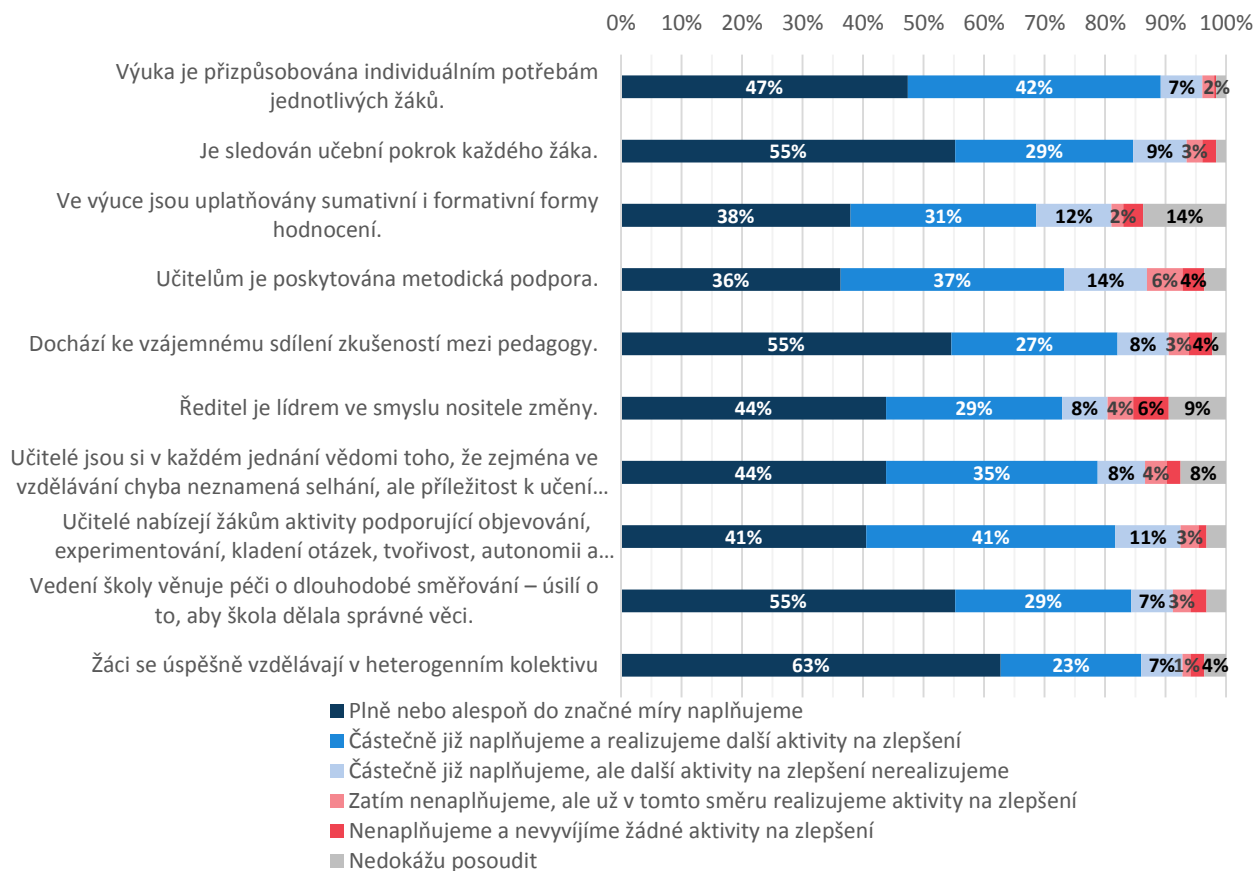
Z hlediska interpretace výstupů šetření je nezbytné zohlednit subjektivní formu a deklaráci respondentů, a to zda vedení škol s ohledem na „předchozí zkušenosti“ raději neprezentovalo pozitivnější postoj. Někteří ředitelé se totiž „mimo záznam“ vyjádřili, že už dříve se setkali s „anonymním“ šetřením, které se jim pak negativně vrátilo ve specifických požadavcích na školu. Hodnotitel nemá bližší informace a toto nemůže posoudit, pouze upozorňuje, že tyto názory (ať již oprávněné či nikoli) se mezi řediteli škol objevují a mohou mít vliv na výstupy šetření.

Graf 3: Aspekty akce KLIMA. Jak osobně hodnotíte situaci u vás na škole v následujících oblastech? (MŠ a ZŠ; vedení školy – ředitelé a jejich zástupci)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 1 113)

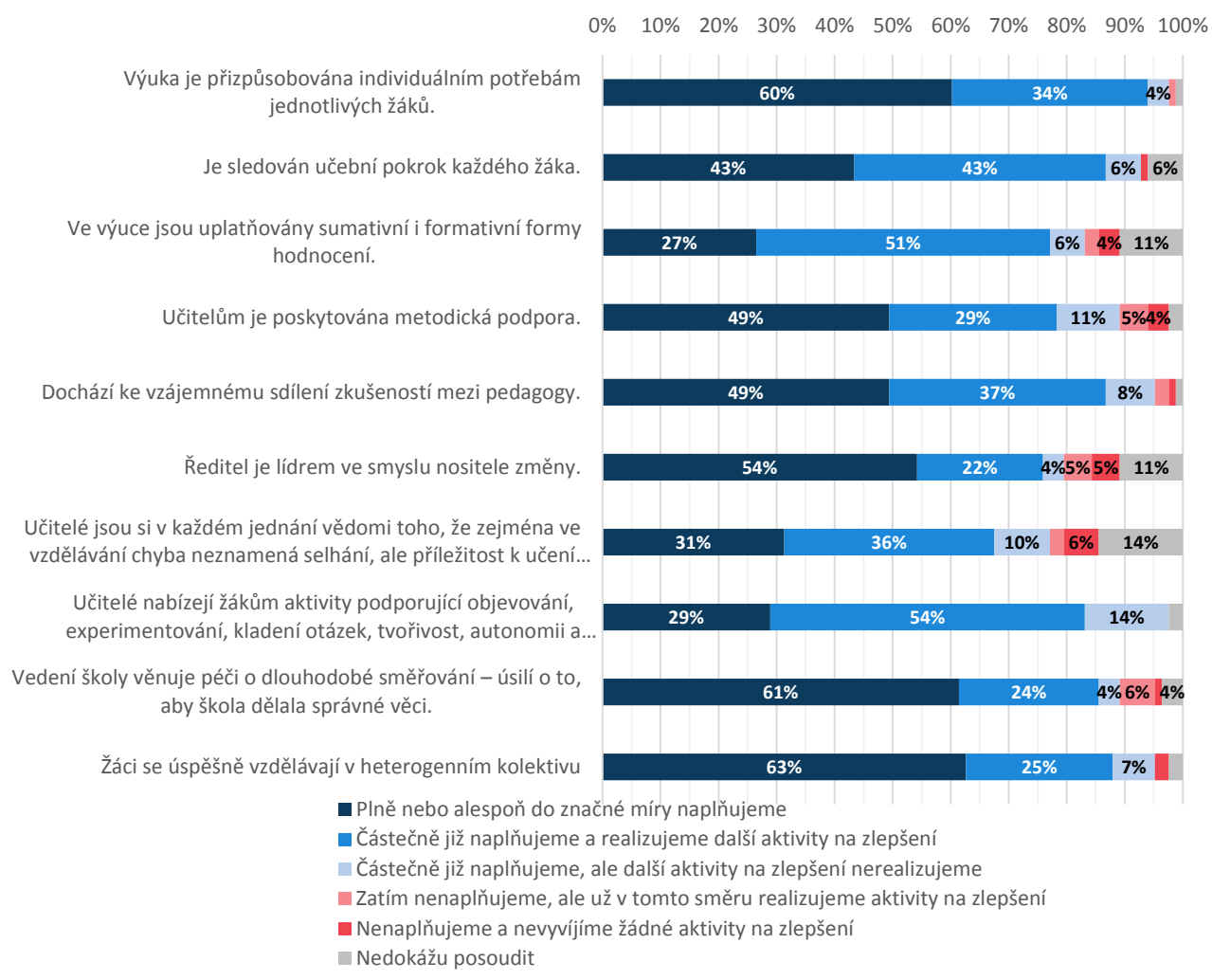
Hodnocení jednotlivých sledovaných aspektů akce KLIMA pedagogy, kteří se nepodílejí na (širším) vedení školy, je částečně méně optimistické oproti vedení škol, přesto však výrazná většina pedagogů hodnotí situaci na škole pozitivně (80 až 96 % dle aspektu).

Menší podíl pedagogů nepodílejících se na vedení školy, na rozdíl od vedení školy, hodnotí naplnění aspektů/cílů akce KLIMA, která se týkají kvality leadershipu a to, že učitelům je poskytována metodická podpora, že ředitel je lídrem ve smyslu nositele změny, a že vedení školy věnuje péči o dlouhodobé směřování – úsilí o to, aby škola dělala správné věci.

Graf 4: Aspekty akce KLIMA. Jak osobně hodnotíte situaci u vás na škole v následujících oblastech? (MŠ a ZŠ; pedagogové nepodílející se na (širším) vedení školy)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 306)

Hodnocení zástupců širšího vedení školy do určité míry koresponduje nebo se blíží postojům pedagogů. Zástupci širšího vedení školy jsou však významně kritičtější než pedagogové a vedení školy ohledně aspektu, resp. požadavku, aby si byli učitelé v každém jednání vědomi toho, že zejména ve vzdělávání chyba neznamena selhání, ale příležitost k učení se. Pouze 67 % zástupců širšího vedení škol tento aspekt označuje za naplněný nebo částečně naplněný s tím, že jsou realizována opatření na zlepšení, oproti 79 % pedagogů a 86 % zástupců vedení školy.

Graf 5: Aspekty akce KLIMA. Jak osobně hodnotíte situaci u vás na škole v následujících oblastech? (MŠ a ZŠ; zástupci širšího vedení školy)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 83)

Většina **komentářů** ze strany respondentů popisovala situaci na své škole. Převažovalo kladné hodnocení, fungující spolupráce, vzájemná podpora. Popisováno bylo využívání některých programů MŠMT (např. Začít spolu), dále využívání šablon. Kritické hodnocení směřovalo na několik aspektů. Nejčastěji byl v tomto ohledu zmiňován **problém vysokého počtu žáku na třídu** (daleko převyšující "ideálních" 20 žáků), který tak omezuje jakékoliv snahy o individuální přístup učitelů k žákům. **K otázce inkluze zazněla řada podnětů**. Velké množství respondentů uvedlo, že žáci se vzdělávají v heterogenním kolektivu, ale doporučili vypustit slovo "úspěšně", neboť takový kolektiv, se kterým mají zkušenost, to neumožňuje. Často se objevovalo, že vzhledem k finančním, personálním a materiálním podmínkám není možné inkluzi zvládat. Několik respondentů upozornilo na to, že **pedagogové nejsou dostatečně podporováni**, ať už finančně, tak např. prostřednictvím supervize, která na některých školách chybí. **Inkluzi pak několik respondentů hodnotí kriticky**, protože „*snižuje kvalitu výuky na úkor žáků bez omezení*“, "střední proud klesá na úroveň slabších žáků". Jeden respondent uvedl, že opatření je **likvidační pro malotřídky**, do nichž teď houfně směřují děti s handicapem na základě doporučení z pedagogicko-psychologických poraden. Zmiňován byl také

odpor ze strany starších konzervativnějších pedagogů, a také na **odpor rodičů**. Několikrát se objevila **problematika společného vzdělávání 2-6 letých dětí v MŠ**, protože jde o děti se zcela jinými potřebami.

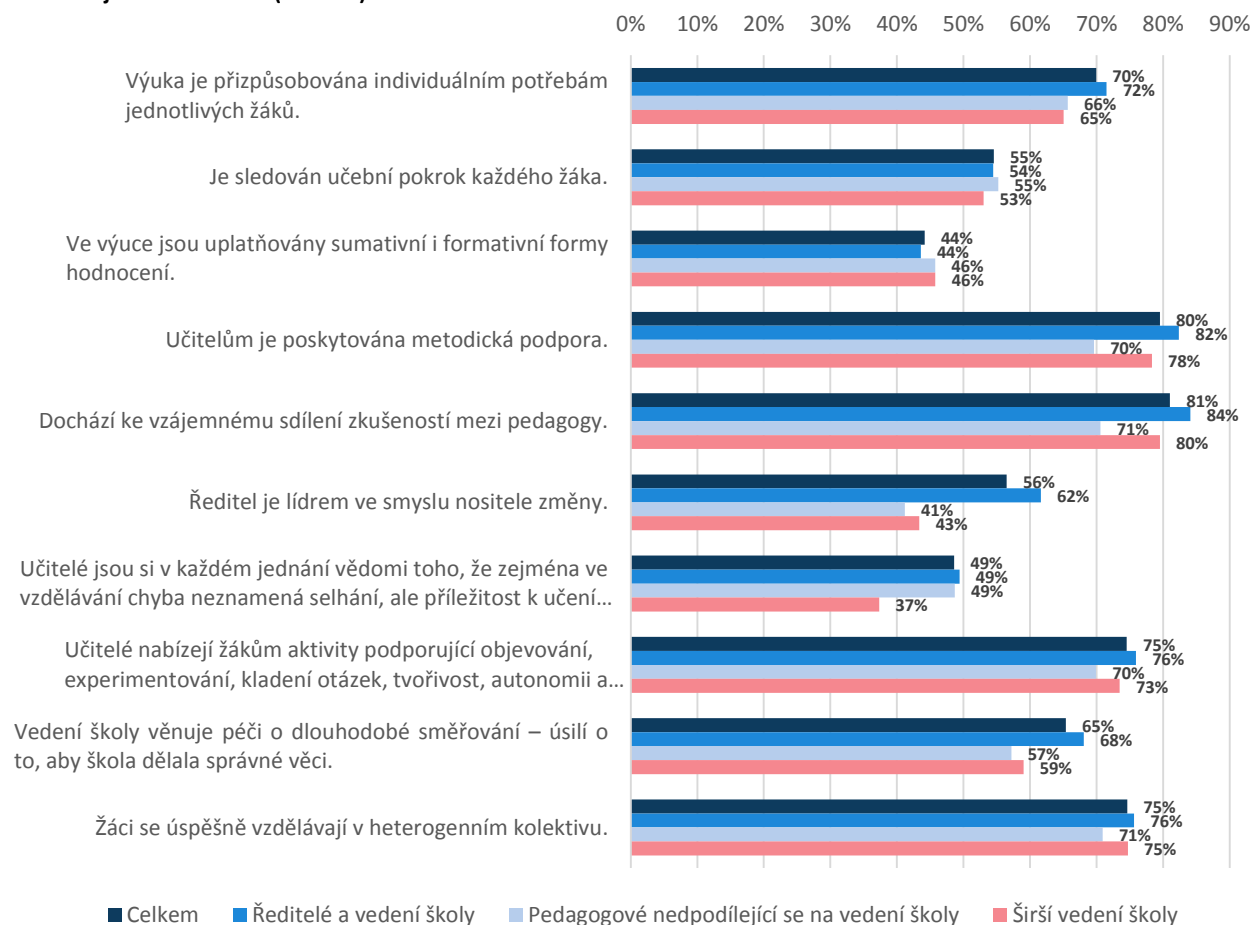
Povědomí o projektech a aktivitách zaměřených na oblasti akce KLIMA

Povědomí o projektech a aktivitách zaměřených na jednotlivé oblasti akce KLIMA se liší dle oblastí spíše než s ohledem na postavení ve škole. Nejvíce znají pedagogové a zástupci vedení škol projekty a aktivity zaměřené na *vzájemné sdílení zkušeností mezi pedagogy* (84 % zástupců vedení škol a 80 % pedagogů) a aktivity zaměřené na *poskytování metodické podpory učitelům* (84 % zástupců vedení škol a 80 % pedagogů).

U aspektů, které se týkají vedení školy, tj. *vedení školy věnuje péči o dlouhodobé směřování – úsilí o to, aby škola dělala správné věci a ředitel je lídrem ve smyslu nositele změny* je patrné větší povědomí o projektech a aktivitách u ředitelů a vedení škol (68 %, resp. 62 %) oproti pedagogům nepodílejících se na vedení (57%, resp. 41 %).

Nejméně pedagogů a zástupců vedení škol ví o projektech nebo aktivitách, podporující nebo vysvětlující *uplatňování sumativních i formativních forem hodnocení ve výuce*.

Graf 6: Aktivity naplňující akci KLIMA. Víte o nějakém projektu, iniciativě nebo aktivitě ve školství zaměřené na zlepšení v následujících oblastech? (MŠ a ZŠ)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 1 502)

(Pedagog - nepodílející se na (širším) vedení (N = 306); Širší vedení školy (N = 83); Ředitelé a vedení školy (N = 1 113))

V komentářích se nejvíce se objevovala **účast na DVPP** např. prostřednictvím projektů OP VVV, Pedagogicko-psychologické poradny, Národního institutu pro další vzdělávání či Krajského zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Z konkrétních projektů významná část respondentů vyzdvihla účast na aktivitách spojených s realizací **šablon pro MŠ a ZŠ** v různých podobách (Čtenářské kluby, asistent výuky, pedagogický pracovník aj.). Několik respondentů oznámilo účast na projektu "Pomáháme školám k úspěchu" či "Začít spolu". Řada respondentů dále zmiňovala projekty MAP, podpora přes MAS, projekt APIV přes NIDV, projekty RVP, RAP či vzdělávací akce univerzit.

Určitá část respondentů zmínila, že o projektech ví, ale z různých důvodů pro danou školu **nejsou dostupné**, a to ať už z hlediska přílišné vytíženosti, financí, tak také kvůli konání takových akcí ve vzdálených oblastech. Dalším důvodem je **příliš velký počet dětí ve třídě** a u MŠ především velké rozpětí (od 2 do 6 let), které neumožňuje vybírat programy, které by byly vhodné pro všechny.

Povědomí o strategickém plánování

Povědomí o strategickém plánování bylo zjišťováno u zástupců MŠ a ZŠ, SŠ a obcí jakožto zřizovatelů škol. Níže uvedená zjištění reflektují vlastní vyjádření – deklaraci respondentů.

Vedení MŠ a ZŠ

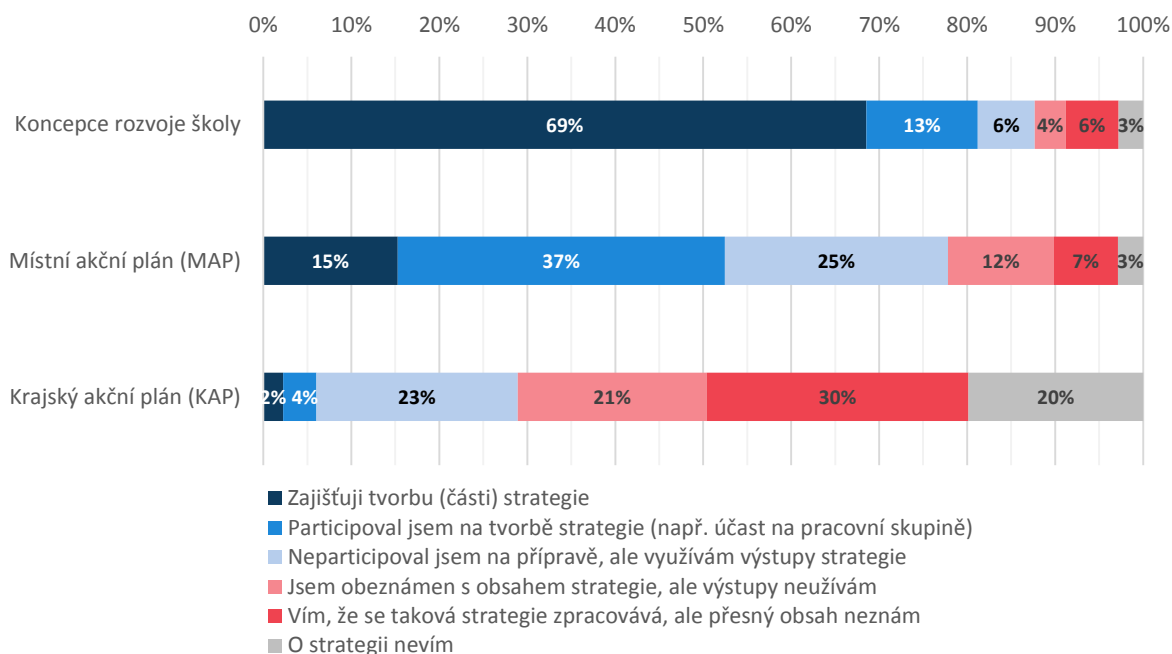
Přípravu koncepce rozvoje školy zajišťovalo nebo na ní participovalo 80 % členů vedení MŠ a ZŠ zapojených do šetření⁵. Dalších 10 % členů vedení MŠ a ZŠ koncepci rozvoje školy využívá nebo alespoň zná. Necelých 10 % členů vedení MŠ a ZŠ, včetně ředitelů, koncepci rozvoje školy nezná.

Více než polovina členů vedení MŠ a ZŠ participovala na tvorbě MAP s tím, že 15 % se přímo podílela na tvorbě strategie. Čtvrtina členů vedení MŠ a ZŠ pak pracuje s výstupy MAP. Celkem 10 % členů vedení MŠ a ZŠ neznají obsah MAP a 3 % nevědí ani o existenci strategie jako takové.

⁵ Ve skupině respondentů „vedení školy“ tvořili zástupci ředitele 13 % a samotní ředitelé zbývajících 87 %.

Polovina členů vedení MŠ a ZŠ je obeznámena s obsahem KAP a 30 % o KAP ví, ale nezná přesný obsah strategie. Dvacet procent členů vedení MŠ a ZŠ o KAP neví.

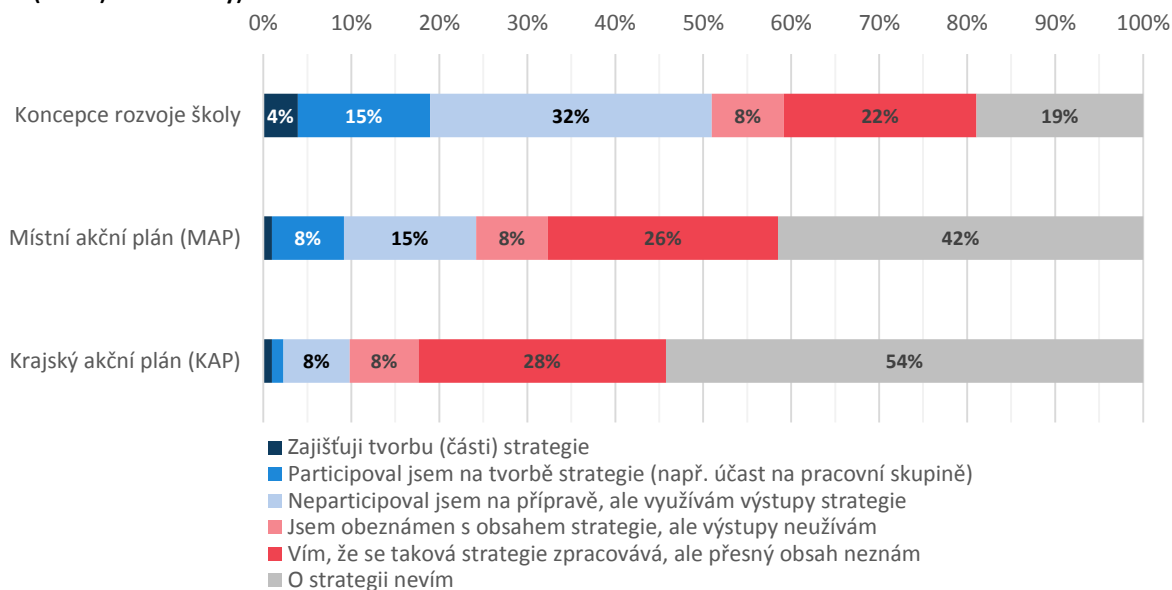
Graf 7: Do jaké míry máte povědomí o následujících úrovních strategického plánování? (MŠ a ZŠ; vedení školy - ředitelé a jeho zástupci)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 1 113)

Pedagogové MŠ a ZŠ nepodílející se na (širším) vedení školy

Povědomí pedagogů MŠ a ZŠ je pochopitelně nižší než u členů vedení škol. Například necelá čtvrtina pedagogů ví, že existuje koncepce rozvoje školy, ale nezná její obsah a necelých 20 % pedagogů o koncepci neví vůbec. Přes 40 % pedagogů nikdy neslyšelo o MAP a přes 50 % pedagogů MŠ a ZŠ o KAP.

Graf 8: Do jaké míry máte povědomí o následujících úrovních strategického plánování? (MŠ a ZŠ; pedagogové nepodílející se na (širším) vedení školy)


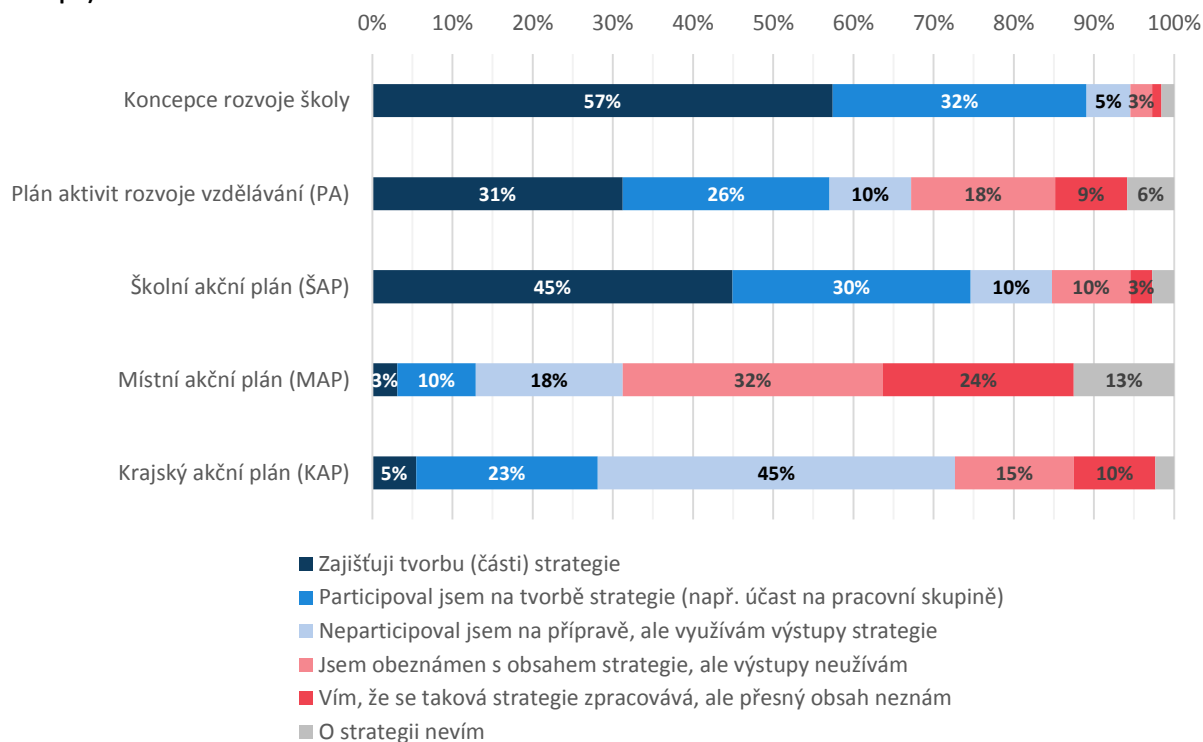
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 306)

Vedení SŠ

Přípravu koncepce rozvoje školy zajišťovalo nebo na ní participovalo 89 % členů vedení SŠ zapojených do šetření⁶. Dalších 8 % členů vedení SŠ koncepci rozvoje školy využívá nebo alespoň zná. Jen 3 % členů vedení SŠ koncepci rozvoje školy nezná.

O plánu aktivit rozvoje vzdělávání (PA) neví, dle vlastního vyjádření, pouze 6 % členů vedení SŠ a o přípravě Školního akčního plánu (ŠAP) neví nic 3 % členů vedení SŠ. Celkem 13 % členů vedení SŠ uvádí, že přímo participovala na tvorbě MAP. Naopak o tom, že se MAP připravoval, neví 13 % členů vedení SŠ. Na tvorbě KAP participovalo 28 % členů vedení SŠ. Dalších 70 % členů vedení SŠ ví, že se KAP zpracovává s tím, že 59 % členů vedení SŠ zná i jeho obsah.

⁶ Ve skupině respondentů „vedení školy“ tvořili zástupci ředitele 42 % a samotní ředitelé zbývajících 48 %.

Graf 9: Do jaké míry máte povědomí o následujících úrovních strategického plánování? (SŠ; vedení školy – ředitelé a jeho zástupci)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 256)

Pedagogové SŠ nepodílející se na (širším) vedení školy

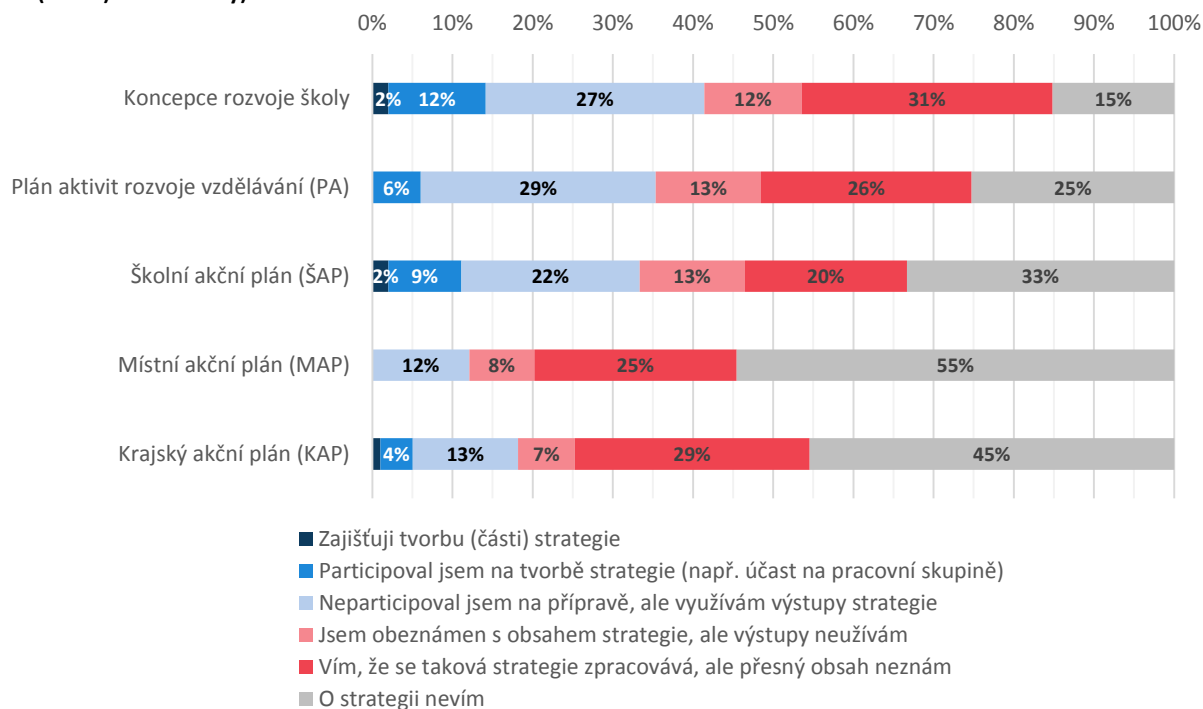
Přípravu koncepce rozvoje školy zajišťovalo nebo na ní participovalo necelých 14 % pedagogů SŠ nepodílejících se na (širším) vedení školy. Necelá třetina pedagogů ví, že koncepce existuje, ale nezná její obsah a 15 % pedagogů o koncepci neví.

O zpracování PA, dle vlastního vyjádření, ví 75 % pedagogů SŠ. Čtvrtina pedagogů není pak obeznámena ani s obsahem PA.

O zpracování ŠAP ví 67 % pedagogů SŠ. Necelá polovina (46 %) pedagogů je obeznámena s obsahem PA a 20 % pedagogů nezná obsah plánu.

Necelá polovina pedagogů SŠ uvedla, že ví o zpracování MAP, celkem 20 % pak zná i jeho obsah. Přes polovinu pedagogů SŠ o MAP neví.

U KAP je poměr opačný. O KAP ví 55 % pedagogů SŠ a 25 % zná i obsah strategie. Do přípravy KAP bylo zapojeno 5 % pedagogů SŠ. O KAP neví 45 % pedagogů SŠ.

Graf 10: Do jaké míry máte povědomí o následujících úrovních strategického plánování? (SŠ; pedagogové nepodílející se na (širším) vedení školy)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 99)

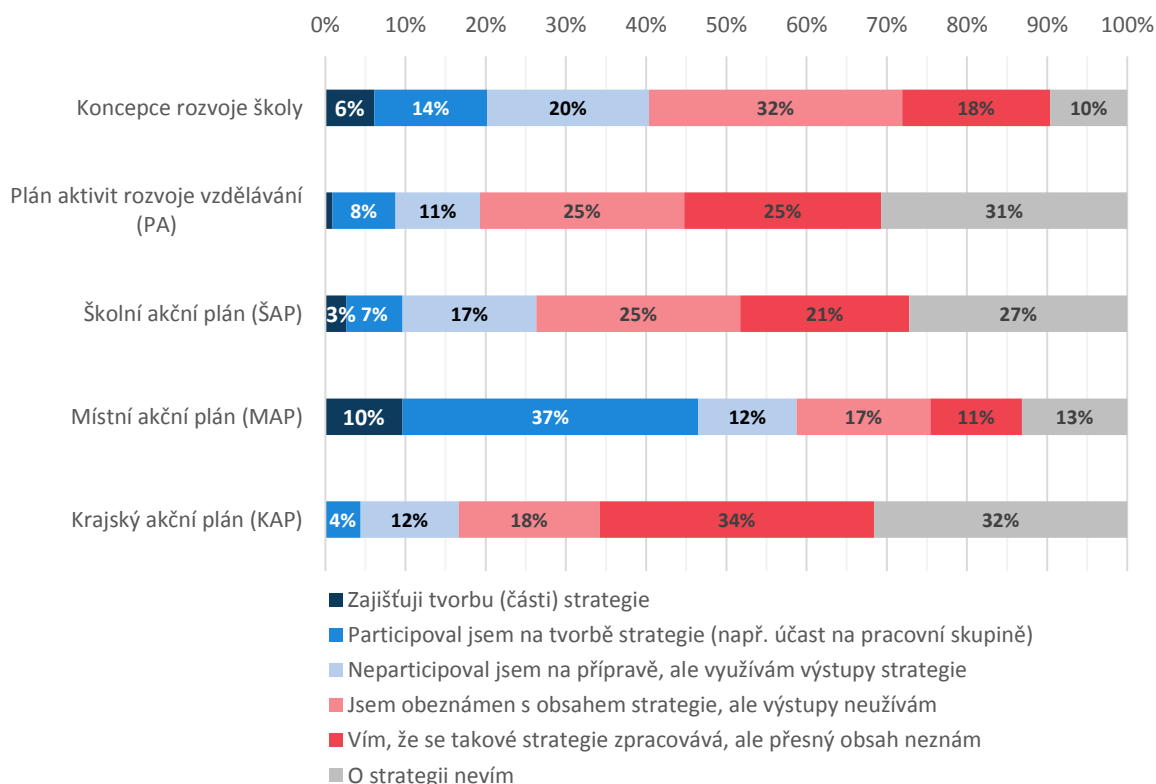
Zřizovatelé MŠ a ZŠ (obce)

S ohledem na působnost obcí, jakožto zřizovatelů MŠ a ZŠ, mají zástupci zřizovatele největší povědomí o koncepcích rozvoje školy a MAP. S koncepcí rozvoje škol je obeznámeno 72 % zřizovatelů a 18 % o koncepci ví, ale nezná obsah. Zároveň 20 % zřizovatelů uvedlo, že se na zpracování koncepce rozvoje školy podílelo. O koncepcích škol neví 10 % zřizovatelů.

Přímo na tvorbě MAP se podílelo 46 % respondentů ze strany zřizovatelů MŠ a ZŠ. S MAP pracuje dalších 12 % zřizovatelů a 17 % zástupců zřizovatelů dle svého vyjádření zná obsah MAP. O MAP ví, ale nezná jeho obsah, 11 % zřizovatelů. O MAP neví 13 % zástupců zřizovatelů – obcí MŠ a ZŠ.

Kolem 70 % zřizovatelů-obcí MŠ a ZŠ ví o PA a ŠAP, které zpracovávají SŠ. Na přípravě plánů se podílí přibližně 10 % zřizovatelů MŠ a ZŠ z řad obcí.

O zpracovávání KAP ví necelých 70 % zástupců zřizovatelů MŠ a ZŠ. S jejím obsahem je obeznámena třetina z nich.

Graf 11: Do jaké míry máte povědomí o následujících úrovních strategického plánování? (obce – zřizovatelé MŠ a ZŠ)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 114)

V komentářích u kategorie mateřských a středních škol řada ředitelů uváděla zapojení do všech výše uvedených plánů vzhledem ke své pozici. Konkrétně se nejčastěji objevovala **participace na MAP či účast v rámci MAS**, v obou případech několik respondentů označilo nabídku daných skupin jako užitečnou a vhodnou k implementaci do koncepcí rozvoje školy. **Velká část respondentů však označila plány jako zbytečnost.** Toto stanovisko zdůvodňovali zejména neexistencí dlouhodobé strategie/koncepce na úrovni státu, která se stále mění. Jeden respondent to vyjádřil jasně: „*Jak máme strategicky plánovat, když nevíme, co bude zítra?*“

U respondentů za SŠ představovaly kritické komentáře k této záležitosti velmi významnou část. Několik respondentů potvrdilo účast na ŠAP, MAP, případně PA a koncepci rozvoje školy. Kritika však směřovala především na **špatné a přebujelé nastavení strategického plánování**, které se zakládá z velkého množství různých dokumentů, které jsou navíc podmínkou pro zapojení školy do výzev. Někteří ředitelé označili ŠAP či PA, na rozdíl od koncepcí rozvoje školy, za **zbytečnou administrativu**. I zde je několikrát zmíněna **tematika neexistující jednotné koncepce ze strany státu**. Podle dalších respondentů jsou pedagogové tvorbou plánu pouze odváděni od hlavní činnosti, často jim nezbývá, než se strategickému plánování věnovat **ve svém volném čase**.

V několika komentářích v kategorii zřizovatelů škol bylo uvedeno pouze zapojení na úrovni MAP, účast na setkáních MAS a dále **kritika minimální návaznosti MAP na KAP**.

Povědomí o projektech v oblasti školství

Povědomí o projektech v oblasti školství s vazbou na akci KLIMA bylo zjišťováno u zástupců MŠ a ZŠ, SŠ a obcí jakožto zřizovatelů škol. Níže uvedená zjištění reflektují vlastní vyjádření – deklaraci respondentů.

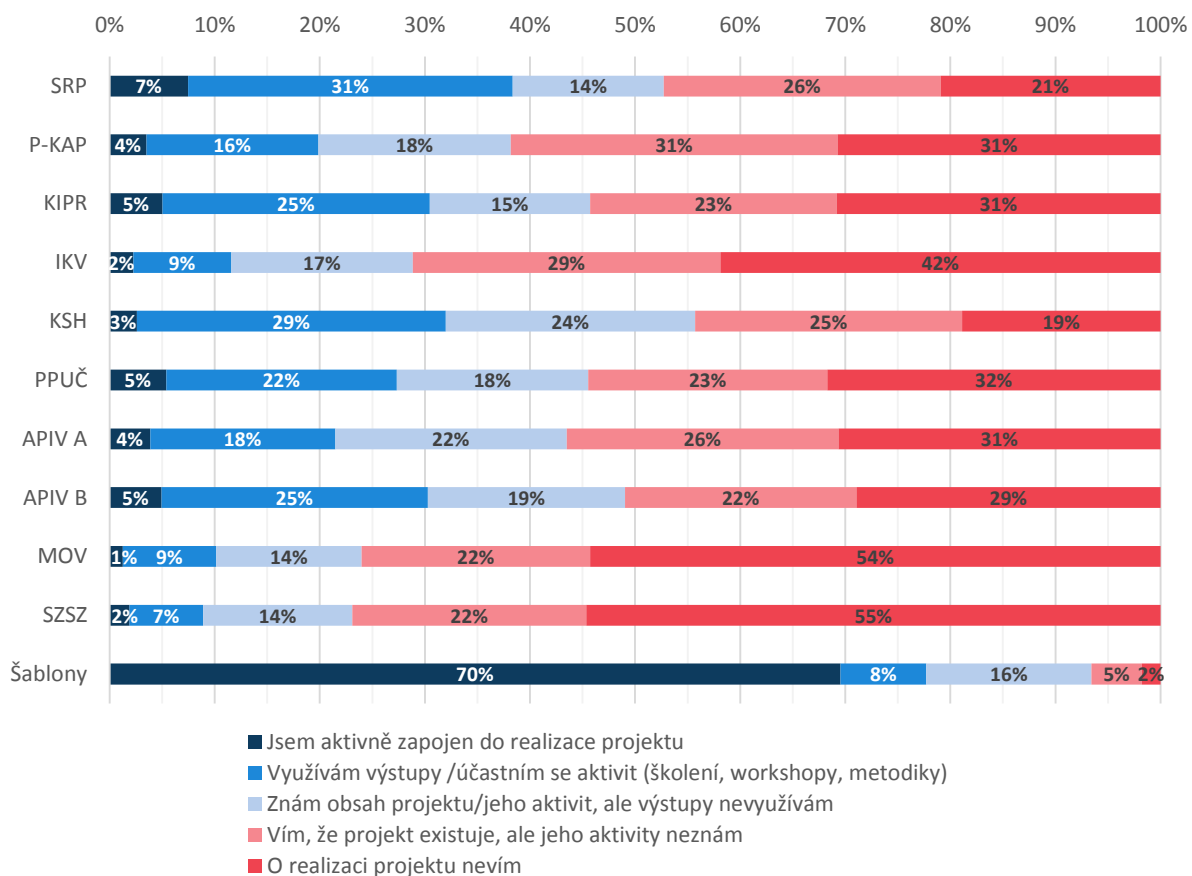
Vedení MŠ a ZŠ

Znalost realizovaných projektů v oblasti školství členy vedení MŠ a ZŠ se liší dle projektů. Kromě šablon (projektů jednotlivých škol), které zná 93 % členů vedení (78 % je aktivně zapojeno), mají největší povědomí o následujících projektech:

- SRP, o kterém ví 79 % členů vedení MŠ a ZŠ, více než polovina členů vedení pak zná jeho obsah a 38 % je do projektu aktivně zapojeno
- KSH, o kterém ví 81 % členů vedení MŠ a ZŠ, víc než polovina členů vedení pak zná jeho obsah a 32 % je do projektu aktivně zapojeno

Nejmenší znalost mají členové vedení MŠ a ZŠ o následujících projektech:

- MOV – projekt zná 46 % členů vedení MŠ a ZŠ a aktivně je zapojeno 10 %
- SZSZ – projekt zná 45 % členů vedení MŠ a ZŠ a aktivně je zapojeno 9 %
- IKV – projekt zná 58 % členů vedení MŠ a ZŠ a aktivně je zapojeno 12 %

Graf 12: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (MŠ a ZŠ; vedení školy – ředitel a jeho zástupci)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 1 113)

Pedagogové nepodílejí se na (širším) vedení MŠ a ZŠ

Znalost realizovaných projektů ze strany pedagogů MŠ a ZŠ, kteří se nepodílejí se na (širším) vedení školy, je nižší než u členů vedení škol. Toto je s ohledem na zaměření projektů, které jsou často zaměřeny právě na vedení škol, pochopitelné.

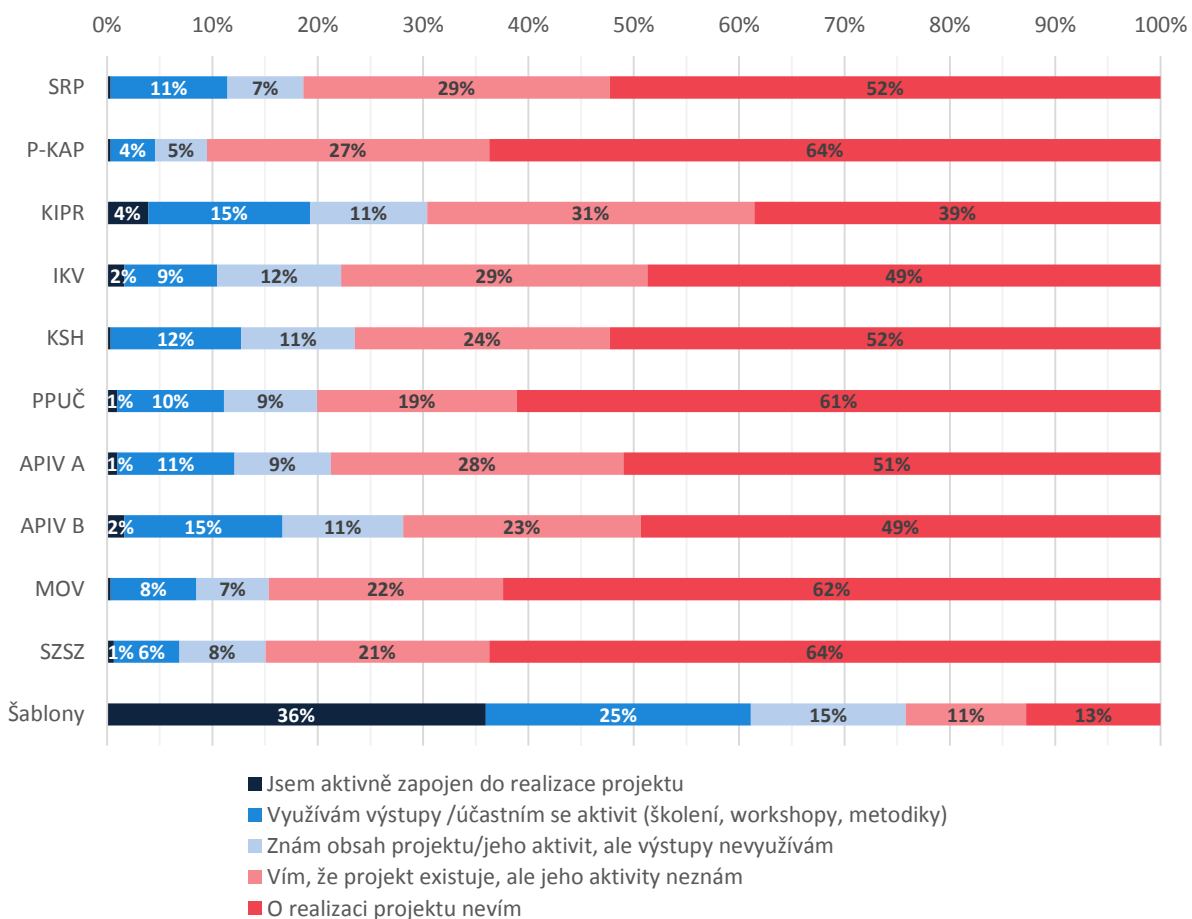
Pedagogové nepodílejší se na (širším) vedení školy MŠ a ZŠ znají zejména tyto projekty:

- Šablony (projekty jednotlivých škol) – zaměření projektů zná 76 % pedagogů
- KIPR – zaměření projektu zná 30 % pedagogů a 31 % ví, že projekt existuje, ale nezná jeho aktivity
- APIV B – zaměření projektu zná 28 % pedagogů a 23 % ví, že projekt existuje, ale nezná jeho aktivity
- KSH – zaměření projektu zná 24 % pedagogů a dalších 24 % ví, že projekt existuje, ale nezná jeho aktivity
- IKV – zaměření projektu zná 22 % pedagogů a dalších 29 % ví, že projekt existuje, ale nezná jeho aktivity
- APIV A – zaměření projektu zná 21 % pedagogů a dalších 28 % ví, že projekt existuje, ale nezná jeho aktivity
- SRP – zaměření projektu zná 19 % pedagogů a dalších 29 % ví, že projekt existuje, ale nezná jeho aktivity

Mezi pedagogy MŠ a ZŠ nejsou známe zejména následující projekty:

- PPUČ – o projektu ví jen 39 % pedagogů
- MOV – o projektu ví jen 38 % pedagogů
- P-KAP – o projektu ví jen 36 % pedagogů
- SZSZ – o projektu ví jen 36 % pedagogů

Graf 13: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (MŠ a ZŠ; pedagogové nepodílejí se na (širším) vedení školy)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 306)

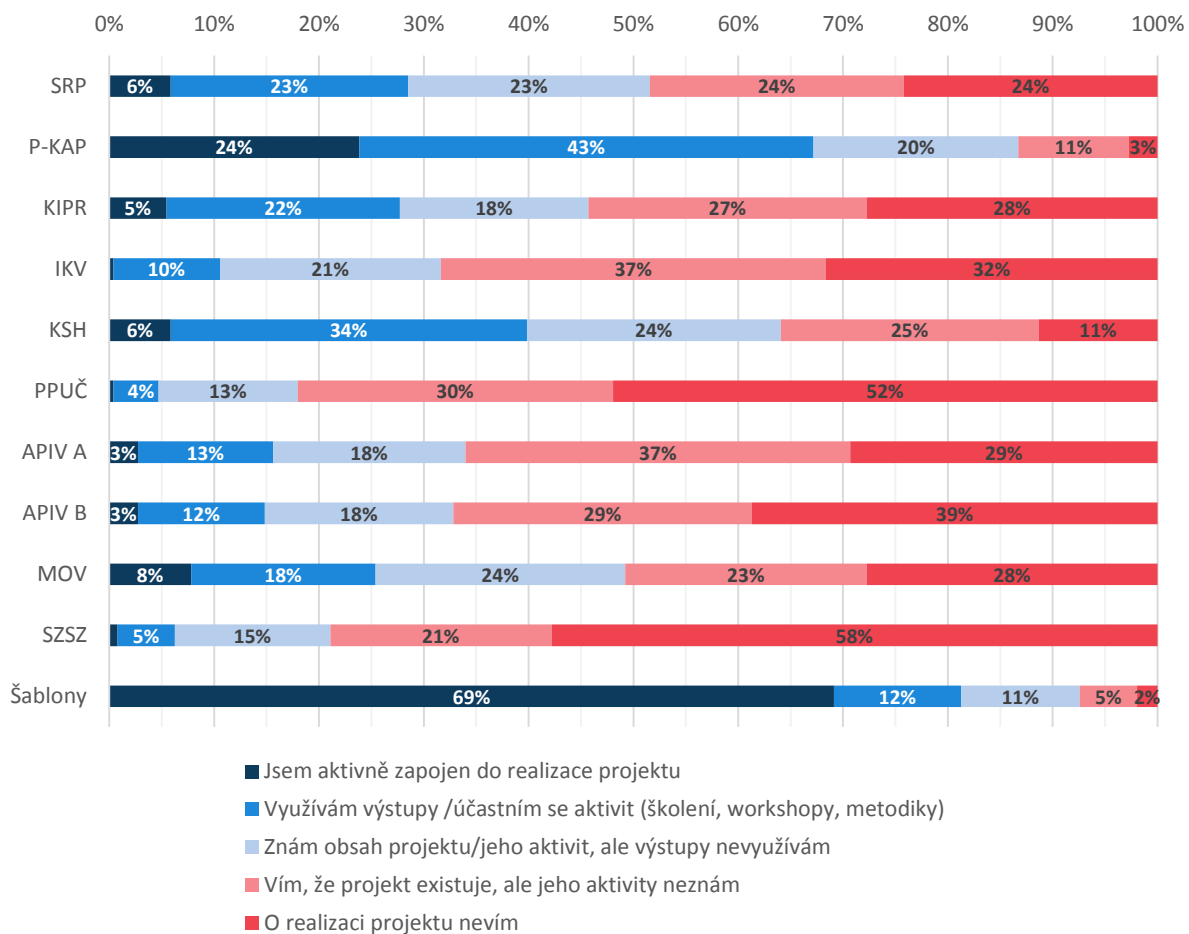
Vedení SŠ

Vedení SŠ má povědomí o realizaci zejména následujících projektů:

- Šablony (projekty jednotlivých škol) – o projektu ví 98 % členů vedení a 93 % zná i jeho aktivity
- P-KAP zná 97 % členů vedení a 87 % zná i jeho aktivity
- KSH – o projektu ví 89 % členů vedení a 64 % zná i jeho aktivity

Vedení SŠ pak má nejmenší znalost o následujících projektech:

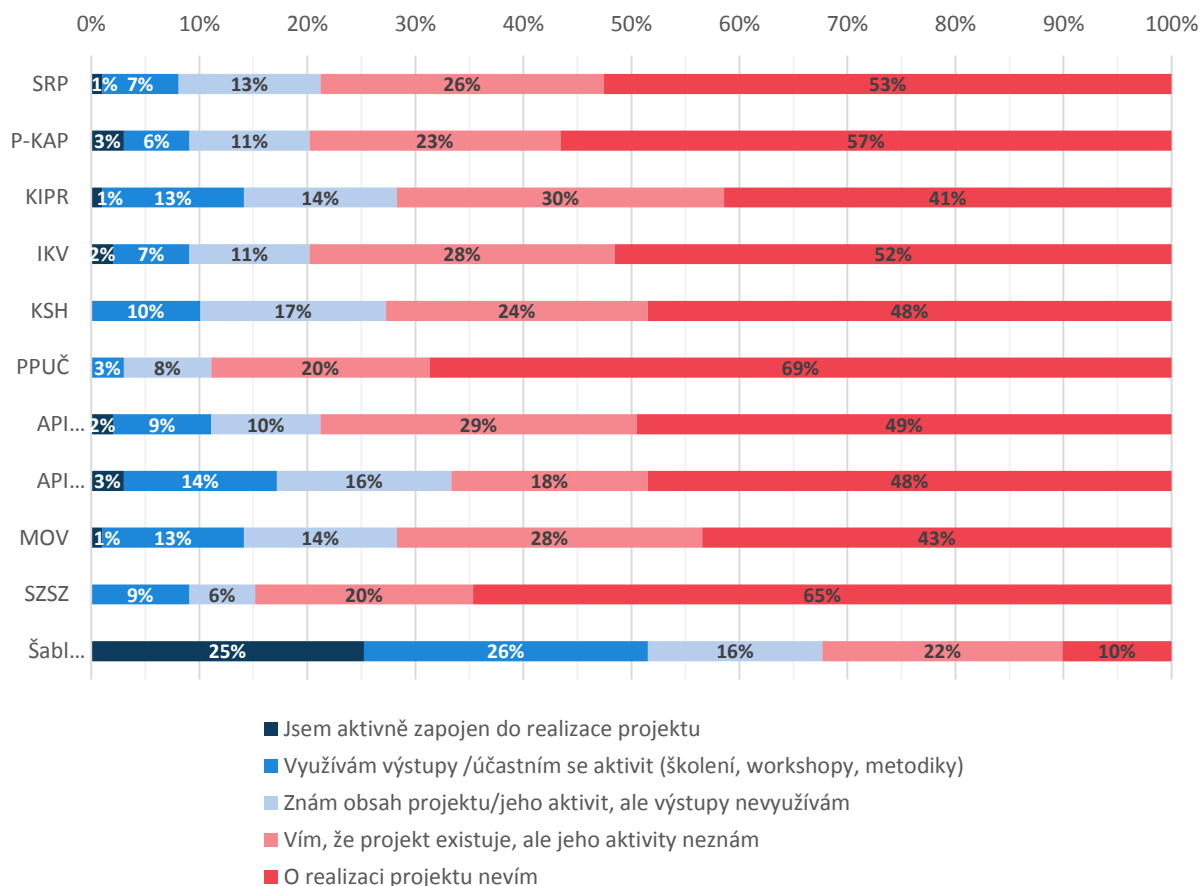
- PPUČ – o projektu ví 48 % členů vedení a 18 % zná i jeho aktivity
- SZSZ – o projektu ví 42 % členů vedení a 21 % zná i jeho aktivity

Graf 14: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (SŠ; vedení školy – ředitelé a jeho zástupci)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 256)

Pedagogové nepodílejí se na (širším) vedení SŠ

Pedagogové nepodílejí se na (širším) vedení SŠ mají největší povědomí o šablonách (projekty jednotlivých škol), o projektech ví 90 % pedagogů a 68 % zná i jejich náplň. Povědomí o dalších projektech je pak kolem 50 %, tj. přibližně polovina pedagogů ví, že projekt existuje. Aktivity projektů pak zná většinou necelá třetina pedagogů. Nejmenší povědomí pak mají pedagogové o projektech PPUČ a Systémovém zajištění sociálního začleňování, o kterých ví jen kolem třetiny pedagogů.

Graf 15: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (SŠ; pedagogové nepodílející se na (širším) vedení školy)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 99)

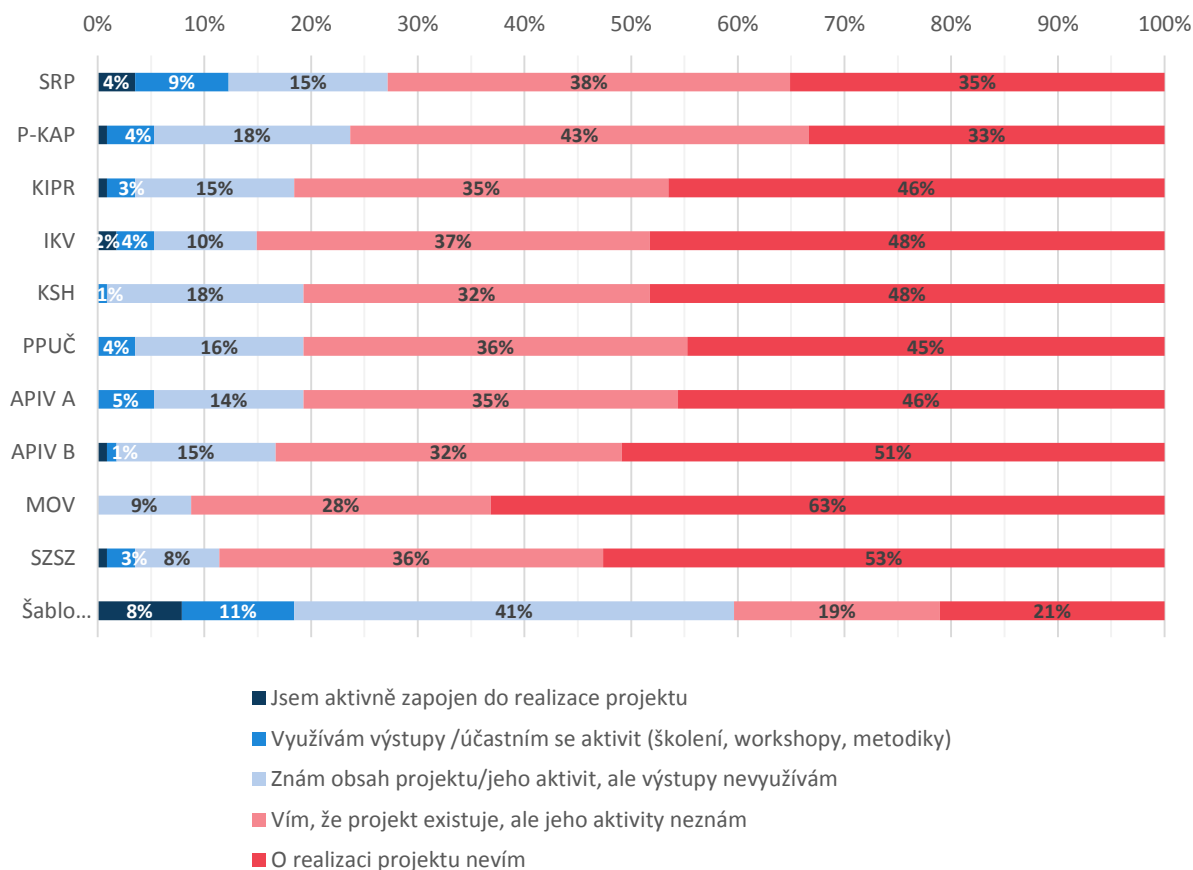
Zřizovatelé MŠ a ZŠ (obce)

Zástupci zřizovatelů MŠ a ZŠ (obcí) mají také největší povědomí o šablonách (projektech jednotlivých škol), o kterých ví 79 % zřizovatelů a 60 % zná i náplň projektů.

Více než dvě třetiny zřizovatelů ví o projektech SRP a P-KAP s tím, že čtvrtina zná i aktivity těchto projektů.

Většinu ostatních projektů zná kolem poloviny zřizovatelů a kolem 20 % zná i náplň jejich aktivit.

Nejmenší povědomí mají zřizovatelé o projektu MOV, o kterém ví jen 37 % zřizovatelů.

Graf 16: Který z následujících projektů uvedených níže znáte? (obce – zřizovatelé MŠ a ZŠ)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 114)

I z komentářů vyplývá, že nejvíce povědomí mají respondenti ze strany MŠ a ZŠ o projektech šablon, ze kterých využívají různé aktivity. Z velké části se respondenti vyjadřují tak, že **o projektech slyšeli, ale nevyužívají je nebo využívat nemohou**. Jako důvody uvádějí **vytíženost**, dále však také **přílišnou administrativu** a některé podmínky (např. budovu má škola v pronájmu, šablony nastaveny na navýšení kapacity, což na venkově není třeba, **vysoká minimální částka na projekt pro malé vesnické školy**). **Administrativní náročnost** vyzdvihlo několik respondentů: „*Systémové projekty mohou školám hodně přinést, ale odrazují svojí náročností na papírování*“ a „*zbytečné pitvání se ze strany MŠMT v systému dokumentace*“. Několikrát zazněla i **slabá informovanost o projektech**, ve kterých je snadné se kvůli jejich množství ztratit.

Komentáře u respondentů z řad SŠ znovu i v tomto případě zahrnovaly významnou část kritických pohledů. Důvod, proč výše zmíněné projekty neznají, uvedl jeden z respondentů takto: „*K informacím se dostávám náhodně a nárazově. Nemám absolutně čas, abych sledovala dopodrobna stránky příslušných institucí a tam studovala metodické materiály. Studuji pouze to, co se týká naší školy.*“

Zdroje informací

Zdroje informací v oblasti školství s vazbou na akci KLIMA a projekty v oblasti školství byly zjišťovány u zástupců MŠ a ZŠ, SŠ a obcí jakožto zřizovatelů škol. Níže uvedená zjištění reflektují vlastní vyjádření – deklaraci respondentů.

MŠ a ZŠ

Zdroje informací o strategickém plánování a systémových projektech se mezi vedením školy a pedagogy v některých aspektech liší, ale nikoli tak výrazně jako u SŠ (viz níže). Členové vedení škol jako zdroj informací využívají širší škálu zdrojů a více čerpají z formálních zdrojů realizovaných projektů. Naopak pedagogové nepodílející se na vedení školy spíše využívají informace od vedení školy a kolegů.

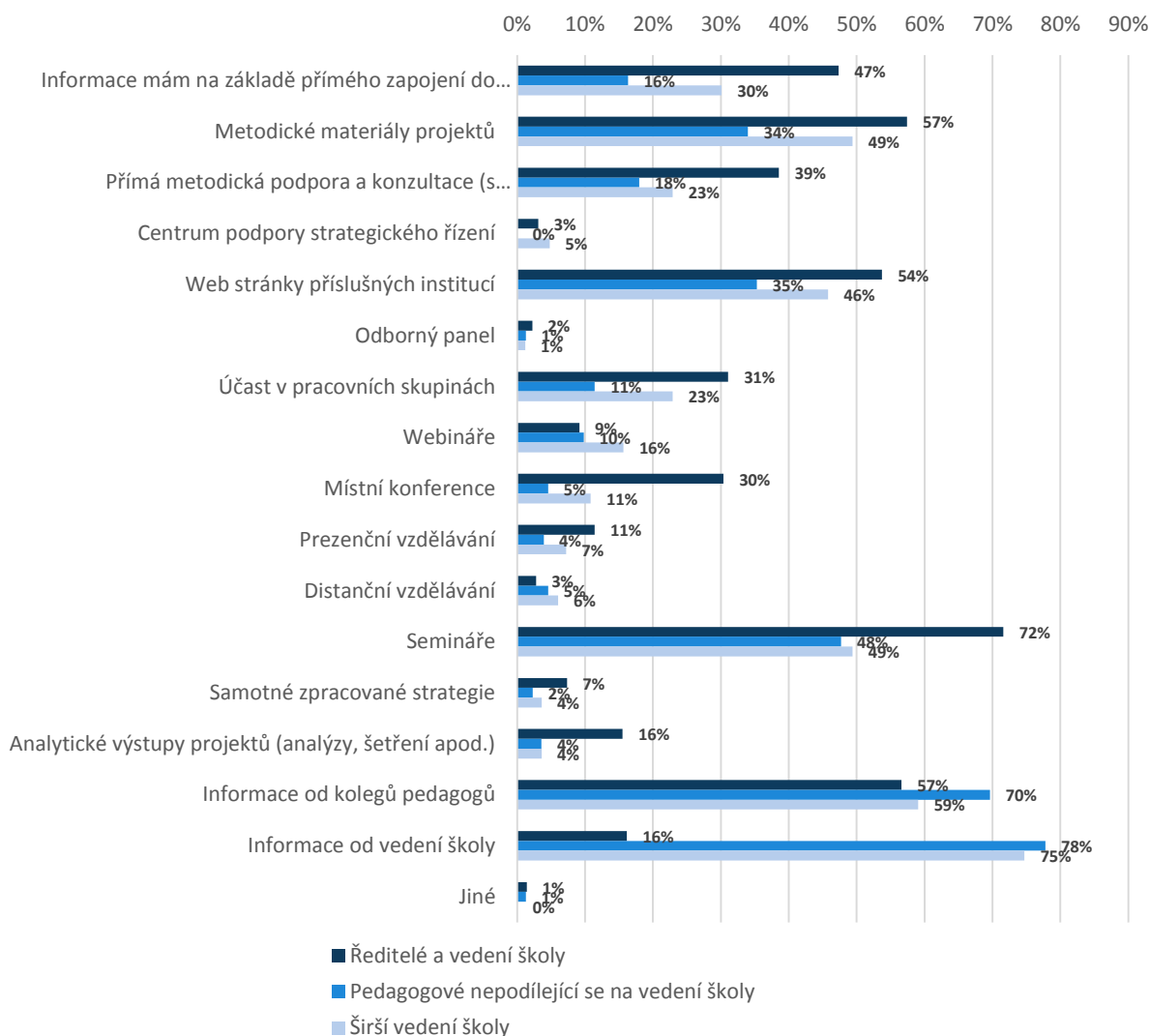
Členové vedení školy jako zdroj informací nejčastěji využívají semináře (72 %), metodické materiály projektů (57 %), informace od kolegů pedagogů (57 %), webové stránky příslušných institucí (54 %) a na základě přímého zapojení do projektu, strategického plánování (47 %).

Přímou metodickou podporu a konzultace (s realizátory/metodiky projektů) jako zdroj informací označilo 39 % členů vedení MŠ a ZŠ. Necelá třetina členů vedení MŠ a ZŠ využívá jako zdroj informací účast v pracovních skupinách (31 %) a místní konference (30 %).

Pedagogové nepodílející se na vedení školy nejvíce využívají informace od vedení školy (78 %) a informace od kolegů pedagogů (70 %). Semináře jako zdroj informací označilo 48 % pedagogů. Webové stránky nebo metodické podklady k projektům využívá přibližně třetina pedagogů.

Jen minimum členů vedení MŠ a ZŠ, resp. pedagogů využívá jako zdroj informací Centra podpory strategického řízení (3, resp. 0 %), z odborného panelu (2, resp. 1 %), distanční vzdělávání (3, resp. 5 %) nebo webinářů (9 % členů vedení, resp. 10 % pedagogů). Vysvětlení je, že vzdělávání pro vedení škol v rámci projektu SRP zatím nebylo realizováno.

Samotné zpracované strategie jako zdroj informací označilo pouze 7 % členů vedení MŠ a ZŠ a 2 % pedagogů.

Graf 17: Jaké zdroje informací o strategickém plánování a systémových projektech nejvíce využíváte? (MŠ a ZŠ)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 1 502)

(Ředitelé a vedení školy (N = 1 113); Pedagog - nepodílející se na (širším) vedení (N = 306); Širší vedení školy (N = 83))

SŠ

Zdroje informací o strategickém plánování a systémových projektech se mezi vedením školy a pedagogy liší. Členové vedení škol nejčastěji jako zdroj informací využívají formální zdroje spojené s realizovanými projekty. Naopak pedagogové nepodílející se na vedení školy spíše využívají informace od vedení školy a kolegů.

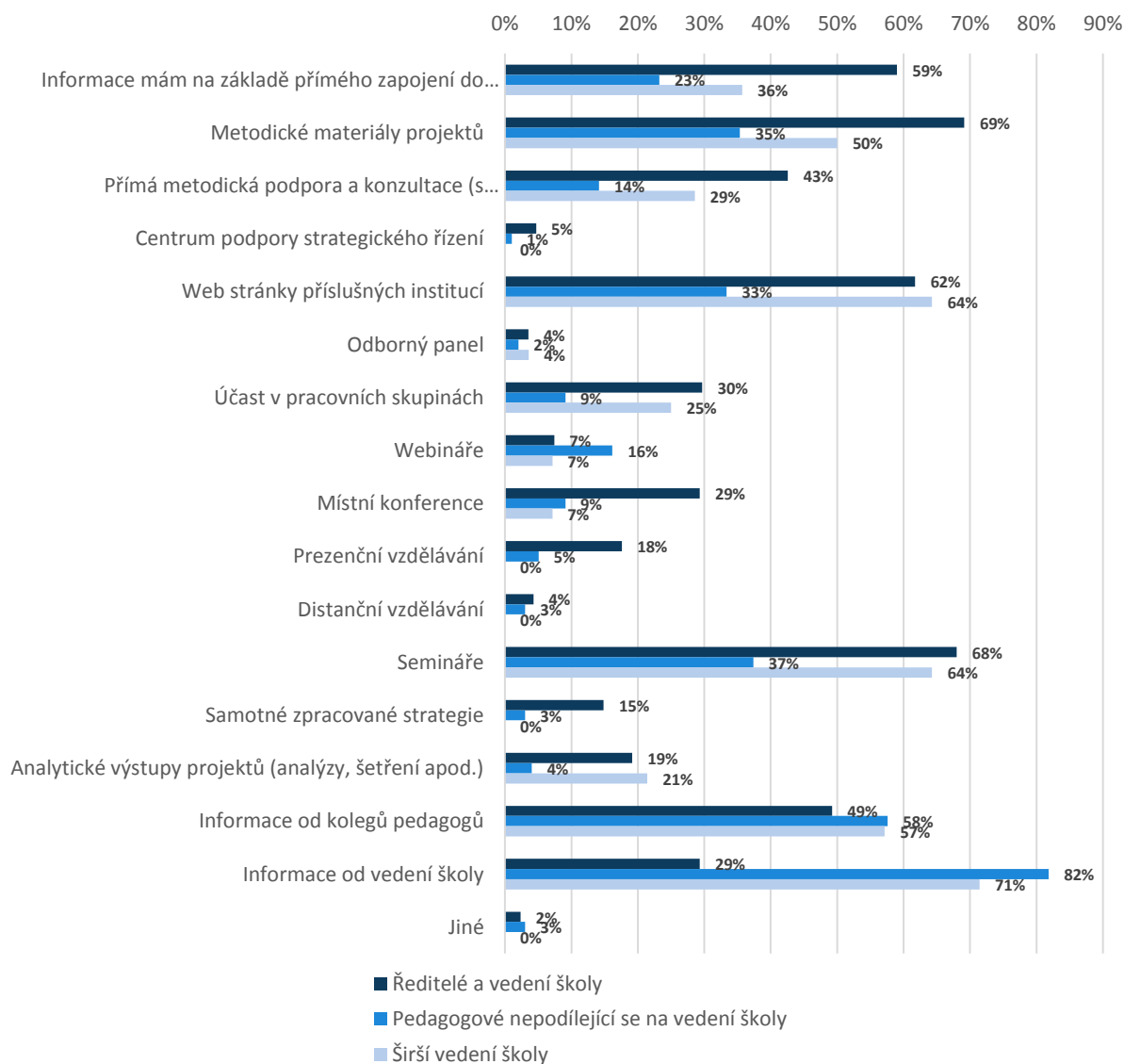
Členové vedení SŠ jako zdroj informací nejčastěji využívají metodické materiály projektů (69 %), semináře (68 %), webové stránky příslušných institucí (62 %) a na základě přímého zapojení do projektu, strategického plánování (59 %).

Pedagogové nepodílející se na vedení školy nejvíce využívají informace od vedení školy (82 %) a informace od kolegů pedagogů (58 %). Webové stránky nebo metodické podklady k projektům využívá přibližně třetina pedagogů.

Jen minimum členů vedení SŠ, resp. pedagogů využívá informace od Centra podpory strategického řízení (5, resp. 1 %; centrum je určeno zejména pro MŠ a ZŠ), z odborného panelu (4, resp. 2 %), distanční vzdělávání (4, resp. 3 %) nebo webinářů, které častěji využívají pedagogové (7 % členů vedení, resp. 16 % pedagogů). Jedná se o aktivity v rámci projektu SRP na podporu (spíše) MŠ a ZŠ.

Samotné zpracované strategie jako zdroj informací označilo pouze 15 % členů vedení SŠ a 3 % pedagogů.

Graf 18: Jaké zdroje informací o strategickém plánování a systémových projektech nejvíce využíváte? (SŠ)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 1 502)

(Ředitelé a vedení školy (N = 256); Pedagog - nepodílející se na (širším) vedení (N = 99); Širší vedení školy (N = 28))

Zřizovatelé MŠ a ZŠ (obce)

Hlavním zdrojem informací ohledně strategického plánování a systémových projektů jsou pro zřizovatele (obce) MŠ a ZŠ informace od vedení samotných škol (78 % zřizovatelů).

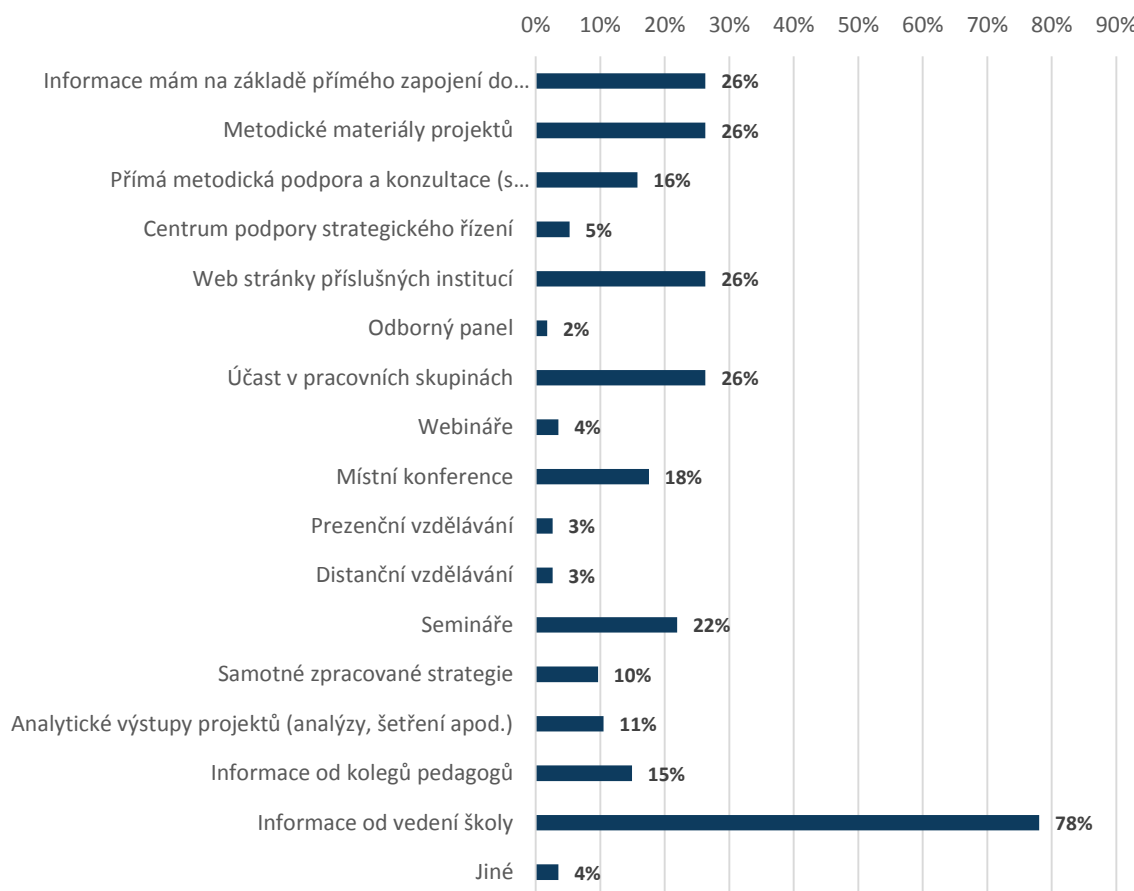
Přibližně čtvrtina jako další zdroje informací využívá webové stránky příslušných institucí, informace na základě přímého zapojení do projektu, strategického plánování, účast v pracovních skupinách a metodické materiály projektů. Semináře jako zdroj informací označilo 22 % zřizovatelů.

Místní konference využilo 18 % zřizovatelů a 16 % zřizovatelů jako zdroj informací označilo přímou metodickou podporu a konzultace (s realizátory/metodiky projektů).

Jen malý podíl zřizovatelů využívá, dle svého vyjádření, informace od Centra podpory strategického řízení (5 %) nebo webináře (4 %).

Výstupy projektů a zpracované strategie jako zdroj informací využívá jen kolem 10 % zřizovatelů.

Graf 19: Jaké zdroje informací o strategickém plánování a systémových projektech nejvíce využíváte? (zřizovatelé škol – obce)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 114)

V otevřených komentářích **převažovala shoda nad tím, že informačních zdrojů je dostatek, a nedostatek informací nepředstavuje pro drtivou většinu respondentů problém.** Zatímco někteří respondenti se vyjádřili kladně či neutrálně, popisovali, jakým způsobem čerpají informace (předávání mezi kolegy, zasílání novinek přes email, spolupráce při MAP či MAS) nebo proč z časových důvodů na tyto věci nemají čas, velká část respondentů se nebála kriticky připomenout až **příliš velké množství informací** a z toho vyplývající malý prostor na řešení skutečných problémů. Viz např. „V poslední době existuje velké množství informací, které nelze při dobré vůli všechny nejen přečíst, natož implementovat do chodu školy - spíše řešíme každodenní problémy, jak školu zachovat.“

nebo „Domnívám se, že **informacemi jsme zahlceni, tak jako administrativou**. Říká se, že **MÉNĚ je VÍCE** a z toho byste si asi měli vzít ponaučení.“ Nebo také: „Pro množství běžné pracovní náplně **není v lidských silách využívat veškeré portfolio nabízených informačních zdrojů**. Člověk se tak věnuje pouze problematice vycházející ze zadání pracovního úkolu. V souvislosti s tím je také často **voleno další vzdělávání, kdy zvládne jedno, max. tři školení za rok**.“

Několik respondentů pak uvedlo, že by chtělo **situaci zjednodušit a naopak snížit počet informačních zdrojů**, což by prospělo celé věci: „Zcela by stačila stručná a jasná informace z www stránek, na novinky upozornit e-mailem. ... Kolik stojí ty různé semináře a "podpory"? Kolik by se za to dalo ve školách udělat, kdyby se prostředky směřovaly tam?“ Nebo také: „Žádám o zavedení jediného místa pro zadávání pokynů a takových dotazníků školám nebo o posílení zaměstnanců o jednoho na každé započaté tři studijní programy, aby to měl kdo vyplňovat a neodvádělo nám to kvalifikovanou pedagogickou sílu od soustředění na vzdělávací proces a související výchovně vzdělávací činnost.“

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

Účelem této evaluační otázky je dle zadávací dokumentace zjistit, do jaké míry příjemci využili nástroj sebehodnocení pro zlepšení implementace svého projektu, tj. jakým způsobem jim byla metodika přínosná. Cílem zadavatele bylo také zjistit, jakým způsobem probíhá tvorba Průběžných sebehodnotících zpráv v rámci realizačních týmů, a proto byli dotazníkovým šetřením osloveni všichni členové realizačního týmu.

Dotazníkové šetření primárně zkoumalo, zda byli respondenti zapojeni do realizace sebehodnocení, následně se zabývalo postojem členů projektových týmů na proces sebehodnocení.

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

- IPs SRP (oslovení členů projektového týmu)
- IPs P-KAP (oslovení členů projektového týmu)
- IPo MAP (oslovení projektových manažerů)

Projekt IPs SRP

Přístup k realizaci šetření

S projektovým manažerem IPs SRP byla původně domluvena distribuce dotazníku na široký projektový tým (tj. i na členy týmu v regionu). Projektový manažer, po prostudování/vyplnění dotazníku, informoval, že dotazník nakonec předal pouze manažerům klíčových aktivit (tzv. týmoví manažeři) s tím, že ostatní členové týmu se na tvorbě sebehodnocení přímo, resp. vědomě nepodíleli a nemá žádný smysl je tím zatěžovat. Zapojení členů týmu v regionech spočívalo, dle informací od manažerů SRP, v příp. dodání či doplnění potřebných informací a podkladů pro tvorbu zprávy týmovému manažerovi pro zpracování příslušné části zprávy⁷.

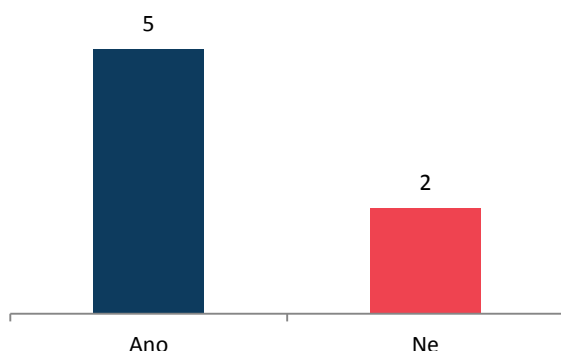
Celkem bylo do šetření zapojeno sedm členů projektového týmu IPs SRP (projektový manažer a týmoví manažeři projektu).

Sebehodnocení projektu

Do tvorby Průběžné sebehodnotící zprávy bylo ze 7 členů projektového týmu IPs SRP (projektový manažer a 6 týmových manažerů) zapojeno 5 manažerů. Dva nezapojení týmoví manažeři uvedli, že ví, že sebehodnocení bylo realizováno, ale neznali jeho výstupy.

⁷ Na základě uvedených informací byla navržena změna metodologie otázky – viz kap. 2.

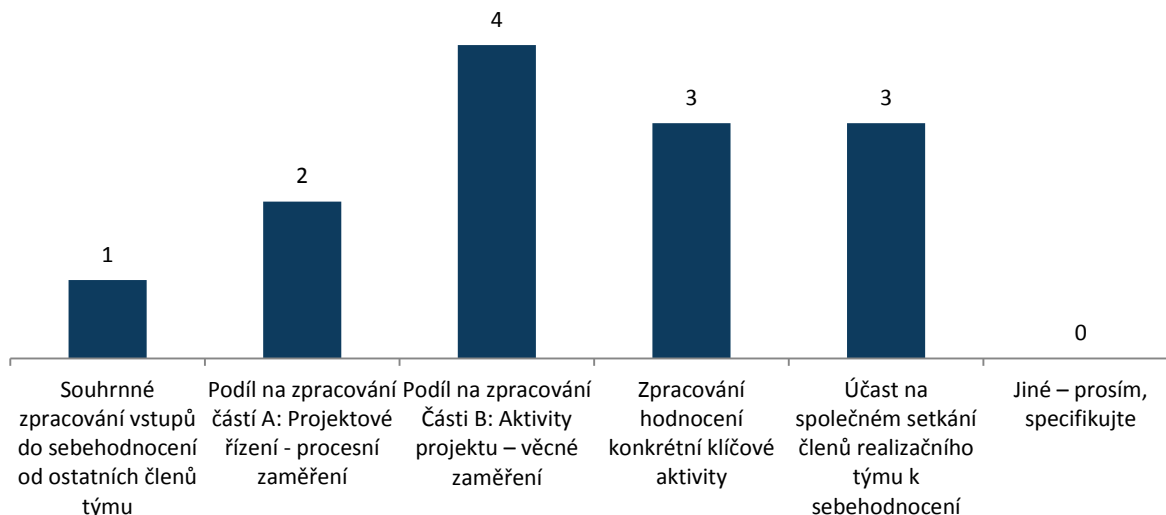
Graf 20: Byl/a jste (byť částečně či okrajově) zapojen/a do realizace sebehodnocení projektu, tzn. do tvorby Průběžné sebehodnotící zprávy? (počet respondentů)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 7)

Klíčoví manažeři se při zpracování zprávy, jak lze předpokládat, zapojili dle svých kompetencí a své oblasti působnosti (projektové řízení, konkrétní aktivity projektu). V dotazníku pouze tři členové týmu uvedli, že se přímo účastnili společných setkání k sebehodnocení. Dle osobních rozhovorů se zástupci projektového týmu však vyplývalo, že těchto setkání se účastnili de facto všichni klíčoví manažeři. Možné vysvětlení tedy je, že si zpětně při vyplňování dotazníku již neuvědomovali, že se jednalo o schůzky specificky právě k sebehodnocení.

Graf 21: Jaká byla vaše role v průběhu sebehodnocení? (počet respondentů)



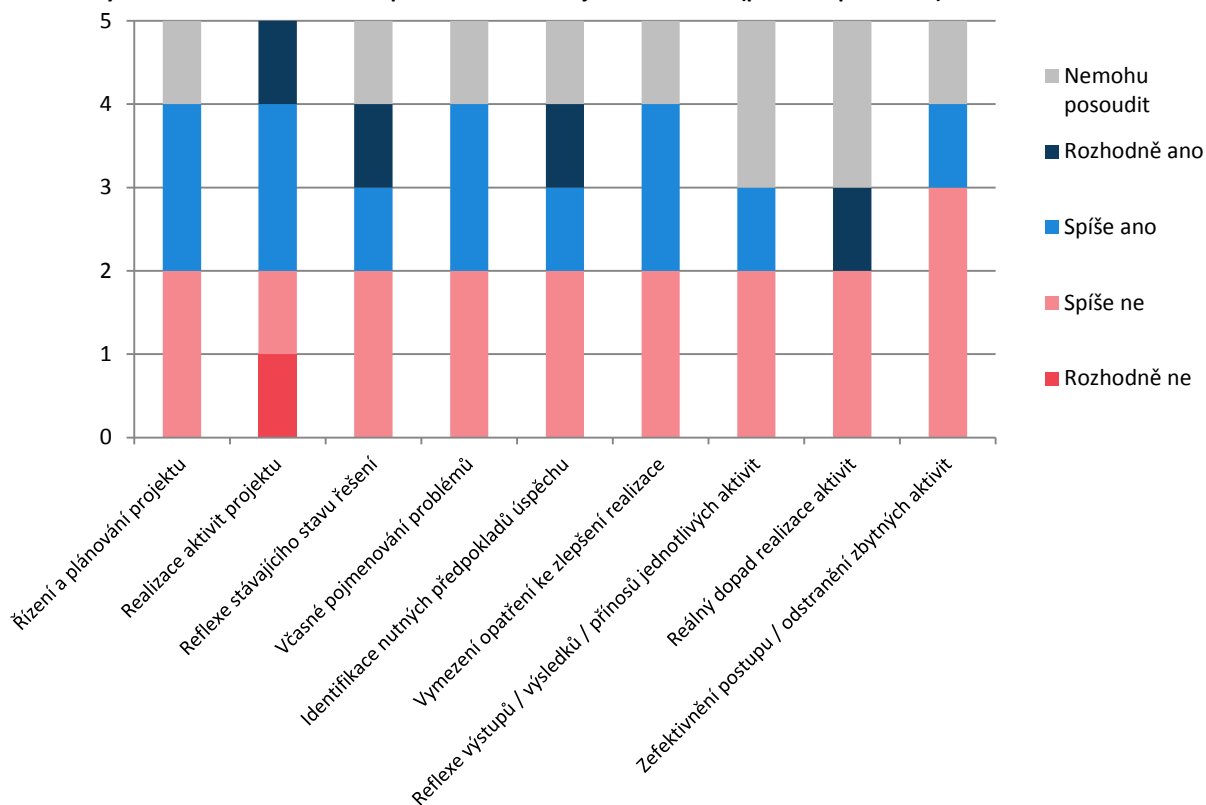
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 7)

Formu sebehodnocení považují za „spíše vhodnou“ tři členové týmu a jeden člen týmu, odpovědný za její celkovou koordinaci, považuje formu sebehodnocení za „spíše nevhodnou“. Jako důvod uvádí, že „projekt zahrnuje i samostatnou aktivitu evaluace, která tvoří doporučení směrem k produktům projektu, ale i směrem k řízení a realizaci jednotlivých klíčových aktivit. Sebehodnocení dle šablony nepovažují tudíž za nutné a efektivní“.

Další z komentářů ohledně formy sebehodnocení poukazuje na spíše formálnost, resp. duplicitnost realizace sebehodnocení, a to s ohledem na další aktivity realizované v rámci projektu (řízení, interní evaluace): „12 měsíční periodizace se jeví jako pouze formální, jelikož interní evaluace projektu probíhá vždy při ukončení jednotlivé etapy, která je plánována s různou délkou dle klíčových milníků projektu. Současně řada oblastí řízení projektu (otevřené body, rizika, kvalita) podléhá průběžné identifikaci, kontrole a řízení ze strany projektového manažera a týmových manažerů. **V tomto smyslu nepřináší sebehodnocení např. pro identifikaci problémů nebo nastavení konkrétních opatření pro řízení rizik zpravidla nic nového. V praxi jsou v sebehodnotící zprávě uváděny poznatky, které již v projektu máme.**“

Šetření se dále zaměřilo na přínosnost sebehodnocení pro realizační tým z několika hledisek. Názory členů projektového týmu na přínosy se liší. Dva členové týmu sebehodnocení nepovažují za přínosné z žádných řešených hledisek. Jeden až tři členové týmu v jednotlivých aspektech vidí přínos. S ohledem na použitou metodu dotazníkového šetření není možné detailněji podchytit důvody rozdílných pohledů. Lze předpokládat, že důvodem je rozdílné zapojení do projektových aktivit a přínosy vyplývají z individuálních potřeb jednotlivých manažerů. Jeden z manažerů přínosy shrnul následovně: „Ucelené shrnutí stavu projektu (který ovšem již známe). Informace projektovému manažerovi o názoru týmových manažerů na průběh realizace a kvality jimi řízených aktivit (i **na to jsou ovšem v projektu jiné nástroje**)“. Dva manažeři vyzdvihli **přínosy společných diskusí** a komunikace: „zpětná vazba k realizaci aktivity, diskuze nad přínosy projektu, které je možné mapovat z úrovně projektu a které je nutné mapovat z úrovně ŘO OP VVV“. Jeden manažer poukázal na „**duplicitu, evaluace** je prováděna průběžně v rámci projektu“.

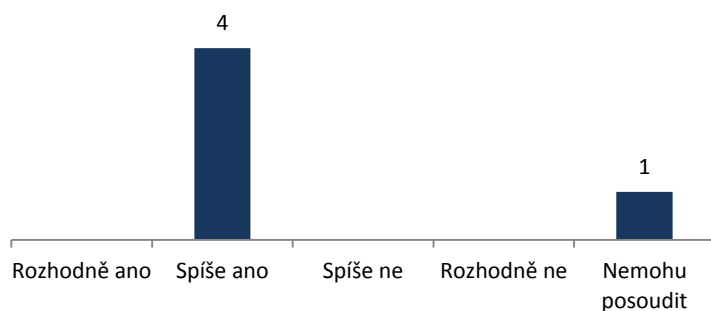
K možnosti zhodnocení přínosů aktivit projektu SRP jeden z manažerů poukázal na omezené zdroje informací o přínosech „nedostávají se k nám finální výsledky a výstupy těchto projektů (IPo MAP), na to bychom potřebovali kvalitní a strukturovanou zpětnou vazbu z ŘO OP VVV“. Na tuto oblast bude v roce 2018 zaměřeno řešení evaluační otázky EO A.4 Do jaké míry byli klíčoví aktéři spokojeni s metodickou podporou ze strany IPs SRP a IPs P-KAP? Výstupy této aktivity by tak bylo vhodné předat projektovému týmu projektu SRP. Přínosem by v tomto směru měly být i výstupy interní evaluace projektu.

Graf 22: Bylo samotné sebehodnocení přínosem z následujících hledisek? (počet respondentů)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 7)

Metodika a Šablona sebehodnotících zpráv

Tři členové projektového týmu uvedli, že znají Metodiku pro vnitřní evaluaci projektů PO 3 OP VVV, zbylí 2 manažeři uvedli, že vědí, že Metodika existuje, ale znají ji jen částečně. Přesto čtyři z pěti manažerů uvedlo, že Metodika byla spíše přínosná pro samotnou realizaci sebehodnocení.

Graf 23: Považujete Metodiku pro vnitřní evaluaci projektů PO 3 OP VVV za přínosnou pro realizaci sebehodnocení Vašeho projektu?


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 7)

Projekt P-KAP

Přístup k realizaci šetření

Se zástupcem IPs P-KAP byla původně domluvena distribuce dotazníku na široký projektový tým (tj. i na členy týmu v regionu). Obdobně jako u projektu SRP nebyl nakonec dotazník na členy projektového týmu v regionech distribuován. Důvod tohoto postupu byl odůvodněn následovně: *„Vzhledem k tomu, že krajské garanty do této problematiky skutečně nemají vhléd a tyto záležitosti jsou řešeny primárně v rámci činností užšího projektového týmu, dotazování krajských garantů by v této záležitosti nepřineslo žádné relevantní informace. V současné době jsou krajské garanty poměrně vytíženi schvalováním ŠAP škol v jednotlivých krajích, neradi bychom proto terén ještě více protěžovali, pakliže by to nepřineslo patřičný efekt.“*

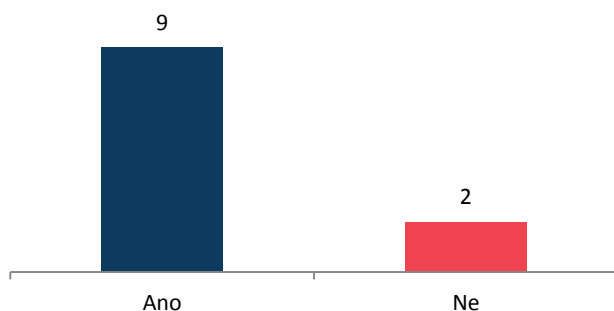
Celkem bylo do šetření zapojeno jedenáct členů užšího projektového týmu IPs P-KAP.

Pozn.: S ohledem na věcný obsah evaluační otázky se potvrdilo, že metoda dotazníkového šetření na projektový tým nebyla vhodným evaluačním přístupem (tato metoda byla uplatněna v souladu s požadavky v zadávací dokumentaci). Účelnější a efektivnější (tj. větším přínosem) by byl skupinový rozhovor s manažery IPs P-KAP.

Sebehodnocení projektu

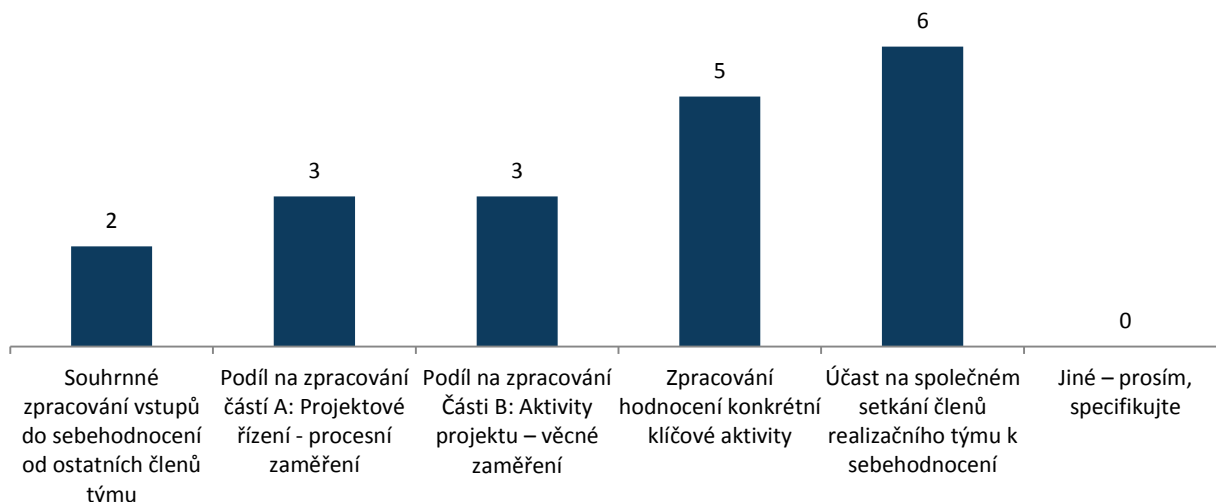
Do tvorby Průběžné sebehodnotící zprávy bylo z 11 členů užšího projektového týmu IPs P-KAP zapojeno 9 členů týmu. Dva nezapojení členové týmu uvedli, že ví, že sebehodnocení bylo realizováno, ale neznali jeho výstupy.

Graf 24: Byl/a jste (byť částečně či okrajově) zapojen/a do realizace sebehodnocení projektu, tzn. do tvorby Průběžné sebehodnotící zprávy? (počet respondentů)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 11)

Klíčoví manažeři se při zpracování zprávy, jak lze předpokládat, zapojili dle svých kompetencí a své oblasti působnosti (projektové řízení, konkrétní aktivity projektu). Šest členů týmu se přímo účastnilo společných setkání k sebehodnocení.

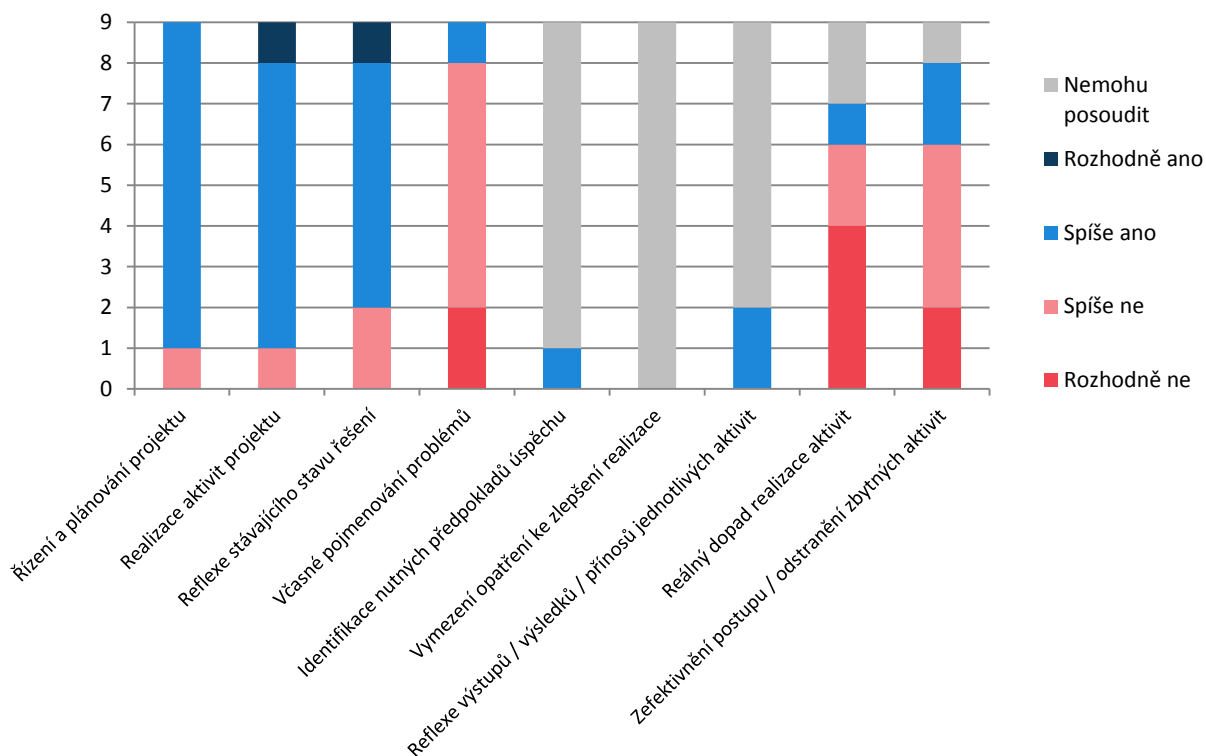
Graf 25: Jaká byla vaše role v průběhu sebehodnocení? (počet respondentů)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 11)

Formu sebehodnocení považuje za „rozhodně vhodnou“ jeden člen projektového týmu a za „spíše vhodnou“ šest členů týmu a dva členové týmu považují formu sebehodnocení za „spíše nevhodnou“. Tři členové projektového týmu se vyjádřili, že vhodnou změnou ve formě sebehodnocení by byla „možnost odkazu na Zprávy o realizaci“.

Šetření se dále zaměřilo na přínosnost sebehodnocení pro realizační tým z několika hledisek. Kromě jednoho, resp. dvou členů projektového týmu, vidí respondenti přínosy sebehodnocení v oblasti řízení, plánování, realizace aktivit a reflexe stávajícího stavu především z toho důvodu, že přineslo do těchto aspektů nové dílčí poznatky. Naopak pouze jeden až dva členové týmu vidí přínosy sebehodnocení v dalších oblastech týkajících se reálného dopadu na realizaci projektu a jeho přínosů (pojmenování problémů, vymezení předpokladů úspěchu, dopad realizace aktivit, zefektivnění postupu).

Téměř všichni členové projektového týmu se vyjádřili, že sebehodnocení provádějí „průběžně v rámci projektové činnosti i mimo“ toto sebehodnocení, a to „ve vztahu k jednotlivým výstupům a v návaznosti na problémy“. V tomto smyslu byla vypíchnuta asi hlavní překážka přínosů sebehodnocení a bylo doporučeno „sebehodnocení více prováděné ve vztahu k jednotlivým výstupům a v návaznosti na problémy“.

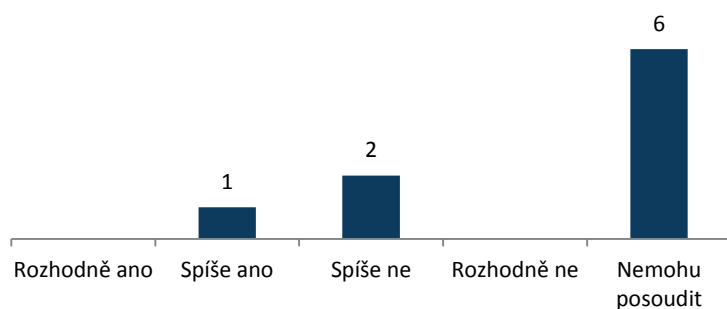
Graf 26: Bylo samotné sebehodnocení přínosem z následujících hledisek? (počet respondentů)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 11)

Metodika a Šablona sebehodnotících zpráv

Pět členů projektového týmu uvedlo, že znají Metodiku pro vnitřní evaluaci projektů PO 3 OP VVV, zbylí 4 členové uvedli, že vědí, že Metodika existuje, ale znají ji jen částečně. Pouze jeden člen projektového týmu uvedl, že Metodika byla spíše přínosná a dva členové uvedli, že Metodika spíše nebyla přínosná. Šest členů projektového týmu se situaci neodvážilo posoudit, a to „vzhledem ke krátkému časovému úseku (první fáze projektu)“.

K sebehodnocení pak členové projektového týmu uváděli, že „v projektu probíhá sebehodnocení průběžně, zároveň je evaluaci věnována jedna klíčová aktivita“.

Graf 27: Považujete Metodiku pro vnitřní evaluaci projektů PO 3 OP VVV za přínosnou pro realizaci sebehodnocení Vašeho projektu?


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 11)

Projekty MAP

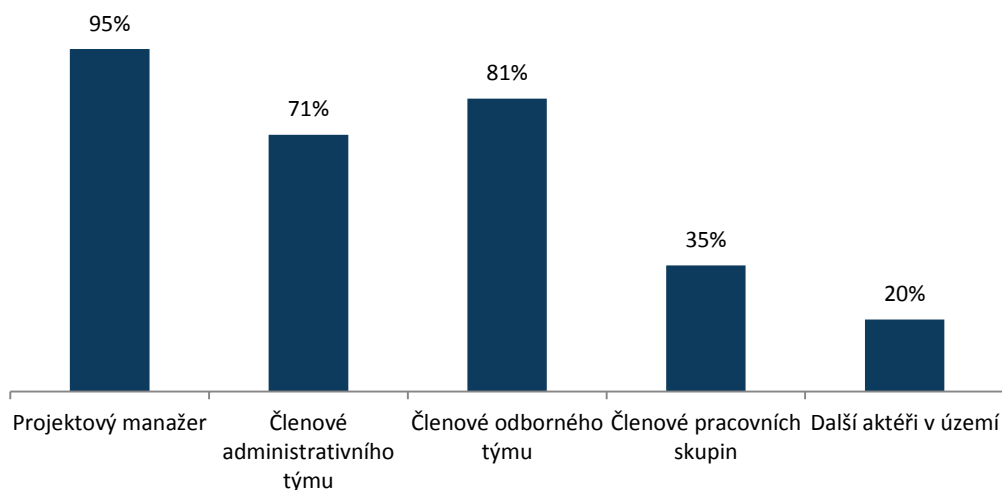
Přístup k realizaci šetření

V rámci šetření bylo celkem osloveno 222 projektových manažerů projektů MAP. Celkem dotazník vyplnilo 80 projektových manažerů/respondentů.

Sebehodnocení projektu

Do tvorby Průběžné sebehodnotící zprávy, která byla za MAP povinně zpracovávána, se zapojili zejména projektový manažer MAP (u 95 % MAP), členové odborného týmu (u 81 % MAP) a členové administrativního týmu (u 71 % MAP). U 8 % MAP zpracovával Průběžnou sebehodnotící zprávu pouze sám projektový manažer bez zapojení dalších členů projektového týmu nebo dalších aktérů. Členové pracovních skupin byli zapojeni do zpracování Průběžné sebehodnotící zprávy u 35 % MAP a u 20 % MAP byli zapojeni další aktéři z území.

Graf 28: Kdo se na realizaci sebehodnocení MAP podílel? (podíl respondentů)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 80)

Šetření se zaměřilo na přínosnost sebehodnocení z hlediska různých aspektů. Obecně lze vnímání přínosů sebehodnocení ze strany projektových manažerů MAP rozdělit do dvou skupin. Pro čtvrtinu až polovinu manažerů (v závislosti na jednotlivých aspektech-přínosech) nebylo sebehodnocení přínosem. Postoj této skupiny lze shrnout citací jednoho z uvedených komentářů: „*Sebehodnocení pro nás nemělo žádné konkrétní přínosy. Většinu problémů/otázek, které by sebehodnocení mělo odhalit, či napomoci řešení, jsme řešili již v průběhu projektu na jednáních realizačního týmu nezávisle na procesu sebehodnocení.*“

Druhá a větší část manažerů (polovina až tři čtvrtiny v závislosti na konkrétních zjišťovaných přínosech) vidí v sebehodnocení přínos. Sebehodnocení jim, resp. celému týmu, přineslo prostor pro reflexi stávajícího stavu a přispělo k rozvoji komunikace mezi členy týmu a dalšími aktéry v území.

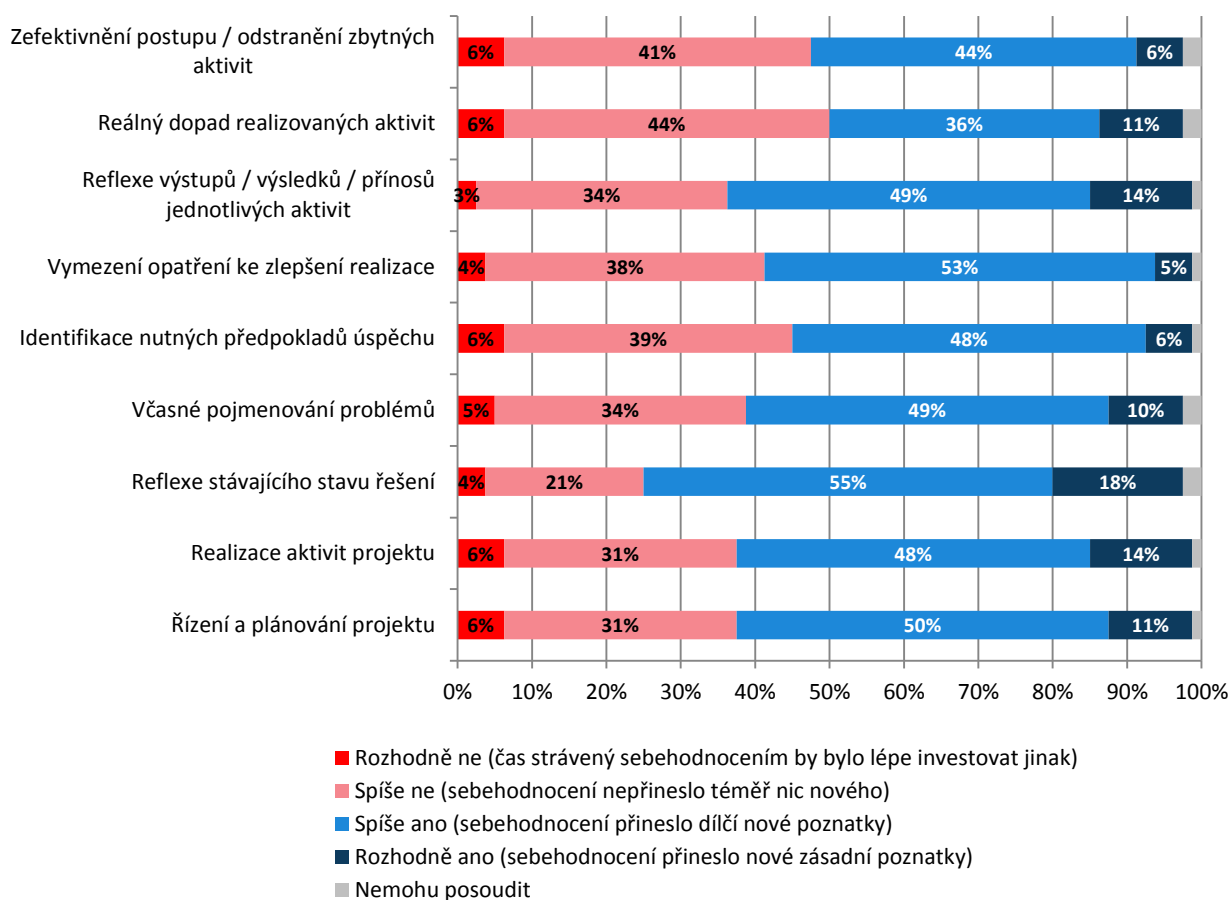
Část manažerů pak vyzdvihla některé přínosy sebehodnocení, ale také poukázala na to, že „*toto průběžné hodnocení si děláme s každou monitorovací zprávou, tudíž přínos sebeevaluace až zas takový nevidíme.*“

Přínosy sebehodnocení byly pro manažery zejména v oblasti reflexe stávajícího stavu (přínos dle 73 % manažerů s tím, že pro 18 % zásadní). Reálný dopad sebehodnocení zefektivnění postupu realizace nebo reálný dopad realizovaných aktivit vidí kolem poloviny manažerů MAP. Naopak druhá polovina manažerů přínosy sebehodnocení v tomto směru nevidí.

I ti projektoví manažeři, kteří se u jednotlivých aspektů vyjadřovali, že sebehodnocení pro ně přínosem nebylo, v komentářích uváděli pozitiva jako „zpětné vyhodnocení postupů v řízení projektu a realizaci aktivit, poučení pro příště“ nebo „chceme zlepšit, co se v rámci MAP I nepovedlo“.

Pouze 3 až 6 % (v závislosti na přínosu) manažerů MAP uvedlo, že čas strávený sebehodnocením by bylo lépe investovat jinak.

Graf 29: Bylo samotné sebehodnocení přínosem z následujících hledisek? (podíl respondentů)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 80)

Metodika a Šablona sebehodnotících zpráv

Způsob nastavení sebehodnocení z hlediska rozsahu požadovaných informací, struktury a obsahu zprávy a načasování považuje za vhodný přes 80 % projektových manažerů MAP. Metodické instrukce v samotné metodice pak za dobře nastavenou považuje více než dvě třetiny manažerů. Metodickou podporu ze strany NÚV / MŠMT hodnotí pozitivně 54 % projektových manažerů. Z komentářů není patrné, co manažerům, kteří s podporou nebyli spokojeni, případně chybělo.

Zapojení realizačního týmu do sebehodnocení pozitivně hodnotilo 91 % projektových manažerů MAP.

Celkově lze shrnout, že převažoval pozitivní postoj k procesu sebehodnocení a vyloženě negativních postojů bylo jen minimum. U nich pak manažeři poukazovali na zbytečnost sebehodnocení s tím, že ho stejně jinak dělají kontinuálně, resp. v návaznosti na příchod nových členů do týmu, úpravy rozpočtu apod. Tj. de facto nikdo neodmítá nezbytnost reflexe a sebehodnocení jako takové. Jeden z manažerů přímo uvedl, že *„Evaluací procesy jsou potřebnou a nutnou součástí práce v území ORP směrem k doplňování nových dílčích poznatků v rámci MAP ve vzdělávání a k následnému využití při zpracování AP v území a tvorbě SR MAP v území.“*

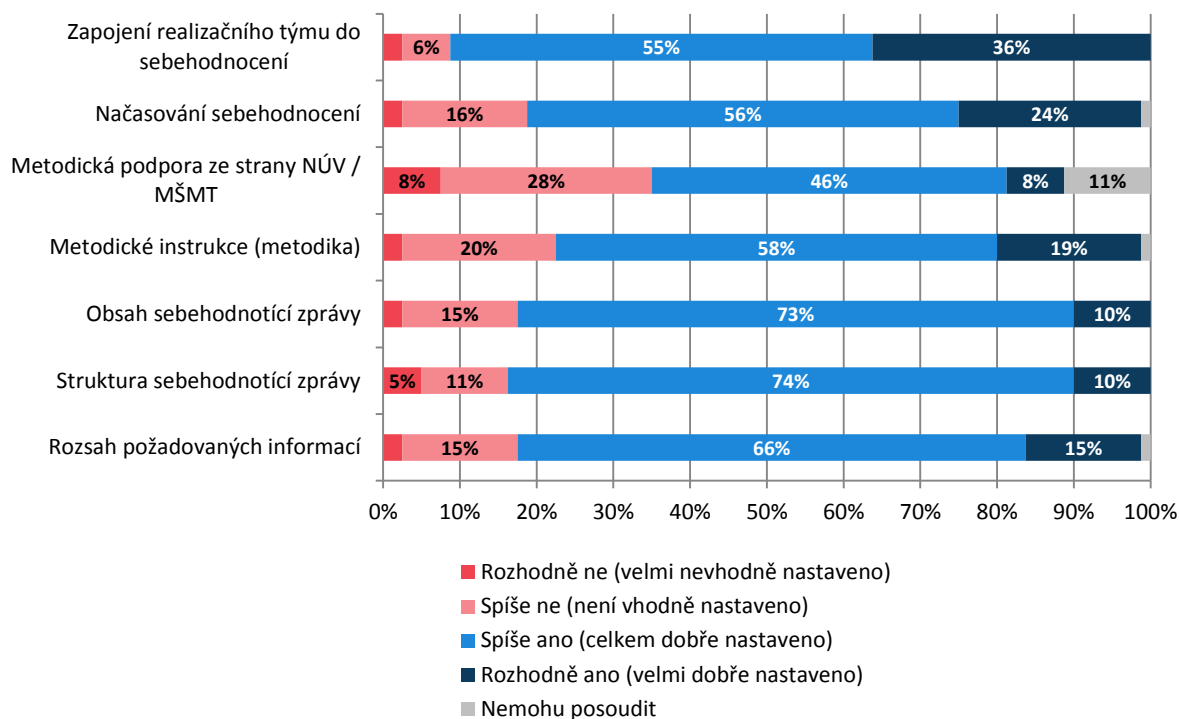
V komentářích se pak jako **podněty pro zlepšení** vyskytoval nejčastěji názor, že hodnocení je velmi subjektivní. Tento postoj dobře dokládají následující komentáře:

- *„Zpracování sebehodnotící zprávy vlastním realizačním týmem je příliš subjektivní. Realizační tým je schopen zhodnotit význam, smysl, pokrok projektu. Nemá však srovnání s realizací jiných projektů MAP a nemůže posoudit možnost jiného způsobu vedení a řízení projektu.“*
- *„Pokládání otevřených otázek navádí spíše k hledání formulací čtivých, které však nemusí být relevantní, protože se nebudou opírat o analytická data.“*
- *„Cílem vnitřní evaluace dle Metodiky je zhodnocení jeho procesní i věcné stránky. Bohužel několik otázek (dle šablony ZSZ MAP např. B2, B4, C2 a z ní otázky vyplývající, C5, D2, D5) jsou tolik subjektivní, že podle nás k procesnímu a věcnému hodnocení vůbec nepřispívají.“*

Dalším bodem, na který projektoví manažeři MAP poukazovali je, že by chtěli, aby se s výstupy dále pracovalo i na půdě MŠMT a sami žádají o reflexi:

- *„Jediné, co si přejeme, je, aby se s našimi podněty a poskytnutými informacemi v rámci aktivity sebehodnocení dále aktivně pracovalo a naše práce nebyla zbytečná. Děkujeme za pochopení.“*
- *„Ocenili bychom, kdybychom obdrželi výstupy jak průběžných sebehodnotících zpráv MAP i KAP, tak i závěrečné zprávy MAP i KAP. Takto jsme strávili nějaký čas s vyplněním formuláře, který skončil, nevíme kde a nevíme jak. Rádi bychom věděli, jak, resp. zdali, naše odpovědi ŘO reflektoval.“*

Mezi několik kritických poznámek k nastavení sebehodnocení pak patřil požadavek, aby zpráva byla „stručnější, neopakování podobných otázek“.

Graf 30: Považujete způsob nastavení sebehodnocení za vhodný vzhledem k jeho cílům? (podíl respondentů)


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (N = 80)

4 Závěry a doporučení

Hlavní zjištění EO A.1 – Vyhodnocení do jaké míry odrážejí KAP potřeby zjištěné v daném území

Hlavní (pozitivní) zjištění

- rozdíly v preferencích škol byly mezi kraji jen minimální, tj. preference škol se mezi kraji nijak významně neliší
- strategie KAP míří, jak na preferovanou, tak méně preferovanou opatření/překážky ze strany škol
- šetření na školách bylo jen jedním z vodítek/podkladů pro formulaci strategie KAP

Negativní zjištění (příležitosti pro zlepšení)

- významné rozdíly v přístupech jednotlivých krajů, a to jak z hlediska přístupu tak věcného zařazení priorit pod specifická témata
- vymezení intervenční logiky je na jednu stranu poměrně komplikovaný a na druhou stranu nejednoznačný a poskytuje značnou volnost při uchopení, která se ukazuje na rozdílném pojetí a přístupech krajů

Hlavní zjištění EO A.3 – Vyhodnocení, zda KAP reflektují potřeby MAP

Hlavní (pozitivní) zjištění

- finalizace metodiky pro předávání údajů z MAP do KAP na základě konsenzu hlavních aktérů (NÚV, NIDV, KAP)
- předávání údajů z MAP do KAP je nyní nastaveno
- zástupci MAP a KAP se setkávají na příslušných platformách

Negativní zjištění (příležitosti pro zlepšení)

- tvorba KAP časově předběhla tvorbu MAP, tj. do strategie KAP jako zakové nebylo možné MAP zahrnout

Hlavní zjištění EO A.6 – Vyhodnocení míry povědomí cílových skupin o koncepci systémových projektů a komplexního řešení akce KLIMA

Pozn.: stávající zjištění je nezbytné interpretovat v kontextu postupu realizace aktivit projektu SRP, tj. v době, kdy ještě neproběhlo vzdělávání pro širší vedení škol.

Níže uvedená zjištění reprezentují názory, vnímání a deklaraci ze strany cílových skupin, tj. nejedná se o vyhodnocení faktického a ověřeného naplnění aktivit (např. cílů akce KLIMA apod.).

Hlavní (pozitivní) zjištění

- členové vedení MŠ a ZŠ mají dle vlastního vyjádření poměrně vysoké povědomí o realizovaných projektech v oblasti vzdělávání

- povědomí o projektech je u pedagogů nepodílejících se na vedení školy, z pochopitelných důvodů, výrazně nižší (přes 40 % pedagogů MŠ a ZŠ neví o realizaci MAP a totéž u pedagogů SŠ o KAP)
- cíle akce KLIMA jsou dle vedení MŠ a ZŠ naplňovány (dle 87 až 99 % členů vedení školy v závislosti na cíli). Diskutabilní je, zda toto hodnocení odráží faktické naplnění cílů v jednotlivých aspektech akce KLIMA
- vysoké povědomí o projektech šablon (přes 90 % členů vedení škol) a projektu SRP (kolem 80 % členů vedení MŠ a ZŠ), projekt KAP zná přes 90 % členů vedení SŠ, o projektu KSH ví kolem 80 % členů vedení škol
- převažovala shoda nad tím, že informačních zdrojů je dostatek, a nedostatek informací nepředstavuje pro drtivou většinu respondentů problém

Negativní zjištění (příležitosti pro zlepšení)

- téměř 10 % členů vedení MŠ a ZŠ, včetně ředitelů, nezná obsah koncepce rozvoje školy
- polovina pedagogů nepodílejících se na vedení MŠ a ZŠ o akci KLIMA ani o aktivitách s ní spojených neví
- kolem 40 % ředitelů a zástupců vedení MŠ a ZŠ, dle svého vyjádření, nezná ani pojem „akce KLIMA“ ani jeho cíle
- v komentářích vyzdvihli respondenti (zejména MŠ a ZŠ) problém vysokého počtu žáků na třídu
- uplatňování sumativních i formativních forem hodnocení je dle zástupců MŠ a ZŠ nejméně naplňovaným cílem akce KLIMA (naplnění či částečné naplnění s aktivitami směřujícími ke zlepšení indikovalo přibližně tři čtvrtiny zástupců vedení MŠ a ZŠ)
- pedagogové nejsou dostatečně podporováni pro zvládnutí inkluze a někteří také poukázali na to, že celkový přístup k inkluzi *snižuje kvalitu výuky na úkor žáků bez omezení*
- jen necelá polovina pedagogů a zástupců vedení MZ a ZŠ zná projekt/aktivitu zaměřenou na zlepšení v oblasti, že *Učitelé jsou si v každém jednání vědomi toho, že zejména ve vzdělávání chyba neznamena selhání, ale příležitost k učení*
- jen dvě třetiny ředitelů a zástupců vedení MŠ a ZŠ zná projekt/aktivitu zaměřenou na zlepšení v oblasti, že *Ředitel je lídrem ve smyslu nositele změny*
- kritika ze strany vedení škol směřovala především na *špatné a přebujelé nastavení strategického plánování*, které se zakládá z velkého množství různých dokumentů, které jsou navíc podmínkou pro zapojení školy do výzev. Někteří ředitelé označili ŠAP či PA, na rozdíl od koncepce rozvoje školy, za *zbytečnou administrativu*
- podle některých vyjádření jsou pedagogové tvorbou plánů pouze odváděni od hlavní činnosti, často jim nezbyvá, než se strategickému plánování věnovat *ve svém volném čase*
- část respondentů poukázala na až *příliš velké množství informací* a z toho vyplývající malý prostor na řešení skutečných problémů s tím, že *není v lidských silách využívat veškeré portfolio nabízených informačních zdrojů*
- jen minimum členů vedení MŠ a ZŠ, resp. pedagogů využívá jako zdroj informací Centra podpory strategického řízení (3 % členů vedení, resp. 0 % pedagogů), z odborného panelu (2, resp. 1 %), distanční vzdělávání (3% členů vedení, resp. 5 % pedagogů) nebo webinářů (9 %

členů vedení, resp. 10 % pedagogů). (Vysvětlení je, že vzdělávání pro vedení škol v rámci projektu SRP zatím nebylo realizováno, viz výše poznámka k postupu realizace aktivit SRP.)

Hlavní zjištění EO A.9 – Zhodnocení přínosu sebehodnocení pro projektové týmy a realizaci projektů

Níže uvedená zjištění reprezentují názory, vnímání a deklaraci ze strany členů projektových týmů, tj. nejedná se o vyhodnocení faktických a ověřených přínosů a překážek.

Hlavní (pozitivní) zjištění (IPs)

- sebehodnocení bylo pro členy projektových týmů IPs přínosem zejména z hlediska reflexe stávajícího stavu a podpory diskuse mezi členy projektových týmů
- sebehodnocení provádějí průběžně ve vazbě na realizované aktivity a v rámci klíčové aktivity evaluace (pozitivní z hlediska řízení projektu, ale na druhou stranu snižuje přínosy sebehodnocení na základě Průběžné sebehodnotící zprávy)

Negativní zjištění (příležitosti pro zlepšení) (IPs)

- sebehodnocení provádějí průběžně ve vazbě na realizované aktivity a v rámci klíčové aktivity evaluace (pozitivní z hlediska řízení projektu, ale na druhou stranu snižuje přínosy sebehodnocení na základě Průběžné sebehodnotící zprávy)
- sebehodnocení je duplicitní k interní evaluaci projektu
- sebehodnocení nepřináší sebehodnocení např. pro identifikaci problémů nebo nastavení konkrétních opatření pro řízení rizik zpravidla nic nového
- sebehodnocení by bylo účelnější, pokud by bylo více prováděné ve vztahu *k jednotlivým výstupům a v návaznosti na problémy*

Hlavní (pozitivní) zjištění (MAP)

- polovina až tři čtvrtiny manažerů MAP (v závislosti na konkrétních zjišťovaných přínosech) vidí v sebehodnocení přínos
- manažeři, kteří viděli v sebehodnocení jen malý nebo žádný přínos poukazovali, že sebehodnocení provádějí již v průběhu realizace projektu bez ohledu na zpracování Průběžné sebehodnotící zprávy
- reflexe stávajícího stavu, prohloubení komunikace mezi členy týmu a případně s dalšími aktéry v území

Negativní zjištění (příležitosti pro zlepšení) (MAP)

- někteří manažeři MAP v komentářích poukázali na to, že obdobné hodnocení provádějí při zpracování monitorovacích zpráv
- jako podnět pro zlepšení se vyskytoval nejčastěji názor, že hodnocení je velmi subjektivní
- dalším bodem, na který projektový manažeři MAP poukazovali je, že by chtěli, aby se s výstupy dále pracovalo i na půdě MŠMT a sami žádají o reflexi

Doporučení ve vazbě na závěry

Evaluace se v rámci EO A.6 a A.9 zaměřila na zjištění postojů cílových skupin (pedagogové a vedení škol a zřizovatelé škol) a členů projektových týmů (SRP, P-KAP a MAP). Postoje respondentů poskytují zpětnou vazbu pro relevantní aktéry (zejména ŘO, MŠMT a realizátoři příslušných IPs) a zjištění z provedených šetření by měla sloužit jako podklad pro další práci v rámci realizace příslušných aktivit. Formulace některých konkrétních opatření pro řešení identifikovaných úzkých míst - problémů, překračují rámec této evaluace (evaluace mohla identifikovat některá úzká místa, ale v jejím rámci nebylo možné hledat optimální způsob řešení a navrhnout konkrétní opatření). Zjištění by měla projít diskusí a posouzením ze strany relevantních aktérů zodpovědných za příslušné aktivity a vést k příslušným opatřením, která mohou zahrnovat:

- zvýšení informovanosti cílových skupin (zahrnuje i příp. dodatečné vysvětlení či vyjasnění nedorozumění)
- zlepšení nastavení informačních toků (prostředků komunikace)
- optimalizace nastavení sebehodnotících zpráv
- ověření skutečného naplnění strategických cílů (např. u akce KLIMA, kde je deklarována vysoká míra naplnění)

K optimalizaci výše uvedených oblastí by mělo dojít v návaznosti na diskusi a výměnu názorů mezi všemi relevantními aktéry, tj. zvolit takový přístup, který sám o sobě přispěje ke zvýšení vzájemného porozumění a sdílení cílů mezi všemi zapojenými aktéry.

Návrh konkrétních opatření:

Č.	Název doporučení	Text doporučení	Popis rizik a dopadů v případě nezpracování doporučení	Závěr, ze kterého vychází	Odkaz na kapitolu závěru
1	Jednotnější přístup při přípravě a metodickém nastavení KAP II	Nastavit jednotněji postup (a intervenční logiku) a strukturu výstupů pro KAP II, a to jak pro analytickou, tak návrhovou část. Jednotné (jednotnější) vymezení struktury by mělo vyjít z dosavadních zkušeností při tvorbě. KAP I a nemělo by naopak vést ke zbytečnému „sešňerování“ krajů.	Nejednotná a de facto neurčitá metodika pro postup při formulaci cílů může vést k nerespektování intervenční logiky v rámci strategie (každý kraj postupuje jinak a hledá vlastní přístup).	Stávající způsob vymezení intervenční logiky je na jednu stranu poměrně komplikovaný a na druhou stranu nejednoznačný a poskytuje značnou volnost při uchopení, která se ukazuje na rozdílném pojetí a přístupech krajů.	EO A.1 (viz externí příloha IV)
2	Zvážit možnosti maximální koncentrace poskytování informací pro konkrétní cílové skupiny	Dle možností maximálně koncentrovat způsob poskytování informací na školy.	Nepřehlednost a přemíra informací snižuje možnost orientace. Roztříštěnost a velké množství informací zahrnuje a demotivuje pedagogy a vedení škol se v informacích zorientovat a využívat je (důsledkem je nedostatečné využití příležitostí – zapojení do projektů a aktivit).	Řada pedagogů/členů vedení škol se vyjadřovala, že informací je příliš velké množství a jsou poskytovány z různých zdrojů. Pedagogové nestačí vše sledovat.	kap. 3.4, EO A.6
3	Informování realizátorů o smyslu zpráv z vnitřní evaluace a jejich využití v rámci komunikace s manažery projektů (projektovými týmy)	Poskytnout zpětnou vazbu manažerům na základě realizovaného sebehodnocení.	Demotivace manažerů pro realizaci dalších sebehodnocení.	Manažeři (zejména MAP) v komentářích poukazovali, že by uvítali, aby se s výstupy sebehodnocení dále pracovalo i na půdě MŠMT a sami žádali o reflexi ze strany ŘO.	kap. 3.5, EO A.9

5 Seznam použitých zdrojů a literatury

Seznam použitých zdrojů

- Charty projektů vč. příloh
- Metodické listy a metodiky projektů SRP a P-KAP
- Monitorovací zprávy vč. příloh (ZoR), informace z MS2014+ k věcnému a finančnímu plnění
- Pokladové materiály a informace z MŠMT, např. k akci KLIMA, Metodika pro vnitřní evaluaci apod.
- Sebehodnotící zprávy
- Schválené KAP
- Výzvy a jejich přílohy
- Webové stránky projektů
- Respondenti dotazníkových šetření a individuálních rozhovorů