



ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

MÍSTNÍ AKČNÍ PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ III ORP ŽDÁR NAD SÁZAVOU

registrační číslo CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022901

Výzva č. 02_15_005 - Místní akční plány rozvoje vzdělávání, OP VVV ¹

Specifický cíl: Rozvoj systému strategického řízení a hodnocení kvality ve vzdělávání

Doba realizace:	01. 01. 2022 – 30. 11. 2023
Nositel projektu:	Město Žďár nad Sázavou
Webové stránky:	https://www.zdarns.cz/MAPIII
FB profil projektu:	https://www.facebook.com/MAPZR
Zpracovatel dokumentu:	Realizační tým <i>Milan Šrámek (externí evaluátor)</i> <i>Ing. Radka Hudečková, Ph.D. (hlavní manažer projektu)</i> <i>Ing. Jitka Zelená (odborný konzultant)</i>
Datum schválení:	21. 11. 2023

¹ Zdroj: Výzva č. 02_15_005 - Místní akční plány rozvoje vzdělávání
<https://opvvv.msmt.cz/vyzva/vyzva-c-02-15-005-mistni-akcni-plany-rozvoje-vzdelavani.htm>



Obsah

1. Manažerský souhrn	3
2. Víze MAP v ORP Žďár nad Sázavou	4
3. Cíl evaluace a procesu místního akčního plánování.....	5
3.1. Intervence a opatření	5
3.2. Vybrané oblasti	6
3.3. Smysl evaluace – metodické zadání	7
3.4. Slovník použitých pojmů.....	10
4. Zhodnocení projektového období OP VVV v ORP Žďár nad Sázavou.....	11
4.1. Cílové skupiny evaluace.....	11
4.2. Evaluační kritéria.....	11
4.3. Reflexní optika, evaluační nástroje	12
4.4. Vyhodnocení evaluačních šetření	13
4.5. Stručná metodologie a forma evaluace.....	14
4.6. Hodnocení účelnosti projektu.....	17
4.7. Do jaké míry se podařilo dosáhnout cílů MAP	23
4.8. Hodnocení účelnosti – revize podpory MAP.....	32
5. Principy MAP a týmová spolupráce	34
6. Organizace a management projektů 2014-2020	40
7. Dopady projektu MAP	42
8. Změny v území díky akčnímu plánování.....	45
9. Přínosy projektů v souladu s projektovými cíli	49
10. Udržitelnost projektu	54
11. Souhrn nejdůležitějších zjištění.....	60
11.1. Územní doporučení	64
11.2. Doporučení pro management projektu	66
12. Další náměty, opatření	68
13. Evaluační zpráva - dílčí souhrn	75
14. Revize SWOT analýzy – dílčí souhrn	85
15. Závěry a doporučení	88



1. Manažerský souhrn

Projekt Místní akční plán vzdělávání III ORP Žďár nad Sázavou, (registrační číslo CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022901) podporuje společné strategické plánování a informovanost v oblasti vzdělávání v území ORP Ž. Napomáhá vzájemné spolupráci škol, zřizovatelů a ostatních aktérů ovlivňujících vzdělávání. Pro další projektové období Operačního programu Jan Amos Komenský (2021-2027) připravuje aktivity motivující k dosahování úspěchu každého žáka, rozvíjí proinkluzivní spolupráci zřizovatelů a ředitelů škol v území a dále škol s organizacemi poskytujícími neformální i zájmové vzdělávání.

Fyzická realizace projektů v území ORP Žďár nad Sázavou:

01/2016–12/2018	Místní akční plán vzdělávání I ORP Žďár nad Sázavou	MAP I
01/2018–12/2021	Místní akční plán vzdělávání II ORP Žďár nad Sázavou	MAP II
01/2022–11/2023	Místní akční plán vzdělávání III ORP Žďár nad Sázavou	MAP III
12/2023–12/2025	Místní akční plán vzdělávání IV ORP Žďár nad Sázavou	MAP IV



2. Vize MAP v ORP Žďár nad Sázavou

„Chceme v našich školách rozvíjet motivující kulturu zaměřenou na maximální úspěch pro každého žáka a každého učitele a na trvalý pedagogický rozvoj celé školy.“

Vize vzdělávací soustavy v ORP Žďár nad Sázavou do roku 2025

Předškolní, základní a neformální vzdělávání na území ORP Žďár nad Sázavou vytváří příznivé podmínky pro všestranné vzdělávání dětí a žáků, které stojí v popředí zájmu společnosti, a dbá o její kvalitní rozvoj. Správní obvod s rozšířenou působností Žďár nad Sázavou disponuje stabilní, funkční a udržitelnou sítí základních a mateřských škol, která je podpořena a doplněna neformálním vzděláváním. Při vzdělávání žáků je kladen důraz na rovnost a podporu integrace žáků se speciálními vzdělávacími potřebami do hlavního vzdělávacího proudu. V území je dostatek kvalitních a vzdělaných pedagogů a odborných pracovníků.

Školy nejenom vzdělávají, ale ve spolupráci a partnerství s rodiči a poskytovateli neformálního vzdělávání vychovávají sebevědomé mladé lidi schopné kriticky myslet, chápat smysl a prakticky využít naučené, a uplatnit se tak v reálném životě. Organizačně, finančně, materiálně i personálně jsou školy vybaveny tak, aby vytvářely tvůrčí a bezpečné zázemí. Jsou zapojeny také do národních iniciativ spolupracujících na zdravém vzdělávání. Prostřednictvím moderních metod je podporován zájem o učení jako zábavný a dobrodružný proces. Společné vzdělávání a začleňování dětí ze sociálně vyloučených lokalit vychovává k toleranci, k pomoci slabším a rozvíjí schopnost vnímat odlišné kulturní vzorce chování. Školy se stávají otevřenými centry veřejného života.

Poděkování

Strategické plánování se neobejde bez podrobného vyhodnocení uplynulého období.
Děkujeme všem, kteří se podíleli na dotazníkových šetřeních, která byla rozsáhlá a časově náročná.



3. Cíl evaluace a procesu místního akčního plánování

Hlavním cílem projektu Místního akčního plánování v ORP Žďár nad Sázavou je zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách, tzn. zlepšit kvalitu podmínek, průběhu a dopadu vzdělávání. Předložený dokument analyzuje proces místního akčního plánování ve vzdělávání a jeho realizaci, který v daném území probíhal v programovém období 2014-2022.

Projekt je spolupráce lidí pro společný, prospěšný účel. V našem případě pro zlepšení kvality vzdělávání v území ORP Žďár nad Sázavou.

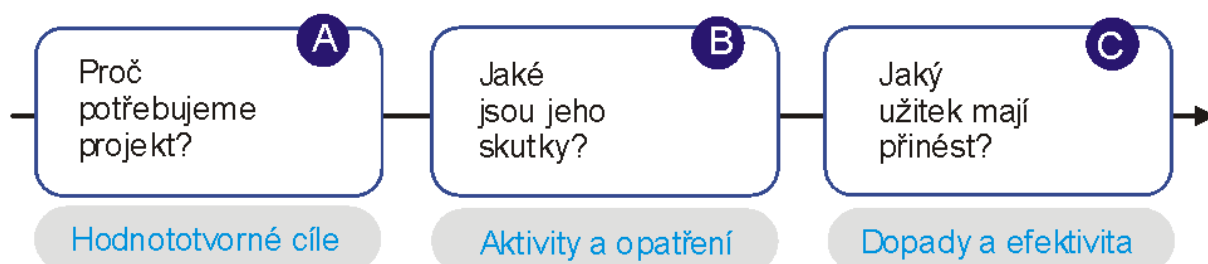
Evaluační měření probíhaly napříč řadou oblastí, ve kterých jsme stanovili následující účely:

- Evaluace cílů a opatření projektů MAP za období 2014-2022
- Evaluace projektového managementu za období 2014-2022
- Revize SWOT analýzy
- Podpora oblastí a opatření projektem MAP a potřeby škol pro budoucí období

3.1. Intervence a opatření

Výsledkem intervencí a opatření MAP je zvýšení kompetencí pracovníků veřejné správy, zřizovatelů, ředitelů a pedagogů pro využití monitoringu a hodnocení jako nástrojů pro řízení změn a podporu dalšího rozvoje s cílem zlepšování rovných příležitostí a kvality ve vzdělávání na všech úrovních. Nové kompetence budou užívat přímo v praxi při vytváření, vedení a vyhodnocování krajských a místních akčních plánů rozvoje vzdělávání, plánů aktivit pro rozvoj vzdělávání jednotlivých škol a v kariérním systému.

Toho je dosaženo společným informováním, vzděláváním a plánováním partnerských aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb a vyhodnocování přínosů spolupráce.





3.2. Vybrané oblasti

Priorita 1

- 1.1 Zlepšovat výukové možnosti na školách s pomocí všech dostupných zdrojů, zejména investicemi, zlepšováním podmínek dostupnosti, odborné vybavenosti, bezbariérovosti, dopravy a využíváním internetových možností vzdělávání.
- 1.2 Podporovat všechny účastníky výchovně-vzdělávacího procesu v nových přístupech k inkluzi, využívat personálních podpor, kompenzačních pomůcek a podpůrných programů.
- 1.3 Podporovat bezpečnost na školách, prevenci rizikového chování a aktivity vedoucí k sanaci nebo řešení následků rizikového chování.
- 1.4 Rozvíjet čtenářskou a matematickou (pre)gramotnost a kritické myšlení
- 1.5 Podporovat síťování a činnost organizací poskytujících další vzdělávání zaměřené nejen na zdravý životní styl a volnočasové aktivity.

Priorita 2

- 2.1 Motivovat děti a žáky k individuálnímu rozvoji, přebírání odpovědnosti za vlastní vzdělávání a sebehodnocení
- 2.2 Respektovat a pomáhat rozvíjet individuální potenciál dětí a žáků.
- 2.3 Vytvářet a udržovat vhodné sociální klima ve třídách, preferovat formativní hodnocení.
- 2.4 Zvyšovat rodičovské kompetence v nových přístupech, aktuálních tématech, metodách učení a motivace dětí a žáků.
- 2.5 Podporovat proces celoživotního učení s využíváním mimoškolních a zájmových vzdělávacích aktivit.
- 2.6 Podporovat polytechnické a environmentální vzdělávání, osvětu a poradenství.
- 2.7 Využívat široké možnosti internetu, digitální a distanční výuku, zavádět a podporovat interaktivní a týmové metody ve výuce.

Priorita 3

- 3.1 Podporovat vytváření otevřených pozitivních vztahů, vzájemné komunikace a spolupráce mezi aktéry a komunitou.
- 3.2 Vytvářet podmínky pro rozvoj sociální a mezigenerační odpovědnosti dětí a žáků.
- 3.3 Podporovat aktivity pro rozvoj vztahu s regionální identitou, sounáležitosti s místem a společenstvím, v němž děti a žáci žijí



- 3.4 Sdílet v rámci projektů spolupráce dobrou praxi mezi školami v regionu, meziregionálně i mezinárodně.

Opatření, která byla měřena v samostatném evaluačním bloku:

- 1.4.1 Podpora a rozvoj čtenářské (pre)gramotnosti
- 1.4.2 Podpora a rozvoj matematické (pre)gramotnosti
- 2.6 Podpora a rozvoj polytechnického a environmentálního vzdělávání a výchovy

3.3. Smysl evaluace – metodické zadání

Popis kritéria	Evaluační úkoly
Účelnost, dopady, udržitelnost	Jak a nakolik splnily projektové opatření a intervence svůj účel? Nakolik byly splněny cíle programu? Jakých výsledků se dosáhlo? Nakolik dosažené výsledky přispěly k těmto cílům? (provázanost) Jaký dopad do cílového terénu měly projektové intervence? V jaké míře bude intervenční dopad přetrvávat po skončení projektu?
Klíčová témata pro evaluaci	o téma podpory čtenářské gramotnosti o téma podpory matematické gramotnosti o téma rozvoje potenciálu každého žáka (podpora individualizace výuky a vyššího využívání didaktických postupů umožňujících vzdělávání heterogenních kolektivů) o téma podpory pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí pracovníků ve vzdělávání
Účelnost	Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních a dílčích cílů MAP ?
	1. Systémové zlepšení řízení MŠ a ZŠ prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje kvalitního řízení škol.
	2. Sdílené porozumění cílům = orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání
	3. Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol v území - dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole.



	4. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních zdrojů pro rozvoj vzdělávání žáků.
(!) specifický cíl	5. <i>"Zvýšení kompetencí pracovníků veřejné správy, zřizovatelů, ředitelů a pedagogů pro využití monitoringu a hodnocení jako nástrojů pro řízení změn a podporu dalšího rozvoje s cílem zlepšování rovných příležitostí a kvality ve vzdělávání na všech úrovních. Nové (a zvýšené) kompetence budou užívat přímo v praxi při vytváření, vedení a vyhodnocování krajských a místních akčních plánů rozvoje vzdělávání, plánů aktivit a rozvoji vzdělávání jednotlivých škol a v kariérním systému."</i>
Jak toho má být dosaženo?	- společným (sdíleným) informováním - vzděláváním aktérů a cílových skupin - plánováním aktivit spolupráce a intervencí - řešení místně specifických problémů a potřeb - vyhodnocováním přínosů spolupráce - sdílením dobré (ověřené) praxe
SWOT analýzy	Reflektivní zhodnocení na konci programového období, zda byly využity silné stránky a příležitosti formulované ve SWOT a zda byly adresovány slabé stránky a bylo předcházeno hrozbám.
	Jaká rizika se (ne)podařilo identifikovat včas a jakým se čelilo až v průběhu realizace MAP? Jaké slabé stránky byly podceněny a jejich vliv se později projevil? Případně - nové silné stránky a nové hrozby.
Principy MAP	spolupráce / zapojení / dohoda / otevřenost / SMART / udržitelnost / partnerství
MAP-1 MAP-2 MAP-3	Do jaké míry a zda vůbec se podle těchto principů dařilo při akčním plánování postupovat? Jakým překážkám a výzvám museli příjemci čelit?
Dopady	Co všechno se díky akčnímu plánování za několikaletou realizaci změnilo? (v pozitivním či negativním smyslu nebo jako nezamýšlený dopad) .. jako ucelenější obraz v širších souvislostech.



Přínosy aktérům	Seznam aktérů ve vzdělávání zahrnutých či dotčených akčním plánováním + vyjmenovány pozitivní přínosy a negativní přínosy, zamýšlené i nezamýšlené.
Spolupráce s dalšími projekty	Co přinesla spolupráce s dalšími projekty mimo MAP - seznam spolupracujících projektů
Jak bude MAP pokračovat	Vyvinul se MAP v něco, co aktéři potřebují a v čem chtějí pokračovat? V čem chtějí pokračovat bez ohledu na to, zda bude plynout financování v dalším programovém období?
	Je plán udržitelnosti MAP realistický? .. Plán by měl zahrnovat popis opatření a intervencí a co konkrétně bylo jejich smyslem, k jakému cíli přispěly.
	1. Co chceme změnit? .. a proč to chceme změnit? (analýza potřeb a priorit)
	2. Jak této změny chceme dosáhnout? (strategické rámce + implementační části)
	3. Jak poznáme, že bylo změny dosaženo? (reflexe a evaluace)
Závěrečná zpráva	a) Situace v území b) Evaluační optika a metodologie c) Evaluační zjištění = odpovědi na otázky dle evaluačního plánu d) Rozvojové doporučení



3.4. Slovník použitých pojmů

Emoční inteligence	Znalost vlastních emocí a jejich zvládnání, schopnost sám sebe motivovat, vnímavost k emocím jiných lidí, umění mezilidských vztahů.
Facilitace	Účelem facilitace je efektivní dosažení cíle komunikace a současně spokojenosti účastníků. Toho je dosaženo zejména přípravou, vedením procesu a použitím vhodných nástrojů a technik facilitátorem, zejména otevřenými otázkami.
Formativní učení	Pedagogický přístup podporující potenciál žáka a utvářející jeho růstové zkušenosti (umocnění motivace, rozvoj seberegulace, podpora rozhodování, práce s chybou, sebehodnocení)
Heterogenní kolektiv	Je sociální prostředí lidí různých povah, temperamentů, nadání, silných stránek i handicapů a hodnotových systémů.
Hodnotové vědomí	Osobní nebo kolektivní pojetí toho, co je v životě a pro život důležité a co se pro to musí udělat či obětovat.
Kolegiální hospitace	Vzájemné pracovní návštěvy učitelů v hodinách za účelem pozorování, reflexe, hodnocení kvality výuky a sdílení zkušeností.
Kompetence	Jsou předpoklady či schopnosti zvládat určitou funkci, činnost nebo situaci. Buduje se tréninkem a opakovaným zlepšováním své práce.
Metakognice	Metakognice je uvědomění si vlastních myšlenkových pochodů, prožitků a pochopení vzorců za nimi. Smyslem jejího užití je plánování, management svého myšlení a regulace vlastního života.
Psychohygiena	Psychohygiena bývá také označována jako nauka či soubor pravidel a metod, které mají za úkol udržovat, prohlubovat či znovu získat ztracené duševní zdraví.
Růstové myšlení	Lidé s růstovým myšlením mají větší motivaci k učení, a to i v situacích, kdy narazí na překážku nebo udělají chybu. Prostě jsou spíše optimisty a nedají se odradit životními nesnázemi.
Reflektovaná zkušenost	Analyticky a více hlediskově rozebraná činnostní minulost, nejčastěji nějaký příběh nebo řešený problém.
Seberegulace chování	Plánování změn ve vlastním chování na základě zjištění rozdílů mezi chováním, normou nebo cílem.
Sdílení zkušeností	Prezentace řešení pracovních případů a problémů na společných profesních setkáních.



Sebeučící se organizace	SUO je význačná tím, že hledá zlepšení společné práce v neustálém cyklickém procesu, který sice není nepřetržitý, ale zároveň nikdy nekončí. Tím umožňuje užívat reflexi jako nástroj společného učení. Kultivuje tak jedince jako sociální osobnost, tedy v jistém omezení jeho seberealizace, ale pro větší kvalitu a souhru týmové práce a tím i smysl komunity.
Seberealizace	Vlastní, lidské uplatnění, rozvoj vlastní osobnosti a budování svých dovedností, nalézání smyslu a životní naplnění.
Tandemová výuka	Párová výuka, kdy jsou během výuky ve třídě dva učitelé nebo učitel a odborník z praxe apod. Výuka se zcela změní a posune novým směrem.
Transfer dobré praxe	Přenos dobrých zkušeností a zpětnou vazbou prověřené praxe do jiných podmínek a kontextů, s případným ošetřením slabých míst a rizik
Tvořivé myšlení	Objevování interakcí, interpretace zákonitostí, generování nápadů, pokusy a experimentování, zavádění inovací do praxe.
Vnitřní motivace	Vnitřní motivace je stav, kdy něco chceme natolik, že jsme schopní a ochotní udělat pro dosažení svého cíle něco navíc.

4. Zhodnocení projektového období OP VVV v ORP Žďár nad Sázavou

4.1. Cílové skupiny evaluace

Cílové skupiny evaluace jsou shodné s cílovými skupinami MAP a organizacemi v partnerství MAP, konkrétně tedy jde o zřizovatele, ředitele škol, pedagogické sbory, asistenty a vychovatele ve školních družinách, rodiče, veřejnost, pracovníky odboru školství, pedagogicko-psychologické poradny, odboru sociálně právní ochrany dětí, pedagogy neformálního vzdělávání a zájmových organizací.

4.2. Evaluační kritéria

Místní akční plánování rozvoje vzdělávání byl hodnocen z následujících hledisek:

- hlediska účelnosti, (smysl, opatření a dobrá praxe)
- dopadů (malých a velkých cílů + jejich opatření)
- udržitelnosti (efektivity a principy MAP a principy SUO – sebeučící se organizace)



4.3. Reflexní optika, evaluační nástroje

Moderní management i metodika pro realizaci MAP počítá s požadavkem měřitelnosti a důkaznosti projektové implementace, proto jsme se přiklonili k dotazníkové metodě, využívající atribuční a sémantické, vícehlediskové indikátory. Sběr dat probíhal v území dlouhodobě, byl pečlivě naplánován v souladu s termíny realizace s přihlédnutím k časovým možnostem vybraných cílových skupin, které byly zapojeny do evaluačních šetření. Stěžejním datem byl termín zahájení realizace projektu MAP III, dále se zohledňovaly termíny školních prázdnin, zahájení nebo ukončení školního roku, termíny jarních prázdnin a další období školního roku, kdy byla časová kapacita vedení a pedagogů škol a školských zařízení, rodičů a dalších aktérů omezená.

Pro retrospektivní evaluaci projektu MAP I + II v uplynulém období 2014 – 2021 byly použity speciální dotazníky umístěné a respondované prostřednictvím aplikace Portfolionet©.

název	proporční parametr	časová platnost	m-text	otázek	váha	expozice	umís.	odp.
EDx.224 / Rozvojové potřeby OP JAK v území MAP+	(vypnuto)	neomezená	ne	23	4	ano	0x	33
EDx.150 / SWOTka - refresh Žďár+	(vypnuto)	neomezená	ne	116	4	ano	0x	40
EDx.099 / Retrospektivní evaluace pro MAP I+II pro ORP Žďár n.S. / 05.2022	(vypnuto)	neomezená	ne	85	4	ano	1x	46
EDx.099 - Průběžná formativní evaluace 06.2020 / projektu MAP II	(vypnuto)	neomezená	ne	88	4	ano	0x	69
EDx.055.2023 / Potřeby škol k realizaci inkluzivní školy (pro ředitelství MŠ a ZŠ)	(vypnuto)	neomezená	ne	57	4	ano	1x	16
EDx.312 / Vážená SWOTka = Pedagogické, didaktické a manažerské dovednosti	(vypnuto)	neomezená	ne	53	2	ano	0x	37
EDx.119 / Kritéria kvality výuky dle ČŠI / 2022-2023	(vypnuto)	neomezená	ne	22	2	ano	0x	35

Realizační tým společně s evaluátorem projektu MAP zpracoval přehledný harmonogram realizace evaluace/jednotlivých evaluací. Evaluátor ve spolupráci s RT MAP a s PS navrhl a nastavil konkrétní nástroje pro realizaci evaluací, postup získávání a zpracování informací z agregovaného území. Hlavním nástrojem pro evaluaci byl zvolen produkt vzdělávací společnosti HEURÉKA CZ s názvem Portfolionet© pro podporu manažerského řízení a optimalizaci projektů. Ke sběru a kvantifikačnímu vyhodnocení dat a jejich vizualizaci sloužila rovněž uvedená aplikace. Proces sběru dat a informací pro účely evaluace MAP probíhal dlouhodobě dle plánu evaluačních aktivit a ve spolupráci s aktéry v území.

Každý plán je jako soustava tělesných orgánů, jejichž význam a smysl je patrný a užitečný jen tehdy, pokud je zapojen do celého organického těla. Akční plán tedy potřebuje nejen aktéry, ale i komunikační, nervovou a paměťovou soustavu, systém dorozumívání a archivace, systém zpětné vazby a její sdílení. Škola (organizace) tedy může potřebovat adaptivní nástrojové prostředí, které podpoří implementaci akčního plánu prostřednictvím sdílené organizační informovanosti při plánování, průběžné evaluace, měření zkušeností a záznamů dobré praxe.

4.4. Vyhodnocení evaluačních šetření

Každý člověk chce mít vliv na svůj život, podobně jako každá spolupracující skupina. Aby tomu tak mohlo být, používáme rozum i cit a také no, čemu se říká zpětná vazba. Průběžná zpětná vazba může být formativní, když informuje spolupracující kolektiv nejen o kvantitách, ale i důvodech, postojích a kvalitách. Proto byla vyvinuta metoda tzv. "komplementárních indikátorů". Komplementární indikátor[©] je otázka, která se dívá na zkoumaný stav nebo proces nejméně ze dvou hledisek, zahrnuje informace věcné, procesní i hodnotové.

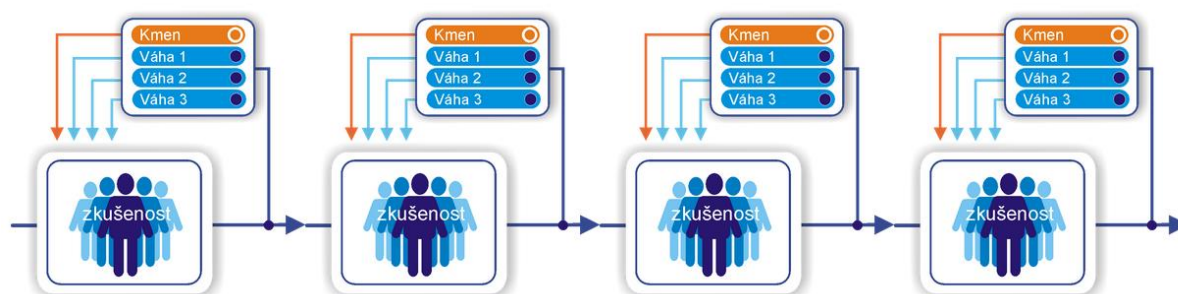
Tím se stává dotazník celostnějším a pravdivějším evaluačním nástrojem. V důsledku jsou pak výstupy dotazníku více formativní. Lidský faktor je jedním z důležitých aspektů evaluace a její optiky, stejně jako pragmatické kvality inteligence = pravda, smysl, pokrok, dobro, užitek i krása.

Pro účely evaluace byla zvolena dodavatelské forma evaluace, včetně speciálního evaluačního programu Portfolionet(c) s 15.letou evaluační praxí. Pro konstrukci evaluačních otázek byly použity zejména indikační principy tzv. „sebeučící se organizace“ (SUO), tedy organizace, která vychází z rozvojových potřeb aktérů, plánuje, vytváří podmínky pro komunikaci i realizaci aktivit, informuje a komunikuje, sbírá zpětnou vazbu, organizuje sdílení zkušeností, hledá lepší řešení a inovuje svou dosavadní strategii. Takové meta-informační potřebě odpovídá metoda tzv. „formativní evaluace“, která počítá s vícehlediskovou a tedy komplementární evaluační optikou. Evaluace je tak členěna podle Strategických oblastí a opatření, která je naplňují a podle implementačního designu metodiky SUO.



Je velmi důležité hodnotit jevy a procesy tzv. "komplementárně", jinak by nebylo možné vidět zkoumanou problematiku metakognitivně a kvalitativně. Komplementární indikátor[©] je možné v dotaznících používat jak pro evaluační a implementační aktivity, tak pro kvalitativní výzkumy. Této metodě odpovídá párová skladba komplementárních indikátorů (c).

Kmenové a váhové indikátory jsou tedy chápány a použity jako evaluační komplementy.



Smyslem evaluace bylo zmapovat a změřit tzv. „profesní zkušenost aktérů v optice naplňování potřeb, cílů a opatření“, přesto, že každý spolupracující člověk nebo škola může mít jiná profesní východiska a podmínky, čímž je hůře srovnatelná se svými kolegy nebo školami. Ze stejného důvodu je předem těžké (ne-li nemožné) stanovit míru dosažení cílů, neboť každé zlepšení je relativní a jinak vázané na výchozí podmínky a osobní zkušenost. Zároveň je zákonité, že každé zlepšení má svůj obraz v kvantitě i kvalitě, která nakonec způsobuje, že se na ni musíme zeptat jinak než na začátku růstových změn. Na počátku růstových změn není možné kvalitu pro aktéry ještě srozumitelně pojmenovat, neboť procesem zlepšení musí teprve profesně projít. To je přirozeně spojeno s pojmenováním kvality, které je více porozuměno až s postupným nabýváním zkušeností. Proto nelze pro aktéry spolehlivě pojmenovat hodnoty (kvality) cílů předem, ale až průběžně, a to za současné přeměny metodických přístupů.

4.5. Stručná metodologie a forma evaluace

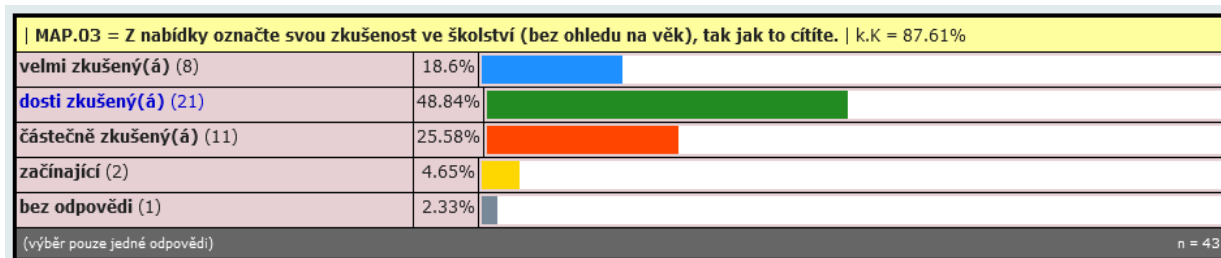
Pro evaluaci projektu MAP (cíle, opatření, management) byla použita tzv. formativní evaluace v elektronickém provedení. Evaluační nástroje byly tedy postaveny na metodě vícehlediskového měření, které podporuje relevantnost měření zkušenosti oslovených aktérů a v důsledku dovoluje preciznější analytický rozbor aglomerovaných dat na dílčí soubory a zejména na implementační faktory.

Použití komplementárních indikátorů[©] a následně evaluačních komplementů[©] vystihuje manažerskou potřebu akčních plánů vidět jak do procesů, do podmínek, do implementačního kontextu a také vidět dopady, které lze připsat aktivitám projektu.

Komplementární indikátory jsou vytvořeny tak, aby získaly podstatné informace, důležité pro poznání a vyhodnocení projektové zkušenosti. Pokud v projektových cílech nebo opatřeních nebyly předem stanoveny očekávané míry jejich naplnění, komplementární indikátory a z nich vypočtené hodnoty jsou schopny podat odpověď na otázku, do jaké míry byly cíle nebo opatření dosaženy nebo splněny. Tohle zjištění je potřebné a důležité pro každé akční plánování.



Hlavním retrospektivním evaluačním nástrojem byl dotazník EDx.099, na nějž odpovědělo 43 respondentů v následujícím složení.



V dotazníku byly použity komplementární indikátory®, které se dívají na implementaci cílů nebo opatření z více stran. Důležitost realizačních podmínek je nesilnějším implementačním hlediskem, což v důsledku znamená, že jejich zlepšení by pomohlo k větší efektivnosti projektu MAP.

Ukázka komplementárního indikátoru

Opatření 1.1.1.B = Podpora a rozvoj MpG .. (VZDĚLÁVÁNÍ PED.PRACOVNÍKŮ v metodách a formách práce)

Použitá hodnotící škála:
Škála zkušenosti DP (4+NZ)

☐ máme už vlastní příklady dobré praxe
☐ nabýváme uživatelské jistoty
☐ máme první zkušenosti
☐ máme první informace
☐ .. tohle není náš zájem
☐ zatím bez hodnocení

V1) Tohle je pro nás důležité.
rozhodně NE=1, spíše ne=2, spíše ano=3, rozhodně ANO=4
1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐

V2) Jaké realizační podmínky mělo pro vás toto opatření v době projektu?
špatné=1, nevhodné=2, obstojné=4, dobré=4
1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐

V3) Jak moc jste mohli sami ovlivnit realizaci tohoto opatření?
zanedbatelně=1, mírně=2, znatelně=3, zásadně=4
1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐

V4) Jaký současný užitek (pokrok a dobro) v této aktivitě už vidíte?
zanedbatelný=1, částečný=2, znatelný=3, významný=4
1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐

Indikační legenda

Kmen) Skutková míra = je měření dobré praxe ve smyslu Demingova cyklu, jako "míra dobré praxe" = MDP. Akteři z počátku získají informace (definice, průzkumy a záměry), ve druhém kroku se s nimi pokoušejí pracovat, ve třetí fázi nabývají praktické jistoty, to znamená, že se opatření osvědčují pomocí zpětné vazby, a nakonec mohou říci, že problematiku pochopili, zlepšili a disponují zkušenostmi, které by mohli sdílet.

Váha V1) Důležitost opatření nebo cíle = přináší informaci, které odráží minulou zkušenost a představu budoucí potřeby jako významnou z hlediska preference před ostatními opatřeními nebo cíli. Zkoumané opatření by mělo být manažersky upřednostňováno. Důležitost je možné také chápat jako musím a



měl(a) bych. Nebo, je potřeba tohle dělat, aby to celé fungovalo. Řada cílů a opatření jsou sice jen komponentami systémové implementaci, ale některé komponenty jsou prostě klíčové.

Váha V2) Podmínky = Naměřená hodnota reprezentuje míru dobrých realizačních podmínek, způsobených vnitřními i vnějšími okolnostmi. (rozuměli jsme zadání, měli jsme na to čas, lidé na tom spolupracovali, měli jsme pomůcky, forma vzdělávání byla vhodná, měli jsme příležitosti to zavádět a vyzkoušet).

Váha V3) Ovlivnění = Zjištěná hodnota reprezentuje dosaženou úroveň, zda aktéři měli osobní vliv zejména na obsah a organizaci zkoumaného opatření. Např. zda ho mohli připomínkovat nebo k němu vést zpětnou vazbu, která by ovlivnila organizaci, podporu a rozvoj opatření nebo cíle.

Váha V4) Užitek = Zjištěná hodnota reprezentuje, zda opatření v důsledku projektových a školních aktivit naplnilo potřeby aktérů tak, aby mohli zlepšit svoji práci a cítili spokojenost (pokrok + dobro). Jde o dopadový užitek ve smyslu působení na kvalitu.

Průměr zjištěných hodnot Kmen+ V4 = ukazuje na míru dosažení cíle (MDC), i když předtím nebyla stanovena žádným představitelným kritériem. (Jde o respekt k principům procesního řízení.)

Následující tabulka poskytuje hodnotovou orientaci při čtení a chápání tzv. "evaluačního komplementu". Výpovědní - absolutní hodnotou je číslo bez závorky, které ukazuje na formalitu sledovaného jevu (do 100 %) nebo na jeho sílu aktivizačního působení (nad 100 %). Čísla v závorkách indikují jen hodnotu nadprůměru a podprůměru vůči ostatním hodnotám ve sledovaném sloupci.

(Komplementární indikátory © jsou chráněny autorským a patentovým právem.)

Indikační legenda pro evaluační komplement	nedostatečně naplněné skutky		přidaná skutková hodnota	
slovní sémantika kmenů	velmi slabé skutky	formálně naplněné skutky	dobrá skutková míra	silná skutková míra
skutková NOMINÁLNÍ hodnota ►	0 až 40 %	41 až 90 %	91 až 140 %	141 až 199 %
relativní VÁHOVÁ hodnota ►	(-99 až -41%)	(- 40 až 0%)	(+1 až +40%)	(+41 až +99%)
slovní sémantika vah	až extrémní dno	silný až slabší podprůměr	slabší až silný nadprůměr	silný až extrémní nadprůměr



4.6. Hodnocení účelnosti projektu

Účelnost evaluace se zaměřuje na vztah mezi intervencemi a jejich výsledky, tzn., hodnotí, zdali realizované intervence splnily svůj účel, tedy zdali a v jaké míře byly naplněny cíle programu, zdali dosažené výsledky přispěly k těmto cílům, zdali a jakých výsledků se dosáhlo. Účelnost tedy poměřuje skutečnost (výstupy a výsledky dosažené pomocí intervencí) se stanovenými cíli, pokud byly předem specifikovány a kvantifikovány. Pokud tomu tak nebylo, je potřeba vidět účelnost ve smyslu a dopadového užitku cílů a opatření. Tento pohled je realističtější, neboť v lidské mysli teprve průběhem aktivit dozrává představa prostředků, možností a dopadů.²

Hlavním cílem MAP je zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ, zatímco dílčí cíle jsou:

- I. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol
- II. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání = pochopení a přijetí smyslu
- III. Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území - dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole
- IV. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků

Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?

Odpovědí na to otázku tedy bude zhodnocení, nakolik se těchto cílů podařilo dosáhnout, jakým překážkám či výzvám realizátoři při jejich naplňování čelili a jak se s nimi vypořádávali.

V projektovém systému mnoha cílů nelze zcela konstatovat, že cíle projektu byly víceméně splněny. Vždyť je přirozené, že některé cíle lze splnit snadněji a jiné obtížněji. Tabulka, která o tom hovoří, je složena z hodnot tzv. "zjištěných rozdílů", tedy ukazatelů toho, jak určité pojmenované opatření vybočuje z průměru implementačních snah. Záporné hodnoty jsou méně podařené, kladné hodnoty jsou více podařené. Poslední sloupec v tabulce je zaměřen na tzv. "míru dosažení cíle", i když cíl nebyl

² *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2022/2023*

<https://csicr.cz/cz/Dokumenty/Kriteria-hodnoceni/Kriteria-hodnoceni-podminek,-prubehu-a-vysledku-vz>



předem kvantifikačně stanoven, lze z tabulky vyčíst, které oblast přinesla úspěšnější nebo méně úspěšný dopad. Cíl bývá velmi často rozpoznán až skrze hlubší smysl cesty, která k němu vede, tedy až skrze prožitou zkušenost, která na začátku cesty aktérům přirozeně chybí. Poznání této zkušenosti může významně ovlivnit budoucí důležitost cíle nebo opatření, a tedy i postoj k němu. V tabulce je použita hodnota relativní míra dosažení cíle = DC, tedy hodnota vztažená k proporcionalitě všech uvažovaných opatření. V praxi je totiž běžné, že určitý cíl strhne pozornost lidí, a protože časová kapacita je omezená, ostatní cíle o tuto pozornost přirozeně přijdou a tím přijdou i o podporu a rozvoj.

Uvedená tabulka je stručnou optikou tzv. relativního dosažení cílů MAP (R. MDC), kde MDP je míra dobré praxe a hodnoty v jednotlivých buňkách jsou odklony od průměru naplnění všech cílů MAP. Aglomerovaný průměr je průměrná hodnota všech cílů a opatření v projektu MAP, zdroj EDx.099.

Tabulka vybraných - zjištěných rozdílů cílů a opatření / n= 43	MDP=dobrá praxe	V1=další podpora	V2=R.podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek	R.MDC
Cíl.1 = Podpora rozvoje vzdělávání - soubor opatření	ZR = - 7,00	ZR = - 3,21	ZR = - 1, 53	ZR = - 11,86	ZR = - 5,25	- 12,25
Cíl.2 = Inovativní přístupy a trendy	ZR = - 8,40	ZR = - 1,00	ZR = - 1,01	ZR = - 1,09	ZR = - 4,90	- 13,50
Cíl.3 = Otevřenost a spolupráce aktérů	ZR = + 5,97	ZR = + 6,02	ZR = +0,99	ZR = + 5,19	ZR = + 5,74	+ 11,71
1.4.1 = Podpora a rozvoj čtenářské (pre)gramotnosti	ZR = + 21,88	ZR = + 8,73	ZR = + 6,33	ZR = + 17,11	ZR = + 14,75	+ 36,63
1.4.2 = Podpora a rozvoj matematické (pre)gramotnosti	ZR = + 8,42	ZR = + 0,33	ZR = - 2,41	ZR = + 2,19	ZR = + 2,40	+ 10,82
2.6 = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání	ZR = + 24,67	ZR = +10,03	ZR = +7,35	ZR = + 16,57	ZR = + 16,95	+ 41,62
Opatření_1.4.2 = Podpora a rozvoj kritického myšlení.	ZR = - 3,98	ZR = + 13,53	ZR = + 23,20	ZR = + 10,54	ZR = + 9,32	+ 5,34
Opatření_2.7.1 = Využívat široké možnosti internetu, digitální a distanční výuku.	ZR = + 16,03	ZR = + 17,79	ZR = + 25,96	ZR = + 28,11	ZR = + 27,33	+ 43,36
Opatření_1.3 = Prevence sanace a řešení rizikového chování	ZR = - 18,82	ZR = - 12,20	ZR = - 4,35	ZR = - 19,66	ZR = - 18,12	- 36,94
Aglomerovaný průměr	Ø = 53,08	Ø.V1 = 73,82	Ø.V2 = 94,42	Ø.V3 = 49,27	Ø.V4 = 64,88	

Analytické ukazatele v tabulce zjištěných rozdílů – v proporcionalitě hodnot

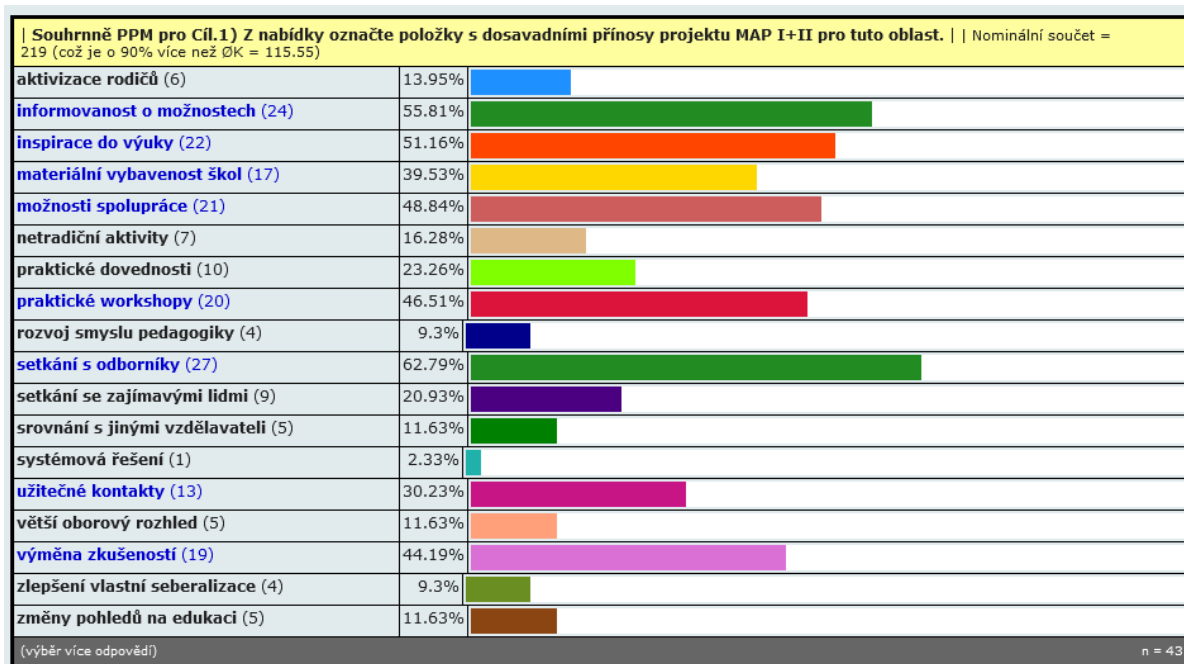
- 1) Největší hodnoty relativního dosažení cíle R. MDC vykazuje Opatření využití internetu, kde hodnota R.MDC = 43,36
- 2) Na druhé pozici dosažení cíle je vidět opatření podpora a rozvoj Polytechnického vzdělávání, kde R. MDC = 41,62
- 3) Dalším, významně naplňovaným cílem je podpora a rozvoj ČG, kde R. MDC = 36,63
- 4) Mezi relativně dobře naplňované cíle patří Otevřenost a spolupráce aktérů, kde R. MDC=11,71
- 5) Nejslaběji naplňovaným cílem byl cíl.2., tzn. inovativní přístupy a trendy, kde R. MDC =-13,50
- 6) Nejvyšší míra dobré praxe (cesta k dosažení cíle) je patrná u podpory a rozvoje polytechnického vzdělávání, kde MDP=24,67 a také u Opatření Podpory a rozvoje čtenářské gramotnosti, kde MDP=21,88



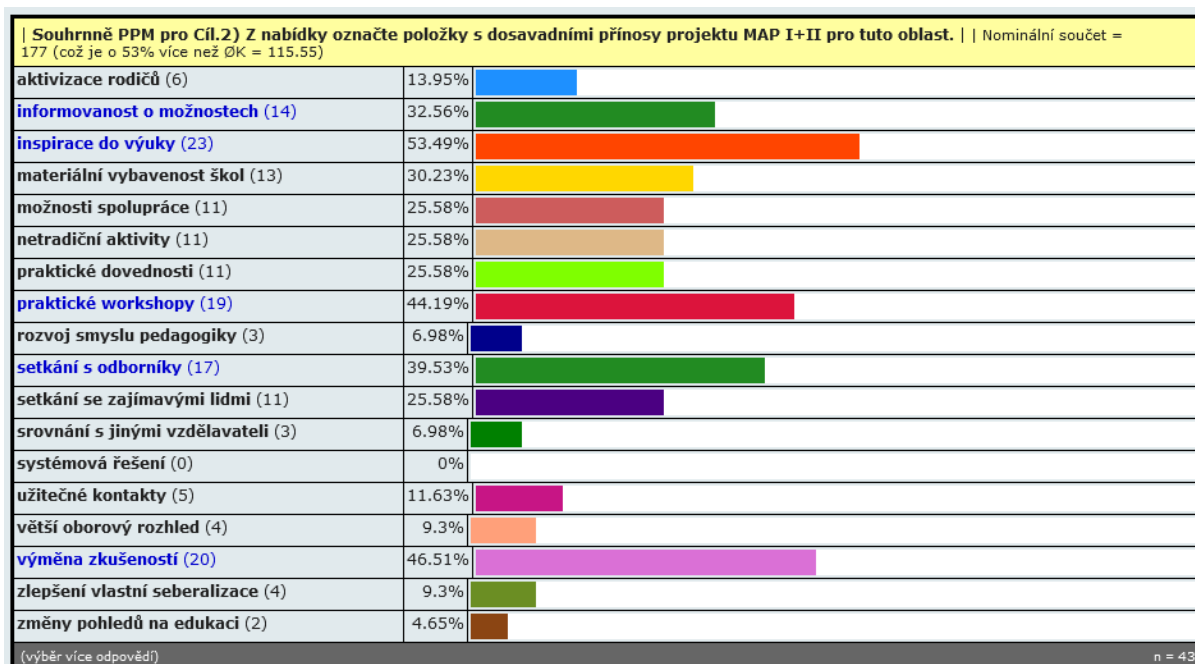
- 7) Prostřednictvím response, žádají aktéři velkou míru budoucí podpory pro oblast využití internetu a výpočetní techniky, pro oblast rozvoje kritického myšlení a pro oblast polytechnického vzdělávání.

Dílčí atributy naplněnosti cílů formou přínosů, což odpovídá na otázku: Co se změnilo v území?

Cíl 1 = Atribuce pro Podporu učitelů a rozvoje vzdělávání

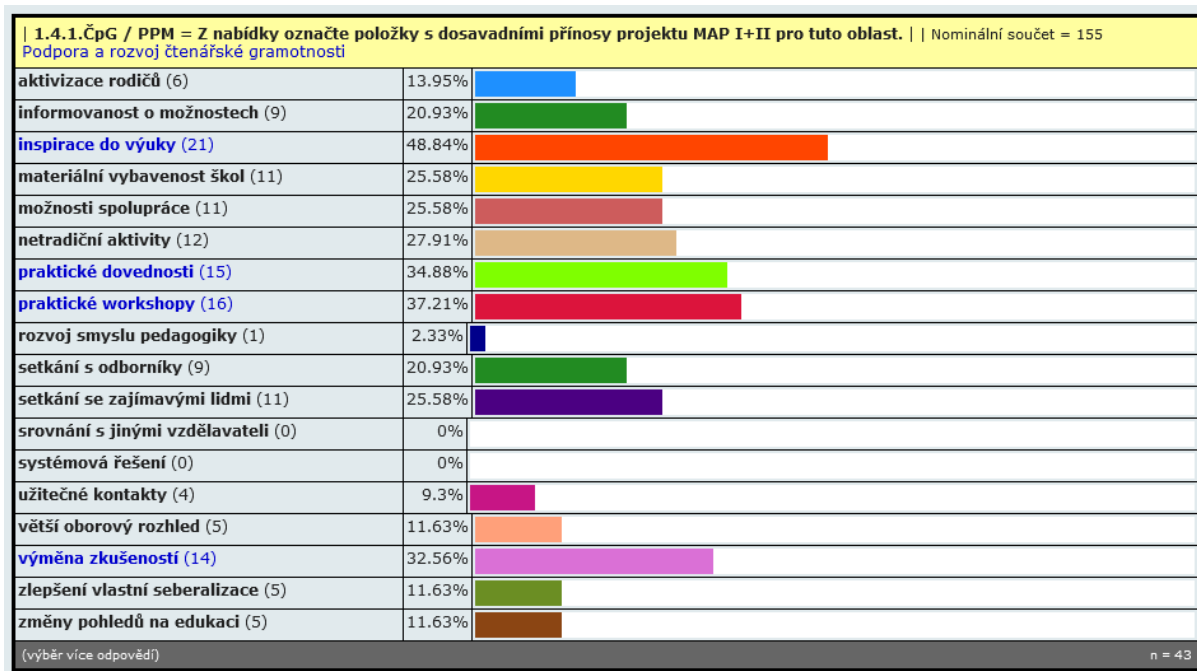


Cíl 2 = Atribuce pro Inovativní přístupy a trendy

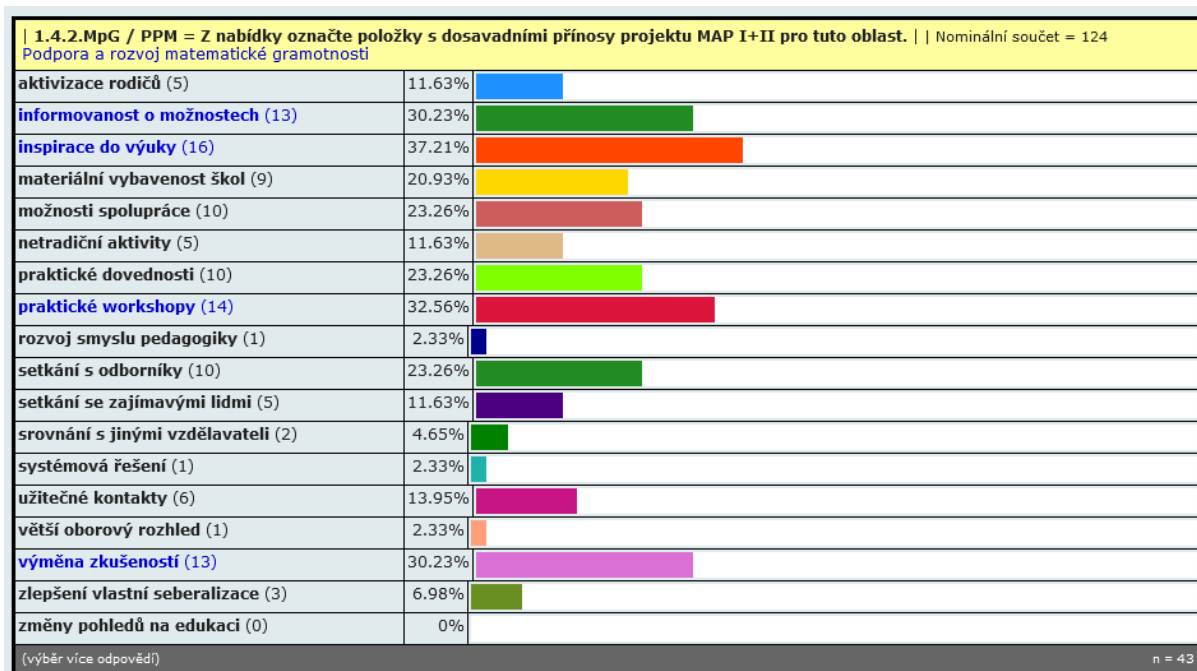




Opatření 1.4.1 Přínosy v oblasti podpory a rozvoje čtenářské gramotnosti

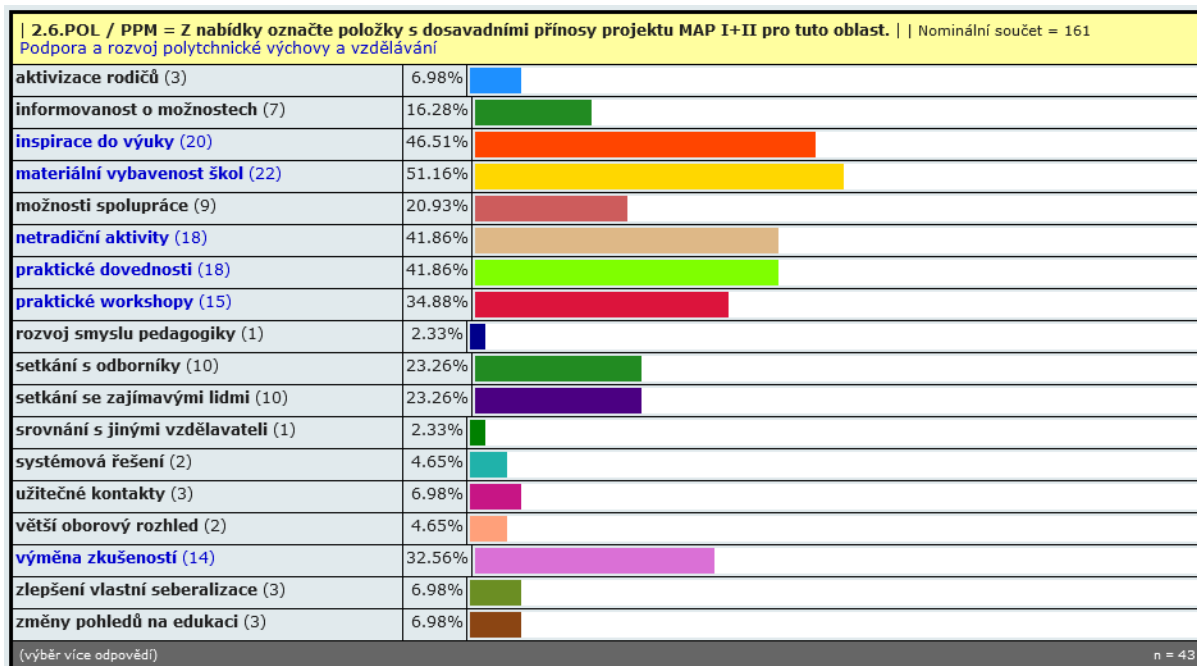


Opatření 1.4.2 Přínosy v oblasti podpory a rozvoje matematické gramotnosti

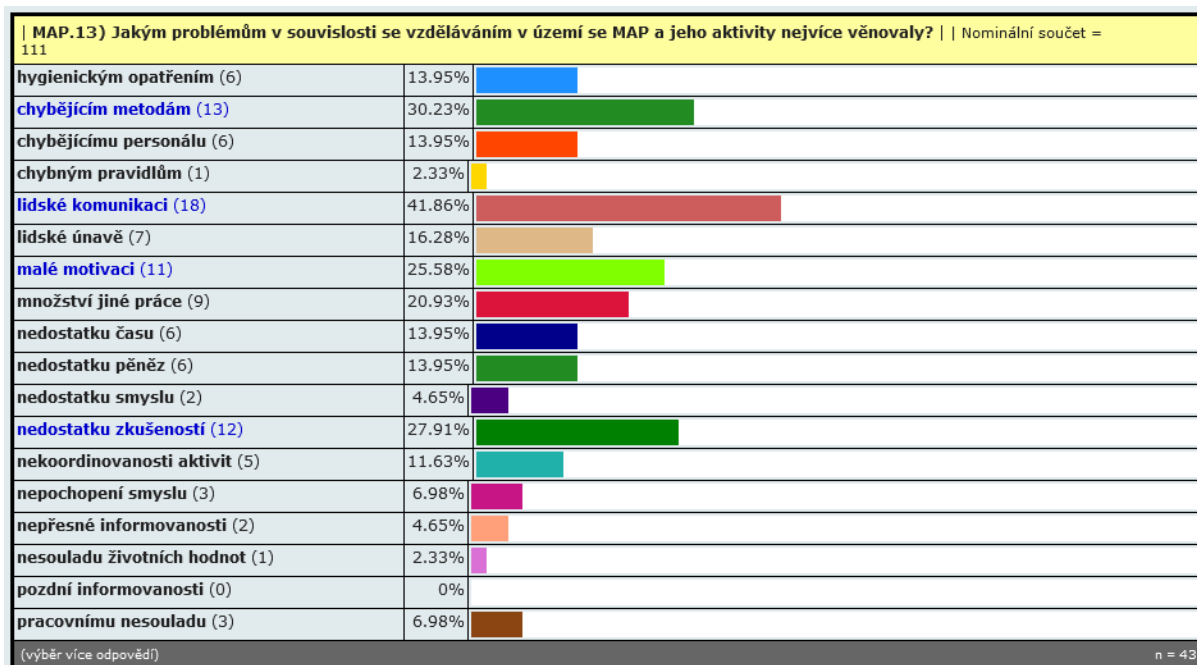




Opatření 2.6 Přírůsky v oblasti podpory a rozvoje polytechnického vzdělávání

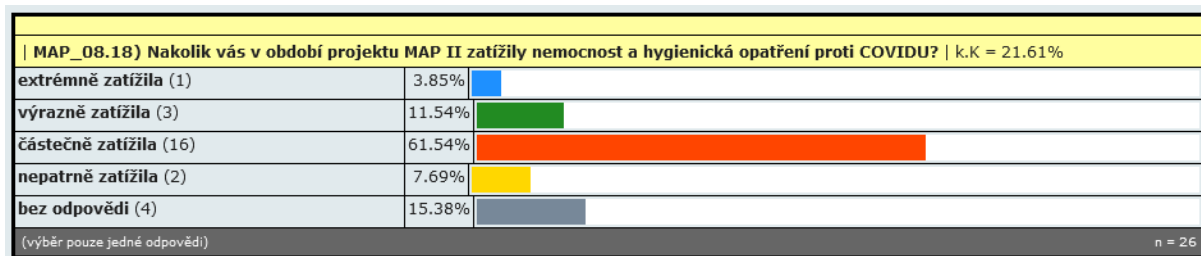


Atribučním zjištěním indikátoru MAP.13 v dotazníku EDx.099 vidíme, jakým problémům a do jaké míry v souvislosti se vzděláváním se aktivity MAPu věnovaly.



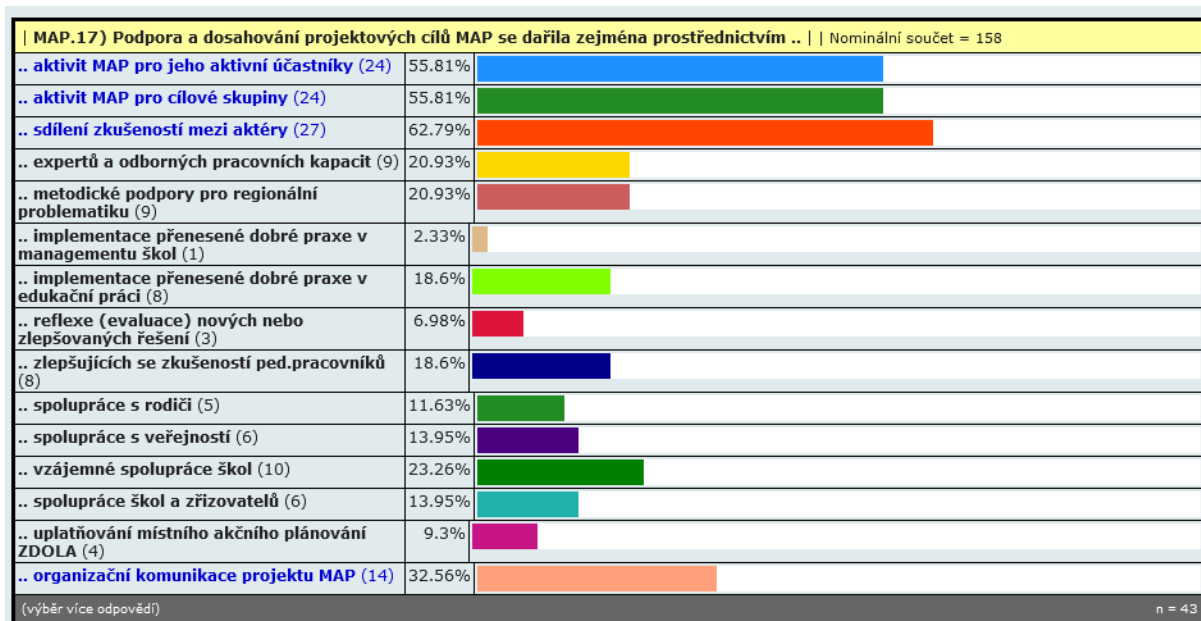


Protože hygienická opatření proti COVIDu byla plošného charakteru, zasahovala do všech oblastí realizace MAP. Postihla zejména implementační snahy aktérů v projektových opatřeních, kde byla realizační podmínkou přímá lidská interakce, zdroj: EDx.099.



Následující graf ukazuje proporcionalitu aktivit, které nejvíce naplňovaly potřeby aktérů, tedy naplňovaly cíle MAP, zdroj: EDx.099.

Z uvedených hodnot vyplývá, že v dosahování projektových cílů je značná rezerva v implementaci přenesené dobré praxe a v reflexi nových nebo zlepšených řešení. Přitom přenos dobré praxe je důležitým znakem udržitelnosti.





4.7. Do jaké míry se podařilo dosáhnout cílů MAP

Výstupní analytické tabulky jsou uspořádány podle síly kmenových odpovědí, které indikují míru dobré praxe. Jednotlivé číselné indikace jsou složeny ze skutkové míry dobré praxe a hodnoty nadprůměru nebo podprůměru, např. 108,51 (+62 %). Přičemž, všechny indikace nad 100 % jsou silnými osobními souhlasy, vyjadřující míru naplnění nebo funkčnosti, číslo v závorce je odchylka (+/-) od společného průměru.

Následující tabulka shrnuje všechny silné projektové cíle, kterých bylo dosahováno aktivitami a opatřeními MAP, prostřednictvím organizace, dobré praxe + užitku. Každý cíl byl tedy dosažen jen do určité míry = sloupec MDC. Dobrá praxe znamená zapojení aktérů v principu PDCA (plán, realizace ZV, aktualizace). Užitek znamená, že to lidem něco praktického a zlepšeného přináší, což by mělo být smyslem a cílem.

Cíl 1 Opatření pro podporu rovného přístupu ve vzdělávání a inkluze.

Evaluační komplement – dílčí výstupy:

	CIS=52	CIS=35	CIS=34	CIS=37	CIS=34	(MDP+V4) / 4	V4/MDPxV3
Indikace opatření projektu MAP / n=43 / z hlediska dobré praxe	MDP=souhlas/dobrá praxe	V1=podmínky	V2=další podpora	V3=ovlivnění	V4=užitek	R.MDC	Efektivita
Opatření_1.2.1 = Personální podpora žáků pro zajištění inkluze.	72,00 (+58%)	73,44 (+4%)	94,92 (+2%)	37,37 (=0)	47,11 (-21%)	29,75	0,24
Opatření_1.2.2 = Vybavenost kompenzačními pomůckami pro podporu inkluze.	58,02 (+27%)	69,5 (-2%)	85,23 (-8%)	33,85 (-10%)	66,52 (+12%)	31,13	0,39
Opatření_1.2.3 = Zajištění podpůrných programů pro podporu inkluzivního (společného) vzdělávání.	50,51 (+11%)	75,34 (+7%)	88,47 (-5%)	28,61 (-24%)	61,87 (+4%)	28,01	0,35
Opatření_1.4.2 = Podpora a rozvoj kritického myšlení.	49,10 (+8%)	87,35 (+24%)	117,62 (+27%)	59,81 (+60%)	74,2 (+24%)	41,10	0,88
Opatření_1.3.1 = Aktivita a opatření vedoucí k PREVENCI rizikového chování.	48,67 (+7%)	71,28 (+1%)	97,29 (+5%)	35,85 (-4%)	53,87 (-10%)	25,63	0,39
Opatření_1.5 = Podpora síťování a činnosti organizací poskytujících další vzdělávání, zaměřené nejen na zdravý životní styl a využití volného času dětí a žáků.	20,51 (-55%)	65,39 (-7%)	83,82 (-10%)	42,99 (+15%)	74,14 (+24%)	23,66	1,55
Opatření_1.3.2 = Aktivita a opatření vedoucí k SANACI nebo ŘEŠENÍ následků rizikového chování.	19,86 (-56%)	51,98 (-26%)	82,85 (-11%)	23,36 (-38%)	39,7 (-33%)	14,84	0,46
průměr zkoumané oblasti	Ø = 45,52	Ø.V1 = 70,61	Ø.V2 = 92,89	Ø.V3 = 37,41	Ø.V4 = 59,63		
zjištěný rozdíl	ZR = - 7	ZR = - 3,21	ZR = - 1, 53	ZR = - 11,86	ZR = - 5,25		
celkový průměr opatření MAP	Ø = 53,08	Ø.V1 = 73,82	Ø.V2 = 94,42	Ø.V3 = 49,27	Ø.V4 = 64,88		

Analytické komentáře - V tabulce je přidán nový ukazatel Relativní míra dosažení cíle (R.MDC), který je vypočtenou hodnotou z hodnot Skutkové míry (SM) a užitku (V4). Formální úrovně cca 50 % naplnění cíle dosahovaly zejména cíle a opatření spojené s materiálním vybavením. Mírně podprůměrných hodnot formální úrovně (90 – 100 % NH) dosahovaly cíle a opatření zvýrazněné modrým písmem.

Nemá smysl (zejména při povědomí formativního modelu) hodnotit projekt bez znalosti jeho dílčích cílů a opatření, a dokonce bez znalosti realizačních podmínek. Každý řádek je tedy třeba číst a pochopit jako ucelenou a nerozdělenou informaci (evaluační komplement), jehož součástí jsou tzv.



implementační faktory – váhy V1-V4. Srovnáním řádků (opatření) mezi sebou pochopíme jejich dílčí i společnou úlohu a účinnost v projektu MAP.

Cílů a opatření v tomto projektu bylo mnoho, proto aglomerovaná tabulka na stránce A4 by byla velmi nepřehledná. Následující tabulky, nazývané také jako „evaluační komplementy“ vystihují pohled na implementační zkušenost vždy na každou jednu implementační oblast.

Z hodnot dosažení cílů může být patrné, že cíle, které byly dosaženy ve větší míře jsou těmi, které budou do budoucna také lépe udržitelné, a na opak.

Analytické komentáře k tabulce:

1) Dle indikace Opatření_1.2.1 = Personální podpora žáků pro zajištění inkluze, kde MDP=72,00 (+58 %), je patrné, že toto opatření dosáhlo v hledisku dobré praxe relativně nejvyššího, nadprůměrného hodnocení. Absolutní hodnota z hlediska dobré praxe je však na úrovni před počátkem dobrého užívání, neboť dobrá praxe a dobré použití začíná na "etalónové" úrovni 100 %.

2) V oblasti Opatření_1.2.2 = Vybavenost kompenzačními pomůckami pro podporu inkluze, kde MDP=58,02 (+27 %), a kde je současně patrné, že užitek V4=66,52 (+12 %). Užitek tohoto opatření je však na relativně nadprůměrné úrovni V4=66,52 (+12 %), což je druhá nejvyšší hodnota dobré praxe ve sledované cílové oblasti.

3) Nejnižší dosažená míra dobré praxe je zatím indikována prostřednictvím Opatření_1.3.2 = Aktivita a opatření vedoucí k SANACI nebo ŘEŠENÍ následků rizikového chování, kde MDP=19,86 (-56 %).

V tomto opatření, zdá se, nepřinesla praxe žádné výsledky.

4) Druhá, nejnižší míra dobré praxe je indikována prostřednictvím Opatření_1.5 = Podpora síťování a činnosti organizací poskytujících další vzdělávání, zaměřené nejen na zdravý životní styl a využití volného času dětí a žáků., kde MDP=20,51 (-55 %), kde je však, i za těchto podmínek, zjištěn relativně vysoký užitek V4=74,14 (+24 %). Užitek vykazuje jednu z nejvyšších hodnot, přesto, že právě pro tohle opatření mělo spíše nepříznivé podmínky. Toto opatření stojí za přezkoumání a vytvoření lepších podmínek, neboť jeho užitek je dle respondentů poměrně slibný.

5) V posledním sloupci je vypočtená hodnota, skládající se z hodnoty ($V4/MDP \cdot V3$), což prezentuje efektivitu vynaložené práce (snahy) vůči dopadovému užtku. Ve výpočtu je pracováno také s hodnotou V3 (ovlivnění obsahu a organizace), což je přirozeně propojeno také s reflexí zkušenosti nebo, chcete-li se zpětnou vazbou. Čím více mají aktéři možnost ovlivnit obsah a organizaci opatření nebo aktivit, tím více se jim dostává prostoru pro zpětnou vazbu a podíl na regulaci opatření. Tím také roste efektivita opatření, neboť aktéři jsou více osobně zainteresováni.



Souhrn

Oblast rovného přístupu ke vzdělávání je v počáteční fázi podpory, která prostřednictvím příslušných opatření vykazuje zatím dílčí užitek v podpoře síťování a podpoře kritického myšlení. Sanace nebo řešení rizikových jevů není silnou stránkou tohoto cíle. Největší efektivitu dosahuje opatření 1.5. Podpora síťování a činnosti organizací poskytujících další vzdělávání.

Dosažení dílčích cílů - opatření

- 1) Největší míra dosažení cíle je patrná u Opatření 1.4.2 – Podpora a rozvoj kritického myšlení.
- 2) Největší míra efektivity je však patrná u Opatření Podpora síťování a činnosti organizací
- 3) Nejmenší relativní míra naplnění cíle je patrná u Opatření 1.3.2 – Aktivita vedoucí k sanaci nebo řešení následků rizikového chování.

Cíl 2 – Podpora inovativních přístupů ke vzdělání

Analytický komentář k následující tabulce – dosažení cílů oblasti 2.

- 1) Největší, relativní hodnota dosažení cíle je indikována pro Opatření:2.7.1 – Využívat široké možnosti internetu, digitální a distanční výuku.
- 2) Nejmenší, relativní hodnota dosažení cíle je patrná u Opatření 2.4 Podporovat a rozvíjet metody formativního hodnocení ve škole.

Cíl.2) Podpora inovativních přístupů ve vzdělávání

Indikace opatření projektu MAP / n=43 / z hlediska dobré praxe	MDP=souhlas/dobrá praxe	V1=podmínky	V2=další podpora	V3=ovlivnění	V4=užitek	R.MDC	Efektivita
Opatření_2.7.1 = Využívat široké možnosti internetu, digitální a distanční výuku.	69,11 (+55%)	91,61 (+26%)	120,38 (+29%)	77,38 (+54%)	92,21 (+54%)	40,33	1,03
Opatření_2.3.1 = Vytvářet a udržovat vhodné sociální klima ve třídách.	61,87 (+38%)	71,82 (-1%)	100,92 (+8%)	47,64 (-5%)	67,88 (+13%)	16,22	0,52
Opatření_2.2 = Respektovat a pomáhat rozvíjet individuální potenciál dětí a žáků.	49,17 (+10%)	78,25 (+7%)	102,8 (+10%)	67,67 (+34%)	73,00 (+22%)	30,51	0,99
Opatření_2.1.1 = Motivovat děti a žáky k individuálnímu rozvoji a odpovědnosti za něj.	49,99 (+12%)	76,36 (+5%)	105,56 (+13%)	44,13 (-12%)	56,18 (-6%)	26,54	0,49
Opatření_2.1.2 = Učit děti a žáky sebehodnocení, které vede k učebním a osobnostnímu růstu.	46,35 (+4%)	64,9 (-11%)	94,11 (+1%)	47,92 (-5%)	55,32 (-8%)	25,42	0,57
Opatření_2.7.2 = Zavádět, podporovat a rozvíjet interaktivní a týmové metody ve výuce.	43,55 (-3%)	80,76 (+11%)	91,61 (-2%)	48,31 (-4%)	65,71 (+10%)	27,31	0,73
Opatření_2.5 = Podporovat proces celoživotního učení s využíváním mimoškolních a zájmových vzdělávacích aktivit.	42,08 (-6%)	72,86 (=0)	79,81 (-15%)	54,84 (+9%)	57,17 (-5%)	24,81	0,74
Opatření_2.3.2 = Podporovat a rozvíjet metody formativního hodnocení ve škole.	21,2 (-53%)	61,83 (-15%)	71,12 (-24%)	32,08 (-36%)	34,39 (-43%)	13,89	0,53
Opatření_2.4 = Rozvíjet a podporovat rodičovské kompetence v nových přístupech, aktuálních tématech, metodách učení a motivace dětí a žáků k učení.	18,82 (-58%)	56,84 (-22%)	73,83 (-21%)	33,31 (-34%)	37,96 (-37%)	14,20	
průměr této oblasti	Ø = 44,68	Ø.V1 = 72,8	Ø.V2 = 93,35	Ø.V3 = 50,36	Ø.V4 = 59,98		
zjištěný rozdíl	ZR = - 8,4	ZR = - 1	ZR = - 1,01	ZR = - 1,09	ZR = - 4,90		
Aglomerovaný průměr všech cílů a opatření	Ø = 53,08	Ø.V1 = 73,82	Ø.V2 = 94,42	Ø.V3 = 49,27	Ø.V4 = 64,88		



Analytické komentáře pro hledisko dobré praxe

- 1) Nejvyšší míra dobré praxe je patrná z indikace Opatření_2.7.1 = Využívat široké možnosti internetu, digitální a distanční výuku, kde MDP=69,11 (+55 %) a současně je zde dosahováno relativně vysokého užítu, kde V4=92,21 (+54 %).
- 2) Další, relativně dobrá míra dobré praxe je patrná z indikace Opatření_2.3.1= Vytvářet a udržovat vhodné sociální klima ve třídách, kde MDP=61,87 (+38 %).
- 3) Nejslabší míry dobré praxe dosahuje Opatření_2.4 = Rozvíjet a podporovat rodičovské kompetence v nových přístupech, aktuálních tématech, metodách učení a motivace dětí a žáků k učení, kde MDP=18,82 (-58 %). Oblast spolupráce a komunikace s rodiči je předmětem problému napříč celým školstvím.
- 4) Za nevyužitou příležitost v rozvoji dobré praxe lze považovat Opatření_2.3.2 = Podporovat a rozvíjet metody formativního hodnocení ve škole, kde MDP=21,2 (-53 %) a tím i užitek V4=34,39 (-43 %) je relativně nejslabší. Situace ve školství, ovlivněná COVIDovou karanténou pravděpodobně nedovolila rozvíjet tyto formy pedagogiky.
- 5) V posledním sloupci je vypočtená hodnota, skládající se z hodnot $(V4/MDP*V3)$, což prezentuje efektivitu vynaložené práce (snahy) vůči dopadovému užítu. Ve výpočtu je pracováno také s hodnotou V3 (ovlivnění obsahu a organizace), což je přirozeně propojeno také s reflexí zkušenosti nebo, chcete-li se zpětnou vazbou. Čím více mají aktéři možnost ovlivnit obsah a organizaci opatření nebo aktivit, tím více se jim dostává prostoru pro zpětnou vazbu a podíl na regulaci opatření. Tím také roste efektivita opatření, neboť aktéři jsou více osobně zainteresováni.

Souhrn

Oblast inovativních přístupů vykazuje určitý užitek (zatím na formální úrovni) prostřednictvím Opatření_2.7.1 = Využívat široké možnosti internetu, digitální a distanční výuku. Nerealizovaný či slabý užitek je patrný pro Opatření_2.3.2 = Podporovat a rozvíjet metody formativního hodnocení ve škole a také pro Opatření_2.4 = Rozvíjet a podporovat rodičovské kompetence.



Cíl 3 Otevřenost a rozvoj spolupráce aktérů ve školství a vzdělávání

Evaluační komplement – tabulka

Citlivost skupiny na indikátor ►	CIS=38	CIS=25	CIS=35	CIS=19	CIS=20	(MDP+V4) / 4	V4/MDP×V3
Indikace opatření projektu MAP / n=43 / z hlediska dobré praxe	MDP=dobrá praxe	V1=podmínky	V2=další podpora	V3=ovlivnění	V4=užitek	R.MDC	Efektivita
Opatření_3.4 = Sdílení zkušeností v rámci projektů spolupráce mezi školami.	69,65 (+34%)	78,09 (+5%)	98,32 (+11%)	65,55 (+20%)	71,83 (+9%)	35,37	0,67
Opatření_3.1 = Podpora vytváření pozitivních vztahů, otevřené komunikace a spolupráce mezi aktéry a komunitou.	58,52 (+12%)	79,12 (+7%)	103,26 (+17%)	46,46 (-15%)	72,31 (+10%)	32,70	0,57
Opatření_3.3 = Podpora aktivit pro rozvoj vztahu s regionální identitou, sounáležitosti s místem a společenstvím, v němž děti a žáci žijí.	48,99 (-6%)	82,31 (+11%)	84,64 (-4%)	51,38 (-6%)	67,71 (+3%)	29,18	0,71
průměr oblasti	Ø = 59,05	Ø.V1 = 79,84	Ø.V2 = 95,41	Ø.V3 = 54,46	Ø.V4 = 70,62		
zjištěný rozdíl	ZR = + 5,97	ZR = + 6,02	ZR = +0,99	ZR = + 5,19	ZR = + 5,74		
celkový aglomerovaný průměr	Ø = 53,08	Ø.V1 = 73,82	Ø.V2 = 94,42	Ø.V3 = 49,27	Ø.V4 = 64,88		

Analytické komentáře pro hledisko dobré praxe

- 1) Relativně nejvyšší míry dobré praxe (ve srovnání s jinými opatřeními) v této cílové oblasti bylo dosaženo v Opatření_3.4 = Sdílení zkušeností v rámci projektů spolupráce mezi školami, kde MDP=69,65 (+34 %). Tato míra je však ve srovnání s ideálem jen na 1/3 svých možností.
- 2) Nejslabší míry dobré praxe v této cílové oblasti bylo dosaženo u Opatření_3.2 = Vytváření podmínek a podpora rozvoje sociální a mezigenerační odpovědnosti dětí a žáků. kde MDP=31,22 (-40 %). Tato hodnota je ve svých možnostech hluboce podprůměrná.
- 3) Rozdíl absolutních hodnot změřené dobré praxe v této tabulce, mezi nejvyšší a nejnižší mírou, je až 130 % (!). Žádná praxe však nedosahuje praktické funkční úrovně.
- 4) V posledním sloupci je vypočtená hodnota, skládající se z hodnoty (V4/MDP×V3), což prezentuje efektivitu vynaložené práce (snahy) vůči dopadovému užítku. Ve výpočtu je pracováno také s hodnotou V3 (ovlivnění obsahu a organizace), což je přirozeně propojeno také s reflexí zkušenosti nebo, chcete-li se zpětnou vazbou. Čím více mají aktéři možnost ovlivnit obsah a organizaci opatření nebo aktivit, tím více se jim dostává prostoru pro zpětnou vazbu a podíl na regulaci opatření. Tím také roste efektivita opatření, neboť aktéři jsou více osobně zainteresováni.

2.3 Dosažení cílů souhrnně

- 1) Přesto, že projekt neměl stanovené míry dosažení cíle, lze takové dosažení rozpoznat z implementačních hledisek "míry dobré praxe" + "dosaženého užítku", které jsou v tabulce kvantifikované.
- 2) Z hodnot indikovaných v tabulce je patrné, že projektových cílů bylo dosaženo v rozmezí MDC, tedy v relaci od 13,90 % do 44,82 %, což není špatný výsledek, neboť projekty MAP teprve započali svou podporu.



- 3) Nejvyšší míra dosažení cíle byla indikována prostřednictvím opatření 1.4.1.ČpG / A = Metody a formy práce s dětmi a žáky pro rozvoj ČTENÁŘSKÉ (pre)gramotnosti, kde MDC=44,82 %.
- 4) Druhá, nejvyšší míra MDC je patrná u 2.6.POL / Podpora polytechniky podmínkami, infrastrukturou a podmínkami, kde MDC = 41,91 %.
- 5) V posledním sloupci je vypočtená hodnota, skládající se z hodnoty ($V4/MDP \cdot V3$), což prezentuje efektivitu vynaložené práce (snahy) vůči dopadovému užitku. Ve výpočtu je pracováno také s hodnotou V3 (ovlivnění obsahu a organizace), což je přirozeně propojeno také s reflexí zkušenosti nebo, chcete-li se zpětnou vazbou. Čím více mají aktéři možnost ovlivnit obsah a organizaci opatření nebo aktivit, tím více se jim dostává prostoru pro zpětnou vazbu a podíl na regulaci opatření. Tím také roste efektivita opatření, neboť aktéři jsou více osobně zainteresováni. Pokud je hodnota přeškrtnuta, nelze na ni spoléhat, neboť příslušný evaluační komplement je příliš záporný.

Souhrn

Přesto, že Opatření_1.1.1 Využití investic dosahuje relativně vysoce dosaženého cíle, je efektivita využití této skutečnosti na 40% úrovni. Relativně slušné míry užitku dosahuje Opatření_2.2 Respektovat a pomáhat rozvíjet individuální potenciál dětí a žáků, kde RE=1,00. Největší míry ovlivnění bylo dosaženo pro Opatření_2.7.1 = Využívat široké možnosti internetu, digitální a distanční výuku, kde V3=77,38 (+57 %). Tuto hodnotu lze považovat na etalón úspěšnosti, neboť tuto dovednost potřebovaly školy využít na zabezpečení distanční výuky, musela tedy probíhat funkčně. Přesto, že Opatření 1.4.1.ČpG / A = Metody a formy práce s dětmi a žáky pro rozvoj ČTENÁŘSKÉ (pre)gramotnosti, dosahuje MDC=44,82 % (nejvyšší hodnoty), je efektivita vynaložené práce v této oblasti na úrovni 86 %. K větší míře dosažených cílů a větší míře efektivnosti by přispěla „více vytěžená reflexe“, která ovlivnila vzdělávací obsahy a organizační procesy. Reflexe je silný faktor udržitelnosti.



Indikace opatření projektu MAP / n=43	MDP=souhlas dobrá praxe	V1 podmínky	V2 další podpora	V3 ovlivnění	V4 užitek	MDC dosažení cíle	RE efektivita
Opatření_1.1.1 = Využití investic pro zlepšení materiálního zázemí edukačních možností škol.	79,72 (+50%)	75,93 (+3%)	106,01 (+12%)	40,50 (-18%)	80,05 (+23%)	39,94%	0,40
Opatření_1.2.1 = Personální podpora žáků pro zajištění inkluze.	72,00 (+36%)	73,44 (-1%)	94,92 (+1%)	37,37 (-24%)	47,11 (-27%)	29,78%	0,24
Opatření_1.2.2 = Vybavenost kompenzačními pomůckami pro podporu inkluze.	58,02 (+9%)	69,5 (-6%)	85,23 (-10%)	33,85 (-31%)	66,52 (+3%)	31,14%	0,39
Opatření_1.2.3 = Zajištění podpůrných programů pro podporu inkluzivního (společného) vzdělávání.	50,51 (-5%)	75,34 (+2%)	88,47 (-6%)	28,61 (-42%)	61,87 (-5%)	28,10%	0,35
Opatření_1.3.1 = Aktivita a opatření vedoucí k PREVENCI rizikového chování.	48,67 (-8%)	71,28 (-3%)	97,29 (+3%)	35,85 (-27%)	53,87 (-17%)	25,64%	0,39
Opatření_1.3.2 = Aktivita a opatření vedoucí k SANACI nebo ŘEŠENÍ následků rizikového chování.	19,86 (-63%)	51,98 (-30%)	82,85 (-12%)	23,36 (-53%)	39,7 (-39%)	14,89%	0,47
Opatření_1.4.2 = Podpora a rozvoj kritického myšlení.	49,1 (-8%)	87,35 (+18%)	117,62 (+25%)	59,81 (+21%)	74,2 (+14%)	30,83%	0,90
Opatření_1.5 = Podpora síťování a činnosti organizací poskytujících další vzdělávání, zaměřené nejen na zdravý životní styl a využití volného času dětí a žáků.	20,51 (-61%)	65,39 (-11%)	83,82 (-11%)	42,99 (-13%)	74,14 (+14%)	23,66%	1,51
Opatření_2.1.1 = Motivovat děti a žáky k individuálnímu rozvoji a odpovědnosti za něj.	49,99 (-6%)	76,36 (+3%)	105,56 (+12%)	44,13 (-10%)	56,18 (-13%)	26,54%	0,49
Opatření_2.1.2 = Učit děti a žáky sebehodnocení, které vede k učebnímu a osobnostnímu růstu.	46,35 (-13%)	64,9 (-12%)	94,11 (=0)	47,92 (-3%)	55,32 (-15%)	25,42%	0,57
Opatření_2.2 = Respektovat a pomáhat rozvíjet individuální potenciál dětí a žáků.	49,17 (-7%)	78,25 (+6%)	102,8 (+9%)	67,67 (+37%)	73,00 (+13%)	30,54%	1,00
Opatření_2.3.1 = Vytvářet a udržovat vhodné sociální klima ve třídách.	61,87 (+17%)	71,82 (-3%)	100,92 (+7%)	47,64 (-3%)	67,88 (+5%)	32,44%	0,52
Opatření_2.3.2 = Podporovat a rozvíjet metody formativního hodnocení ve škole.	21,2 (-60%)	61,83 (-16%)	71,12 (-25%)	32,08 (-35%)	34,39 (-47%)	13,90%	0,51
Opatření_2.4 = Rozvíjet a podporovat rodičovské kompetence v nových přístupech, aktuálních tématech, metodách učení a motivace dětí a žáků k učení.	18,82 (-65%)	56,84 (-23%)	73,83 (-22%)	33,31 (-32%)	37,96 (-41%)	14,20%	0,66
Opatření_2.5 = Podporovat proces celoživotního učení s využíváním mimoškolních a zájmových vzdělávacích aktivit.	42,08 (-21%)	72,86 (-1%)	79,81 (-15%)	54,84 (+11%)	57,17 (-12%)	24,81%	0,74
Opatření_2.7.1 = Využívat široké možnosti internetu, digitální a distanční výuku.	69,11 (+30%)	91,61 (+24%)	120,38 (+28%)	77,38 (+57%)	92,21 (+42%)	40,33%	1,03
Opatření_2.7.2 = Zavádět, podporovat a rozvíjet interaktivní a týmové metody ve výuce.	43,55 (-18%)	80,76 (+9%)	91,61 (-3%)	48,31 (-2%)	65,71 (+1%)	27,32%	0,73
Opatření_3.1 = Podpora vytváření pozitivních vztahů, otevřené komunikace a spolupráce mezi aktéry a komunitou.	58,52 (+10%)	79,12 (+7%)	103,26 (+9%)	46,46 (-6%)	72,31 (+11%)	32,71%	0,57
Opatření_3.2 = Vytváření podmínek a podpora rozvoje sociální a mezigenerační odpovědnosti dětí a žáků.	31,22 (-41%)	57,56 (-22%)	68,15 (-28%)	55,21 (+12%)	52,25 (-19%)	20,87%	0,92
Opatření_3.3 = Podpora aktivit pro rozvoj vztahu s regionální identitou, sounáležitosti s místem a společenstvím, v němž děti a žáci žijí.	48,99 (-8%)	82,31 (+12%)	84,64 (-10%)	51,38 (+4%)	67,71 (+4%)	29,18%	0,71
Opatření_3.4 = Sdílení zkušeností v rámci projektů spolupráce mezi školami.	69,65 (+31%)	78,09 (+6%)	98,32 (+4%)	65,55 (+33%)	71,83 (+11%)	35,37%	0,71
1.4.1.ČpG / A = Metody a formy práce s dětmi a žáky pro rozvoj ČTENÁRSKÉ (pre)gramotnosti.	83,99 (+58%)	96,86 (+31%)	120,18 (+27%)	75,88 (+54%)	95,3 (+47%)	44,82%	0,86
1.4.1.ČpG / B = Podpora ČpG materiálními podmínkami, infrastrukturou a pomůckami.	64,14 (+21%)	64,14 (-13%)	83,03 (-12%)	50,07 (+2%)	59,23 (-9%)	30,84%	0,46
1.4.2.MpG / A = Metody a formy práce s dětmi a žáky pro rozvoj MATEMATICKÉ (pre)gramotnosti.	59,39 (+12%)	75,56 (+2%)	100,6 (+7%)	53,98 (+10%)	65,43 (+1%)	31,21%	0,59
1.4.2.MpG / B = Podpora MpG materiálními podmínkami, infrastrukturou a pomůckami.	59,77 (+13%)	67,07 (-9%)	86,42 (-8%)	45,49 (-8%)	68,09 (+5%)	31,97%	0,51
2.6.POL / A = Osvojování si metod a forem práce pro rozvoj POLYTECHNICKÉHO a ENVIRONMENTÁLNÍHO vzdělávání a výchovy.	76,42 (+44%)	82,92 (+12%)	106,76 (+13%)	64,78 (+31%)	75,27 (+16%)	37,92%	0,63
2.6.POL / B = Podpora POLYTECHNICKÉ výchovy a vzdělávání materiálními podmínkami, infrastrukturou a pomůckami.	80,63 (+52%)	84,04 (+14%)	101,51 (+8%)	65,93 (+34%)	87,01 (+34%)	41,91%	0,63
Aglomerovaný průměr	Ø = 53,08	Ø.V1 = 73,82	Ø.V2 = 94,42	Ø.V3 = 49,27	Ø.V4 = 64,88		

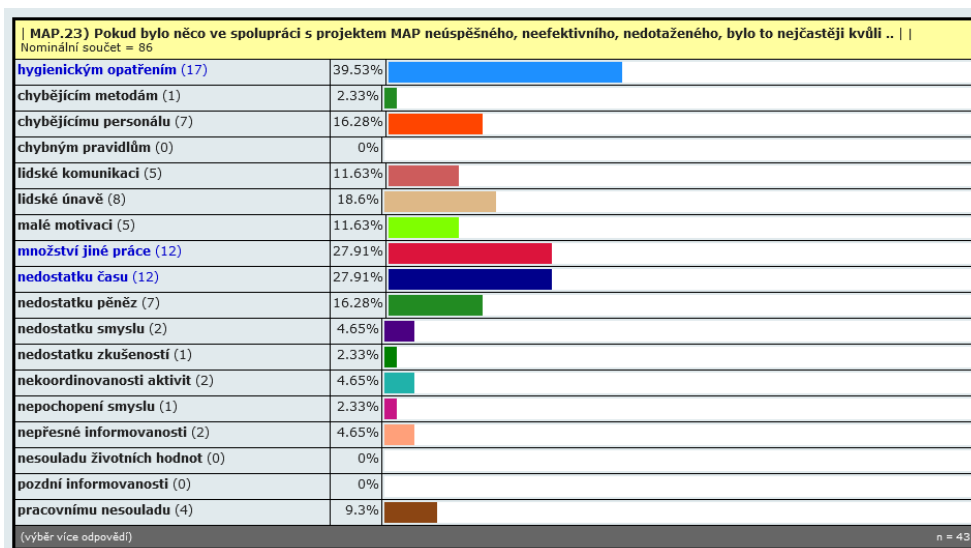


Míra dosažení cílů je přirozená pro počátky kvalitativních a užitkových změn. U metod formativního hodnocení ve škole je míra dosažení cíle zatím velmi malá, což je možné komentovat nedostatečnou osvětou v této oblasti.

Souhrn

V oblasti otevřenosti a spolupráce aktérů bylo dosaženo relativně nadprůměrného, ale zatím formálního užitku prostřednictvím Opatření_3.1 = Podpora vytváření pozitivních vztahů, otevřené komunikace a spolupráce mezi aktéry a komunitou a opatření_3.4 = Sdílení zkušeností v rámci projektů spolupráce mezi školami.

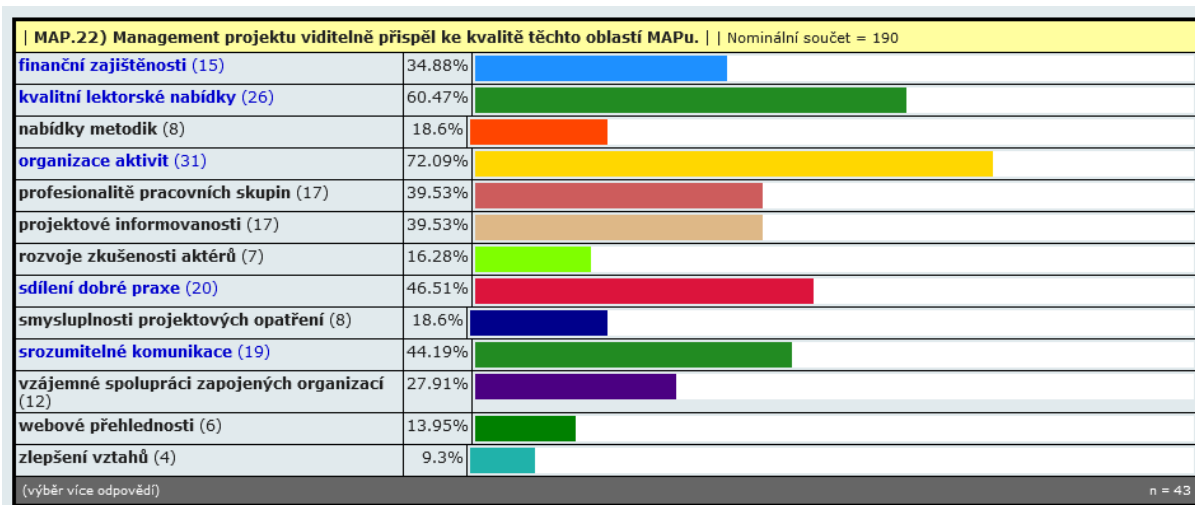
V evaluační responsi EDx.099 byly použity i jednoduché atribuční indikátory, aby proporčně identifikovaly prvky a okolnosti, které naopak napomáhaly dosahování projektových cílů a opatření. Pokud pomineme příčinu hygienických opatření, která není tradiční překážkou, pak z proporcionality grafu je patrné, že největší překážkou pro lepší implementaci MAP je zejména čas. Čas je ovšem ekvivalentem mnoha překážkových podstat. Čas lze rozdělit na část času, která je potřebná na přípravu a na kmenovou činnost ve škole, dále čas na komunikaci, kterou si žádá projekt a také na část času, kterou vyžadují zlepšení a inovace získané ať už v projektu MAP nebo jinde, neboť rutinní činnost se odehrává právě pro úsporu času, a tedy větší efektivitu zavedených činností a postupů. Důležitou částí pracovního času je uklidnění a oddech, kdy lidský mozek přirozeně zpracovává to, co uložil do podvědomí. Pokud se musí pracovat a inovovat ve spěchu, dochází k nemalým strategickým školám, neboť lidé ve spěchu použijí jen „krátkodobové“ intuitivní myšlení a zlepšují činnosti je s krátkodobým dopadem. Navíc, unavený učitel, nemůže být natolik empatický, aby mohl realizovat individuální přístup k žákům.





Nedostatek času nelze brát na „lehkou váhu“, neboť nejde jen nedostatek chronologického času způsobující nemožnost účasti na rozvojových aktivitách, ale také časový nedostatek, který způsobuje nemožnost individuálně věnovat se žákům a také nedostatek, který způsobuje překážku v implementaci nových, progresivních metod a forem práce s žáky.

V těsném závěsu jde pak lidská únava, které obírá schopnost empatie o její kvalitu, čímž zhoršuje vztahy. I přesto management projektu MAP organizačně a komunikačně přispěl významně k řadě opatření.



Podpora a dosahování cílů je vidět prostřednictvím předcházejícího grafu, kde jsou zajímavé nejen všechny vysoké hodnoty, ale i všechny nízké hodnoty, ze kterých je patrné, že „implementace přenesené dobré praxe v edukační práci učitelů“ nebyly přímo podporovány. Přičemž, právě přenesení dobré praxe do nových kontextů je završení a smyslem projektových opatření.

Překážka však nestojí na straně manažerů MAP, ale spíše v realizační kapacitě učitelů. Projekt MAP by však měl napříště metodicky podpořit právě přenos dobré praxe do nových kontextů.



4.8. Hodnocení účelnosti – revize podpory MAP

V rámci evaluace byl vytvořen a použit také speciální dotazník EDx.312, který revidoval a predikoval důležitá průřezová opatření. Pro analýzu byla použita komplementární matice v optice SWOT analýzy a příklonu aktérů k jednomu váhových z hledisek. Doprovodnými vahami bylo zjištěno, do jaké míry podporoval projekt MAP tyto opatření a v jaké míře žádají respondenti další podporu.

Z výsledků dotazníku EDx.312, kde $n=37$ je patrná dosavadní zkušenost aktérů pro pojmenované oblasti edukačních opatření (vytvořených pro dotazník). Zjištěný rozdíl indikuje proporcionální rozdíl, který ukazuje, co MAP v území podpořil a kde respondenti potřebují budoucí podporu.

Následující tabulka ukazuje nejsilnější hodnoty v hledisku SWOT (oranžové buňky), tedy v hledisku silných stránek a příležitostí. Tyto příslušné oblasti či opatření jsou uchopeny činnostně a zkušeně.

Citlivost skupiny na indikátor (přisnost) ►	CIS = 92	CIS = 71	CIS = 95
Indikační oblasti ve spektru SWOT / $n=37$ / Řazeno dle SWOT_váhy	SWOT	V1=řešit MAP I+II	V2=řešit v MAP IV
23. Tématická příprava na vyučování.	148,28 (+48%)	32,07 (-21%)	61,81 (-42%)
07. Efektivní využití demonstračních pomůcek.	147,77 (+47%)	76,19 (+88%)	127,03 (+19%)
36. Využití pomůcek pro přímou učební práci dětí a žáků.	146,31 (+46%)	63,62 (+57%)	123,31 (+16%)
13. Organizační dovednosti učitele se třídou.	146,45 (+46%)	26,07 (-36%)	89,84 (-16%)
25. Rozvoj a užití metod a forem práce s dětmi a žáky.	139,37 (+39%)	66,55 (+64%)	137,61 (+29%)
50. Spolupráce s asistenty pedagogů.	133,23 (+33%)	44,35 (+9%)	100,29 (-6%)
41. Vzdělávání ped.pracovníků s praktickým dopadem do praxe.	130,38 (+30%)	78,52 (+94%)	150,63 (+41%)
30. Týmová spolupráce učitelů ve škole.	128,79 (+29%)	40,48 (=0)	106,65 (=0)
14B. Šíření vlastní dobré praxe.	127,19 (+27%)	66,83 (+65%)	122,58 (+15%)
12. Komunikační dovednosti učitelů se třídou.	126,81 (+27%)	28,79 (-29%)	111,55 (+5%)
38. Využití výpočetní techniky pro edukaci žáků.	124,1 (+24%)	55,3 (+36%)	96,42 (-9%)
48. Přístup ke vhodným edukačním metodikám.	118,32 (+18%)	56,33 (+39%)	118,2 (+11%)
10. Komunikace a spolupráce s rodiči.	117,17 (+17%)	55,09 (+36%)	113,22 (+6%)
43. Podpora a užití projektové výuky dětí a žáků.	116,01 (+16%)	46,32 (+14%)	104,75 (-2%)
28. Prevence, diagnostika a řešení šikany	115,71 (+15%)	49,02 (+21%)	134,84 (+27%)
04. Dovednosti reflexe zkušenosti vlastní pedagogické práce. (Ohlédnutí a vyhodnocení práce, procesu a dopadu.)	113,02 (+13%)	50,7 (+25%)	118,92 (+12%)
02. Bezpečnost a ochrana zdraví dětí a žáků.	112,41 (+12%)	45,3 (+12%)	99,04 (-7%)
22. Prezentační dovednosti učitelů. (práce s texty, obrazy a hlasem)	111,1 (+11%)	38,79 (-4%)	117,46 (+10%)
15. Podpora kulturního a estetického prostředí ve třídě.	111,76 (+12%)	18,04 (-55%)	64,72 (-39%)
průměr	Ø = 100,2	Ø.V3 = 40,53	Ø.V4 = 106,48

Další tabulka ukazuje nejsilnější potřeby aktérů pro budoucí období MAP.

Z indikovaných položek je zřejmé, že nejžádanějším směrem podpory a rozvoje jsou vzdělávací témata zaměřená prakticky, které rozvíjejí metody a formy práce s žáky a aktivizují jejich učení.

Vedle pedagogické činnosti, která rozvíjí kognitivní stránku žáků jsou žádány také dovednosti v oblasti prevence, diagnostiky a řešení šikany.



Citlivost skupiny na indikátor ►	CIS = 92	CIS = 71		CIS = 95	příslib udržitelnosti
Indikační oblasti ve spektru SWOT / n=37 / řazeno dle V2	SWOT_váha	V1=řešil MAP I+II	(dif)	V2=podpora MAP IV	(V1+V2) / 2 * SWOT
41. Vzdělávání ped.pracovníků s praktickým dopadem do praxe.	130,38 (+30%)	78,52 (+94%)	+72	150,63 (+41%)	1,48
25. Rozvoj a užití metod a forem práce s dětmi a žáky.	139,37 (+39%)	66,55 (+64%)	+71	137,61 (+29%)	1,42
01. Aktivizační metody a formy práce s dětmi a žáky. (Aktivity, které probouzí hlubší i tvořivé myšlení.)	98,7 (-1%)	73,79 (+82%)	+64	137,83 (+29%)	1,04
28. Prevence, diagnostika a řešení šikany	115,71 (+15%)	49,02 (+21%)	+86	134,84 (+27%)	1,06
39. Praktické využívání sdílených zkušeností mezi pedagogy - výměna zkušeností.	109,72 (+10%)	85,67 (+111%)	+49	134,62 (+26%)	1,20
07. Efektivní využití demonstračních pomůcek.	147,77 (+47%)	76,19 (+88%)	+51	127,03 (+19%)	1,49
47. Podpora a rozvoj osobnosti žáka. (talenty, nadání, seberealizace)	92,92 (-7%)	26,38 (-35%)	+98	123,46 (+16%)	1,13
36. Využití pomůcek pro přímou učební práci dětí a žáků.	146,31 (+46%)	63,62 (+57%)	+ 61	123,31 (+16%)	1,36
14B. Šíření vlastní dobré praxe.	127,19 (+27%)	66,83 (+65%)	+ 56	122,58 (+15%)	1,21
48. Přístup ke vhodným edukačním metodikám.	118,32 (+18%)	56,33 (+39%)	+ 62	118,2 (+11%)	1,03

Analytická tabulka Indikační oblasti ve spektru SWOT vystihuje opatření s inklinací ke slabým stránkám či a ohrožením. Čím slabší a zápornější indikace je ve sloupci SWOT, tím slabší je tato dovednosti nebo dovednosti mezi pedagogickými pracovníky.

Největší pozornost asi zasluhuje opatření 37. Využití reflektované učební zkušenosti k regulaci chování a odpovědnosti žáků. (vliv přemýšlení o své zkušenosti na regulaci vlastního chování), kde SWOT_váha = 56,09 (-44 %), což je nejslabší hodnota v našem přehledu. Pokud učitelé vyzdvihují reflexi své edukační práce, aby ji mohli sdílet a šířit, pak tuto dovednost je potřeba rozvíjet také u (dětí) a žáků. Právě reflektovaná učební zkušenost rozvíjí u lidí metakognici a v důsledku je schopna lépe regulovat i své chování.

Zvýšenou pozornost a péči je třeba věnovat také zvýrazněným opatřením, už jen proto, že v hledisku SWOT jsou indikovány v nízkých hladinách, tedy jako slabé stránky a ohrožení. Pouze některé z nich mají potřebný "příslib udržitelnosti", který je v tabulce zvýrazněn žlutými buňkami.



Citlivost skupiny na indikátor (přisnost) ▶	CIS = 92	CIS = 71	CIS = 95
Indikační oblasti ve spektru SWOT / n=37 / Řazeno dle SWOT_váhy	SWOT	V1=řeší MAP I+II	V2=řeší v MAP IV
20. Práce se školními pravidly a žákovskou kázní.	98,38 (-2%)	20,22 (-50%)	76,05 (-29%)
01. Aktivizační metody a formy práce s dětmi a žáky. (Aktivity, které probouzí hlubší i tvořivé myšlení.)	98,7 (-1%)	73,79 (+82%)	137,83 (+29%)
18. Podpora a rozvoj kompetencí žáků k řešení problémů.	97,09 (-3%)	40,25 (-1%)	118,63 (+11%)
05. Dovednosti učitele pro podporu vnitřní motivace žáků.	97,36 (-3%)	45,15 (+11%)	121,19 (+14%)
08. Etická mluva a etické jednání s žáky.	95,7 (-4%)	31,71 (-22%)	88,23 (-17%)
47. Podpora a rozvoj osobnosti žáka. (talenty, nadání, seberealizace)	92,92 (-7%)	26,38 (-35%)	123,46 (+16%)
29. Tvorba a použití individuálních vzdělávacích plánů.	92,92 (-7%)	25,86 (-36%)	91,09 (-14%)
21. Pravidla, principy a metody edu-wellbeingu. (péče podmínky, naplňování potřeb a jejich synchronizace pro pohodové učení)	92,03 (-8%)	45,3 (+12%)	111,77 (+5%)
19. Podpora a rozvoj seberegulace chování a odpovědnosti žáků.	89,34 (-11%)	23,67 (-42%)	109,93 (+3%)
33. Vedení k hygienickým zásadám a praxím dětí a žáků.	88,16 (-12%)	17,69 (-56%)	55,73 (-48%)
35. Využití manuálně konstruktivistické pedagogiky. (uplatnění navrženého postupu pro řešení problému)	87 (-13%)	29,08 (-28%)	82,04 (-23%)
34. Využití myšlenkově konstruktivistické pedagogiky. (práce s myšlenkovou metakognicí - návrh postupu pro řešení problému)	84,37 (-16%)	23,82 (-41%)	94,24 (-11%)
24. Vlastní psychohygiena učitelů.	82,98 (-17%)	50,04 (+23%)	147,93 (+39%)
03. Diagnostické dovednosti pro práci s individualitou dítěte nebo žáka.	81,75 (-18%)	53,85 (+33%)	102,7 (-4%)
09. Informační orientace v nových edukačních trendech.	80,28 (-20%)	34,63 (-15%)	110,23 (+4%)
44. Využití tandemové výuky učitelů.	79,83 (-20%)	33,37 (-18%)	69,24 (-35%)
40. Vzájemné kolegiální hospitace s rozбором a doporučením.	77,29 (-23%)	17,31 (-57%)	77,36 (-27%)
16. Podpora sebevědomí a růstového myšlení dětí a žáků.	76,99 (-23%)	28,99 (-28%)	104,67 (-2%)
31. Učební práce a hodnocení žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.	73,19 (-27%)	32,37 (-20%)	91,74 (-14%)
26. Řešení případné situační agresivity dětí a žáků.	73,4 (-27%)	40,48 (=0)	123,16 (+16%)
49. Podpora a rozvoj kritického a metakognitivního myšlení žáků.	71,8 (-28%)	32,64 (-19%)	103,66 (-3%)
06B. Sociální a výchovná práce s heterogenním kolektivem.	69,84 (-30%)	28,56 (-30%)	85,54 (-20%)
45. Podpora a rozvoj emoční inteligence dětí a žáků. (prožitky, citění, sebekontrola, filtrace emocí, uklidnění)	68,24 (-32%)	14,97 (-63%)	109,28 (+3%)
27. Řešení sociálních problémových situací ve třídě.	66,04 (-34%)	40,68 (=0)	120,74 (+13%)
11. Komunikační dovednosti učitelů s problémovým dítětem nebo žákem.	66,03 (-34%)	40,68 (=0)	123,59 (+16%)
32. Učební práce a hodnocení nadaných dětí a žáků.	62,75 (-37%)	39,96 (-1%)	135,81 (+28%)
42. Způsoby a formy hodnocení učební práce žáků. (rozmanitost a vhodnost)	60,99 (-39%)	20,22 (-50%)	78,75 (-26%)
37. Využití reflektované učební zkušenosti k regulaci chování a odpovědnosti žáků. (vliv přemýšlení o své zkušenosti na regulaci vlastního chování)	56,09 (-44%)	21,1 (-48%)	82,68 (-22%)
průměr	Ø = 100,2	Ø.V3 = 40,53	Ø.V4 = 106,48

5. Principy MAP a týmová spolupráce

Soulad s principy MAP a jeho dopad je nejlépe vidět prostřednictvím response ředitelů škol, u kterých se sbíhají všechny důležité informace a prostřednictvím členů pracovních skupin, většinou z řad učitelů, kteří vytvářejí jakýsi „střední článek“ mezi projektem a sborovny. Vycházíme z toho, že zdařilá realizace cílů a opatření je možná jen s lidmi, kteří jsou osobně zainteresováni na smyslu cílů i spolupráce. Forma atribuční škály použité v dotazníku pak nejlépe vystihuje potřebu měřitelnosti. Lidé osobně zainteresováni naplňují Principy MAP neformálně a proto nejvíce (zájem, zainteresovanost, vnitřní motivace, včetně rozvíjení dobré praxe, použití reflexe a sdílení zkušeností). Toto hledisko a jeho naplněné atribuce pak nejvíce vystihuje také případnou udržitelnost.



Pokud jsou Principy MAP jsou chápány jako dobrá, koordinovaná společná praxe, tedy zapojení do plánování, dohoda mezi organizacemi, spolupráce a partnerství, otevřenost, SMART, udržitelnost, lze konstatovat, že jde o nastavení vnitřní motivace aktérů.

Principy SMART, které se týkají realizace a realističnosti:

S - specifická - s popisem konkrétních opatření a cílů

M - měřitelná - stanovení indikátorů, které jsou měřitelné (rozhovory nejsou měřitelné)

A - akceptovaná - související se smyslem MAP a projednána v partnerství MAP

R - realistická - odráží skutečnou potřebu, plán musí být proveditelný a mít dostupné zdroje

T - termínovaná –dílčí aktivity mají stanovený termín, úseky projektu na sebe navazují

Tyto principy jsou indikovány převážně prostřednictvím grafů "týmová zkušenost" pro jednotlivé cíle nebo opatření. Společenství aktivit a spolupráce lze vystihnout následnou evaluační indikací. Pro učící se organizaci je učení a rozvoj lidských zdrojů je principem jejich organizační a funkční strategie.

- 1) Zapojuje představy a motivace svých členů, aby mohli pracovat na svém.
- 2) Systémově a organizačně spojuje práci a učení do komplementárních cílů.
- 3) Pracovní procesy jsou řízeny transparentně, k čemuž slouží průběžná zpětná vazba.
- 4) Lidé spolupracují na společném plánu, vycházejícím ze společné vize.
- 5) Aktéři sdílí své znalosti a zkušenosti s kolegy (zkušenost je měřitelná).
- 6) Lidé nabývají znalosti ze samotné práce, její organizace a její hodnocené reflexe.

Spolupráce a partnerství je jedním z hlavních činitelů zlepšování kvality vzdělávání v území, bude i v příštím období potřebné více podporovat (podmínkami i obsahem) komunikaci mezi aktéry.

Nejde jen o organizační informace, ale zejména o formu sdílení informací o rozvojových možnostech, zkušenostech a dobré praxi, uskutečňované různými formami zpětné vazby. Úsilí o zkvalitnění komunikace bude pravděpodobně narážet na disponibilní čas pedagogických pracovníků a aktérů projektu MAP. Do kvality komunikace přirozeně patří nejen všeobecné informace, ale také to, zda jsou potřeby aktérů porozuměny a vyslyšeny, včetně toho, zda servisní a řídicí organizace ve spolupráci se školami budou mít prostředky a kapacity řešit ohrožení, které nemohou školy řešit ze svých zdrojů.



Jaká byla míra zapojení pracovníků do aktivit tohoto cíle? (Zejména příslušně oborově učitelé, kteří se účastnili aktivit MAP.)	
Indikace opatření projektu MAP / n=43 / z hlediska míry zapojení	MZ=Míra zapojení
2.6.POL / Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání	54,64 (+22%)
MAP.12) Celková míra zapojení prostřednictvím otázky na management projektu.	49,05 (+10%)
Souhrnně Cíl.1) Podpora a rozvoj rovných příležitostí a inkluze	49,17 (+10%)
1.4.1.ČpG / Podpora a rozvoj čtenářské (pre)gramotnosti	47,64 (+7%)
Souhrnně Cíl.2) Inovativní přístupy a trendy	42,39 (-5%)
Souhrnně Cíl.3) Otevřenost a rozvoj spolupráce aktérů	41,00 (-8%)
1.4.2.MpG / Podpora a rozvoj matematické (pre)gramotnosti	29,1 (-35%)
průměr	Ø = 44,71

Analytické komentáře

- 1) Největší relativní míra zapojení aktérů do aktivit MAP je patrná u opatření 2.6.POL / MZA polytechnického vzdělávání a výchovy, kde MZ = 54,64 (+22 %).
- 2) Nejmenší relativní míra zapojení aktérů je patrná u opatření 1.4.2.MPG - matematické (pre)gramotnosti, kde MZ = 29,1 (-35 %).
- 3) Relativní srovnání zapojenosti aktérů mezi největším a nejmenším zapojením činí rozdíl významných 88 %.
- 4) Absolutní míra zapojení možných aktérů u nejsilnějšího zapojení byla však na úrovni 1/5 reálných možností. Atribuční grafy společné implementační zkušenosti ukazují na projektové uchopení aktivit u jednotlivých cílů.

1.4.1.ČpG / H5S = Výběrem položek charakterizujte zapojenost Vaší organizace-školy s tímto realizovaným opatřením.		
Nominální součet = 55		
společenství lidí = komunikující tým (10)	23.26%	
sjednocení kroků = společný plán (5)	11.63%	
spoluúčasť úsilí = nasazená vůle (10)	23.26%	
sdílení zkušeností = pokrokový smysl (20)	46.51%	
společný užitek = podpora dalších cílů (10)	23.26%	
(výběr více odpovědí) n = 43		

1.4.2.MpG / H5S = Výběrem položek charakterizujte zapojenost Vaší organizace-školy s tímto realizovaným opatřením.		
Nominální součet = 53		
společenství lidí = komunikující tým (10)	23.26%	
sjednocení kroků = společný plán (8)	18.6%	
spoluúčasť úsilí = nasazená vůle (11)	25.58%	
sdílení zkušeností = pokrokový smysl (19)	44.19%	
společný užitek = podpora dalších cílů (5)	11.63%	
(výběr více odpovědí) n = 43		

2.6.POL / H5S = Výběrem položek charakterizujte zapojenost pracovníků Vaší organizace-školy s tímto realizovaným opatřením.		
Nominální součet = 62		
sjednocení kroků = společný plán (11)	25.58%	
společenství lidí = komunikující tým (15)	34.88%	
spoluúčasť úsilí = nasazená vůle (11)	25.58%	
sdílení zkušeností = pokrokový smysl (15)	34.88%	
společný užitek = dosažený cíl (10)	23.26%	
(výběr více odpovědí) n = 43		



Z předcházejících grafikonů je patrné:

- nejsilnější fází při dosahování opatření a cílů je „společenství lidí = komunikující tým“
- zatím nejslabší fází při dosahování opatření a cílů je „sdílení zkušeností = pokrokový smysl + společný užitek“, tj. širší podpora dalších cílů nebo opatření.

Sdílení zkušeností mezi učiteli, řediteli škol nebo manažery projektů je silný nástroj či opatření profesního růstu. Většinou se odehrává na sociální platformě - při společných setkáváních. Největší význam pro sdílenou zkušenost a její přenos do praxe mají např. setkání oborových učitelů nebo tematická skupinová setkání a dílny s prezentacemi či dialogem o zkušenostech. A ještě větší význam a účinnost mají tzv. "dobré praxe", které nastanou implementačním přenosem, tedy opakovaným vyzkoušením a zlepšením přímo ve školním terénu, ve třídách či vzdělávacích aktivitách. Záleží však na tom, zda je zkušenost jen prezentována či publikována nebo také účinně šířena do praxe, kde je uplatňována, zkoumána, vylepšována a přináší pokrok a dobro, tedy užitek. A proto, dobrá praxe potřebuje dobrou reflexi, tedy využití průběžné zpětné vazby s hodnocením.

Souhrn

Aktéři a uživatelé projektu MAP jsou v implementaci cílů a opatření teprve na začátku (zpožděném vlivem pandemie a souvisejících opatření). Projektu MAP i pedagogickým pracovníkům by do budoucna prospěla zpracovaná metodika pro provádění reflexe zkušenosti a diseminace dobré praxe. Současně by efektivitu projektu MAP a růstový posun v edukační kvalitě školy podpořily znalosti a zkušenost v oblasti "time-managementu". Nejde o to zvýšit tempo, ale vytřídit důležité aktivity a opatření, případně personálně posílit učitelské sbory.

Vzájemné spolupráci aktérů v území se samostatně věnoval také 3 cíl projektu.

Otevřenost a rozvoj spolupráce aktérů v oblasti školství a vzdělávání

Hledisko dobré praxe

Citlivost skupiny na indikátor ►	CIS=38	CIS=25	CIS=35	CIS=19	CIS=20	(MDP+V4) / 4	V4/MDPxV3
Indikace opatření projektu MAP / n=43 / z hlediska dobré praxe	MDP=dobrá praxe	V1=podmínky	V2=další podpora	V3=ovlivnění	V4=užitek	R.MDC	Efektivita
Opatření_3.4 = Sdílení zkušeností v rámci projektů spolupráce mezi školami.	69,65 (+34%)	78,09 (+5%)	98,32 (+11%)	65,55 (+20%)	71,83 (+9%)	35,37	0,67
Opatření_3.1 = Podpora vytváření pozitivních vztahů, otevřené komunikace a spolupráce mezi aktéry a komunitou.	58,52 (+12%)	79,12 (+7%)	103,26 (+17%)	46,46 (-15%)	72,31 (+10%)	32,70	0,57
Opatření_3.3 = Podpora aktivit pro rozvoj vztahu s regionální identitou, sounáležitosti s místem a společenstvím, v němž děti a žáci žijí.	48,99 (-6%)	82,31 (+11%)	84,64 (-4%)	51,38 (-6%)	67,71 (+3%)	29,18	0,71
průměr oblasti	Ø = 59,05	Ø.V1 = 79,84	Ø.V2 = 95,41	Ø.V3 = 54,46	Ø.V4 = 70,62		
zjištěný rozdíl	ZR = + 5,97	ZR = + 6,02	ZR = +0,99	ZR = + 5,19	ZR = + 5,74		
celkový aglomerovaný průměr	Ø = 53,08	Ø.V1 = 73,82	Ø.V2 = 94,42	Ø.V3 = 49,27	Ø.V4 = 64,88		



Analytické komentáře pro uvedenou tabulku:

- 1) Relativně nejvyšší míry dobré praxe v této cílové oblasti bylo dosaženo v Opatření 3.4 Sdílení zkušeností v rámci projektů spolupráce mezi školami, kde MDP = 69,65 (+34 %).
- 2) Nejslabší míry dobré praxe v této cílové oblasti bylo dosaženo u Opatření 3.2 Vytváření podmínek a podpora rozvoje sociální a mezigenerační odpovědnosti dětí a žáků, kde MDP = 31,22 (-40 %).
- 3) Rozdíl absolutních hodnot změřené dobré praxe v této tabulce, mezi nejvyšší a nejnižší mírou, je 130 % (!). Žádná praxe však nedosahuje praktické funkční úrovně.

V posledním sloupci je vypočtená hodnota, skládající se z hodnoty $(V4/MDP \cdot V3)$, což prezentuje efektivitu vynaložené práce (snahy) vůči dopadovému užtku. Ve výpočtu je pracováno také s hodnotou V3 (ovlivnění obsahu a organizace), což je přirozeně propojeno také s reflexí zkušenosti nebo, chcete-li se zpětnou vazbou. Čím více mají aktéři možnost ovlivnit obsah a organizaci opatření nebo aktivit, tím více se jim dostává prostoru pro zpětnou vazbu a podíl na regulaci opatření. Tím také roste efektivita opatření, neboť aktéři jsou více osobně zainteresováni.

Analytické komentáře pro hledisko realizačních podmínek:

- 1) Relativně nejlepší podmínky pro tuto cílovou oblast jsou patrné u Opatření 3.3 = Podpora aktivit pro rozvoj vztahu s regionální identitou, sounáležitosti s místem a společenstvím, v němž děti a žáci žijí, kde V1 = 82,31 (+11 %).
- 2) Naopak, poměrně slabé podmínky lze vidět u Opatření 3.2 Vytváření podmínek a podpora rozvoje sociální a mezigenerační odpovědnosti dětí a žáků, kde V1 = 57,56 (-22 %).

Analytické komentáře pro hledisko potřeby další podpory

- 1) K největšímu budoucímu požadavku podpory patří Opatření 3.1 = Podpora vytváření pozitivních vztahů, otevřené komunikace a spolupráce mezi aktéry a komunitou, kde V2 = 103,26 (+17 %), což už je vysoká potřeba, od které si aktéři něco směřodatného slibují.
- 2) Opakem budoucí potřeby další podpory je Opatření 3.2 = Vytváření podmínek a podpora rozvoje sociální a mezigenerační odpovědnosti dětí a žáků, kde V2 = 68,15 (-23 %), čímž je toto opatření viděno jako málo potřebné. O tom vypovídají i další naměřené hodnoty v příslušném řádku tabulky, čímž tvoří celkově záporný komplement.



Analytické komentáře pro hledisko možnosti ovlivnění

- 1) K největší míře minulého realizačního ovlivnění patří Opatření 3.4 = Sdílení zkušeností v rámci projektů spolupráce mezi školami, kde V3 = 65,55 (+20 %), což je ve srovnání s ostatními opatřeními i cíli projektu jedna z nejvyšších hodnot.
- 2) Zajímavým zjištěním jsou hodnoty pro Opatření 3.1 = Podpora vytváření pozitivních vztahů, otevřené komunikace a spolupráce mezi aktéry a komunitou, kde míra ovlivnění V3 = 46,46 (-15 %) je pravděpodobně dána největší překážkou minulého období, což byla nemocnost a opatření v souvislosti s COVIDEM.

Analytické komentáře pro hledisko užitku

- 1) Nejmenší míry indikovaného užitku dosahuje Opatření 3.2 = Vytváření podmínek a podpora rozvoje sociální a mezigenerační odpovědnosti dětí a žáků, kde V4 = 52,25 (-21 %). Tuto oblast či opatření lze psychologicky spojovat s lidským hodnotovým vědomím, které je v současné době natolik liberální, že vlastně své konstituční hodnoty spíše ztrácí, než aby se o ně dalo opírat, což podmínky jen zhoršuje. Odpovědnost je spojena se zralostí jedinců a tedy s jejich osobností a sociální kultivací. K tomu může škola přispívat jedinečně v konstruktivistickém a formativním modelu vzdělávání.

Souhrn

V oblasti otevřenosti a spolupráce aktérů bylo dosaženo relativně nadprůměrného, ale formálního užitku prostřednictvím Opatření 3.1 = Podpora vytváření pozitivních vztahů, otevřené komunikace.

Spolupráce mezi aktéry a komunitou a opatření 3.4 = Sdílení zkušeností v rámci projektů spolupráce mezi školami. Opatření 3.1 a 3.3 mají značnou rezervu pro realizaci i zkvalitnění.



6. Organizace a management projektů 2014-2020

Pro následující zjištění byl využit dotazník EDx.099. Analytická tabulka seřazená podle hlediska míry dobré praxe a/nebo souhlasu s uvedeným tvrzením. Pro měření byly použity analogicky vystupňované sémantické škály, které jsou pak ve výstupu funkčně srovnatelné.

Analytická dílčí tabulka pro EDx.099 vystihující postoje respondentů a dopady manažerských opatření pro MAP, kde „užitek“ může být nazván smyslem opatření.

Indikace opatření projektu MAP / n=43 / z hlediska dobré praxe	MSDP=souhlas/dobrá praxe	V1=podmínky	V2=další podpora	V3=ovlivnění
MAP.20) Lidé v pracovních rolích projektu MAP pracovali na přidělených úkolech spolehlivě.	142,02 (+36%)	98,17 (+11%)	102,87 (+5%)	66,79 (+10%)
MAP.21) Pracovní spoluúčast aktérů přinesla potřebné zlepšení ve vzájemné komunikaci v projektu MAP.	124,11 (+19%)	92,05 (+4%)	108,33 (+11%)	76,79 (+26%)
MAP.11) Nakolik osobně SOUHLASÍTE nebo SOUZNÍTE s programovou VIZÍ projektu MAP II?	124,87 (+19%)	83,84 (-5%)	104,76 (+7%)	49,69 (-18%)
MAP.14) Postupná aktualizace Strategického rámce projektu MAP zlepšila jeho smysluplnou přehlednost	102,01 (-2%)	88,04 (-1%)	100,37 (+2%)	61,45 (+1%)
MAP.16) Sdílení zkušeností, kterých jsem se zúčastnil(a) přineslo lepší praxi do mé práce.	96,65 (-8%)	94,2 (+6%)	93,36 (-5%)	63,76 (+5%)
MAP.18) Opatření projektu MAP II byla relevantní (účinně vztažená) k rozvojovým potřebám nebo problémům naší vzdělávací organizace.	93,52 (-11%)	82,33 (-7%)	91,17 (-7%)	61,39 (+1%)
MAP.12) Jaká byla míra zapojení Vašich pracovníků do aktivit projektu MAP II? (Zejména příslušné oborové učitelé, kteří se účastnili aktivit MAP.)	49,05 (-53%)	81,01 (-8%)	85,23 (-13%)	46,02 (-24%)
průměr	Ø = 104,6	Ø.V1 = 88,52	Ø.V2 = 98,01	Ø.V3 = 60,84

Analytické komentáře k předcházející tabulce

1) Relativně i absolutně nejvyšší míry dobré praxe bylo dosaženo v indikaci pro MAP.20)

Lidé v pracovních rolích projektu MAP pracovali na přidělených úkolech spolehlivě, kde MSDP=142,02 (+36 %), což je velmi silná hodnota ve spektru implementačních prací a opatření.

2) Vysokou míru dobré praxe je možné vidět také pro MAP.21) Pracovní spoluúčast aktérů přinesla potřebné zlepšení ve vzájemné komunikaci v projektu MAP, kde MSDP=124,11 (+19 %).

3) Poměrně vysoký respondentní souhlas je vidět u MAP.11) Nakolik osobně SOUHLASÍTE nebo SOUZNÍTE s programovou VIZÍ projektu MAP, kde MSDP=124,87 (+19 %).

4) Nejmenší hodnotu souhlasu s výrokem je možné vidět u MAP.12) Jaká byla míra zapojení Vašich pracovníků do aktivit projektu MAP II? (Zejména příslušné oborové učitelé, kteří se účastnili aktivit MAP, kde MSDP=49,05 (-53 %), což je z hlediska organizační implementace nejslabší hodnota těchto opatření. Vysvětlení je však patrné z indikace míry ovlivnění, kde V3=46,02 (-24 %).

5) Ve srovnání dobré praxe pro řízení projektu MAP vůči jednotlivým opatřením a cílům projektu lze konstatovat, že projekt MAP nabízel a organizoval aktivity pro cílové skupiny v dobré míře, kterou však nemohly plně absorbovat.

6) Celková míra dobrých podmínek v uplynulém projektovém období nebyla dobrá což ovlivnilo i respondované hodnoty v tomto hledisku.



7) Relativně nejlepší míra podmínek je patrná u MAP.20) Lidé v pracovních rolích projektu MAP pracovali na přidělených úkolech spolehlivě, kde podmínky V1=98,17 (+11 %).

8) Obtížnost realizace projektových aktivit a jejich užitku je nejvíce patrná prostřednictvím indikace MAP.12) Jaká byla míra zapojení Vašich pracovníků do aktivit projektu MAP II? (Zejména příslušně oborová učitelé, kteří se účastnili aktivit MAP, kde V1=81,01 (-8 %).

9) Nejvyšší míra žádané (důležitosti) budoucí podpory je patrná u MAP.21) Pracovní spoluúčast aktérů přinesla potřebné zlepšení ve vzájemné komunikaci v projektu MAP, kde V2=108,33 (+11 %).

10) Nejnižší míra žádané (důležitosti) budoucí podpory je patrná u MAP.12) Jaká byla míra zapojení Vašich pracovníků do aktivit projektu MAP II? (Zejména příslušně oborová učitelé, kteří se účastnili aktivit MAP.), kde V2=85,23 (-13 %). Zde je nepřímě patrné, že se učitelé cítí pracovním přetížení.

11) Relativně největšího aktérského ovlivnění dosahuje manažerské opatření MAP.21) Pracovní spoluúčast aktérů přinesla potřebné zlepšení ve vzájemné komunikaci v projektu MAP, kde V3=76,79 (+26 %).

12) Nejmenšího možného ovlivnění, naopak, vykazuje opatření MAP.12) Jaká byla míra zapojení Vašich pracovníků do aktivit projektu MAP II? (Zejména příslušně oborová učitelé, kteří se účastnili aktivit MAP.), kde V3=46,02 (-24 %), což je pravděpodobně příčina nízké účasti na aktivitách MAP.

Do budoucna bude vhodné zavést něco jako "projektový kodex", tedy jakýsi "check list" forem aktérských účastí na projektových aktivitách, respektujících projektové a implementační zásady. (plán, podmínky, lidé v rolích, metody, aktivity, reflektovaná praxe, diseminace, sdílení)

Doporučení: Pokud má být do budoucna rozvolněn vzdělávací obsah, aby učitelé a žáci měli více času na procesní a reflexní výuku, měly by v projektech MAP fungovat i jiná opatření, které uvolní kmenové učitele nejen pro vzdělávací aktivity na podporu jejich edukační práce, ale také je uvolní pro reflexní a inovační činnosti zajišťující subsidiární zlepšení a jeho udržitelnost. V tomto ohledu by měly implementační agendy a opatření podporovat učitele v dovednostech reflexe vlastních zkušeností a transferu dobré praxe. Pro takové opatření je však potřeba nalézt odborníka, který by přenos dobré praxe dokázal účinně facilitovat.

Pozn.: Z nezávislých evaluačních měření na školách (mimo tento projekt), které vykazují velkou míru profesionality, dobré praxe, dobré spolupráce učitelů a využití aktivizačních metod a forem práce s žáky je patrné, že učitelé sami došli k poznání, že musí zavést formativní pedagogiku, která rozvíjí nejen poznání, ale i osobnost žáků. Pokud učitelům chybí zkušenost s použitím projektových a formativních prvků ve výuce, je jejich povědomí o kvalitativním růstu školy jen mlhavé. Neznají soubor edukačně aktivizačních metod, které tvoří soubor dovedností k podpoře žákovy metakognice a vnitřní motivace.



7. Dopady projektu MAP

Dopad je změna, která může být důvěryhodně připisována intervenci. Subjektivita získaných informací se mění na objektivnější prostřednictvím "komplementárních indikátorů", použitých v této formě evaluace. Za objektivnější lze považovat vícehlediskové indikátory, neboť respondentně zkoumají realitu z více stran a zajišťují tak velmi důležitý evaluační požadavek, kterým je relevantnost (vztah a smysl mezi faktory implementace).

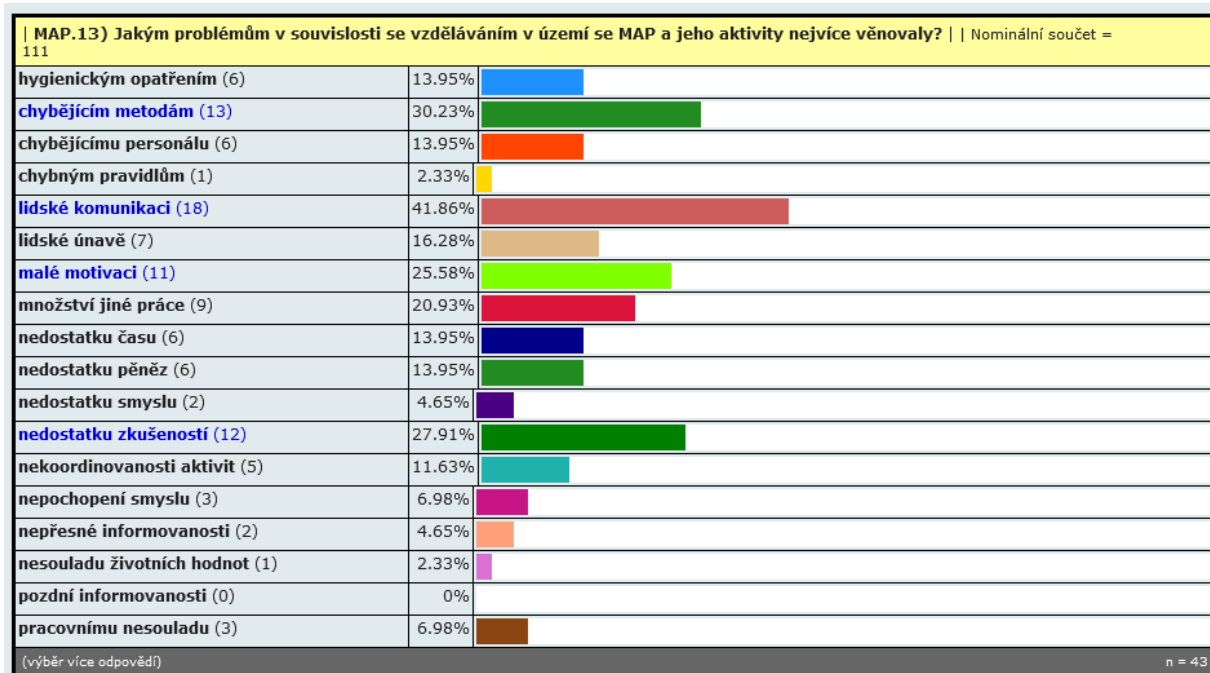
Není totiž možné zkoumat věrohodně dosahování cílů, když neznáme realizační cestu, její podmínky a okolnosti. Smyslem evaluace není jen diagnóza, ale zejména poučení a následné zlepšení. Pokud tedy zkoumáme cíle, pak je to nejen dosažení určitého stavu (kvantitativního a kvalitativního), ale i růst dovedností a změna postojů aktérů, která přispívá ke kvalitě a přislíbují udržitelnost.

Proto tedy evaluace zkoumala projektové úsilí na řadě cílů a opatření, které pojmenovaně vycházely jednak ze Strategického rámce a také z principů MAP. Tyto oba aspekty chápeme jako neoddělitelné. Následující tabulka tedy indikuje některé NEJVÍCE dosažené cíle a opatření projektu MAP, kde hodnota MDC (míra dosažení cíle) nemá souvztažnost s předem stanovenými cíli, ale k poznanému dopadovému užítku a míry dobré praxe.

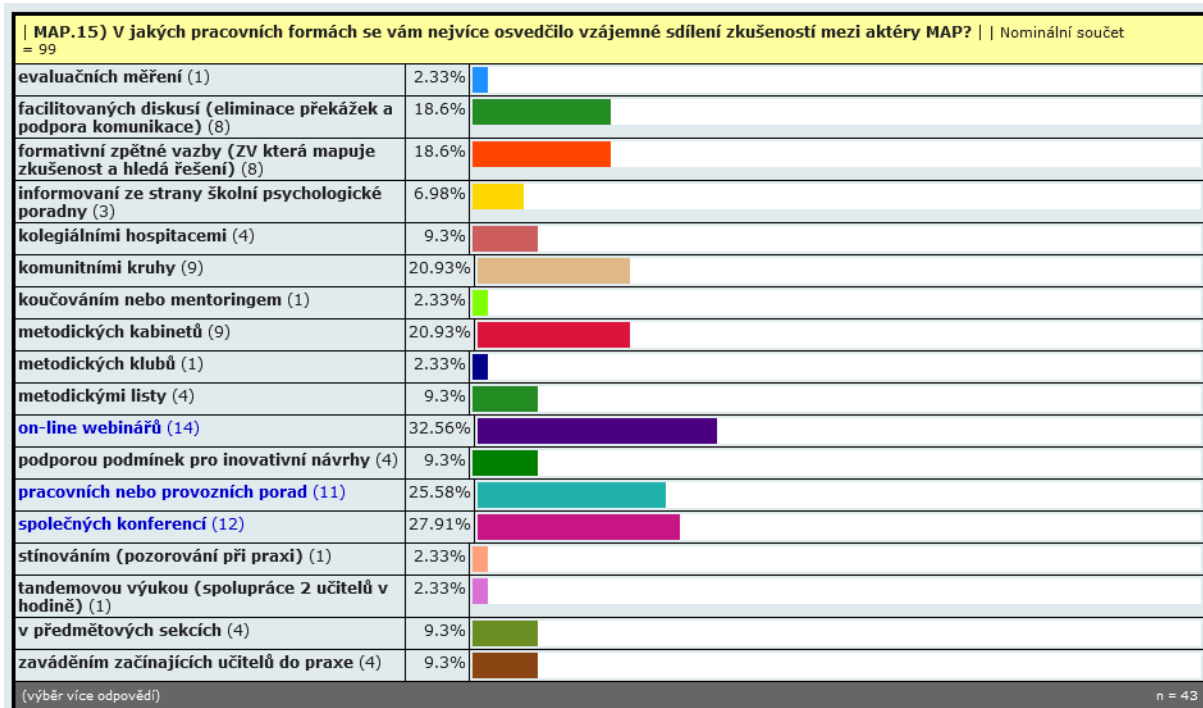
Za dopady tedy mohou být považovány indikované míry dobré praxe, aktérského ovlivnění a dopadového užítku, včetně osvědčených zkušenosti grafu MAP15, se kterými pracuje evaluační dotazník EDx.099.



Komplementární indikátory splňují podmínku "měřitelnosti", přesto, že jde často o kombinační, kvalitativní optiku, zdroj: EDx.099.



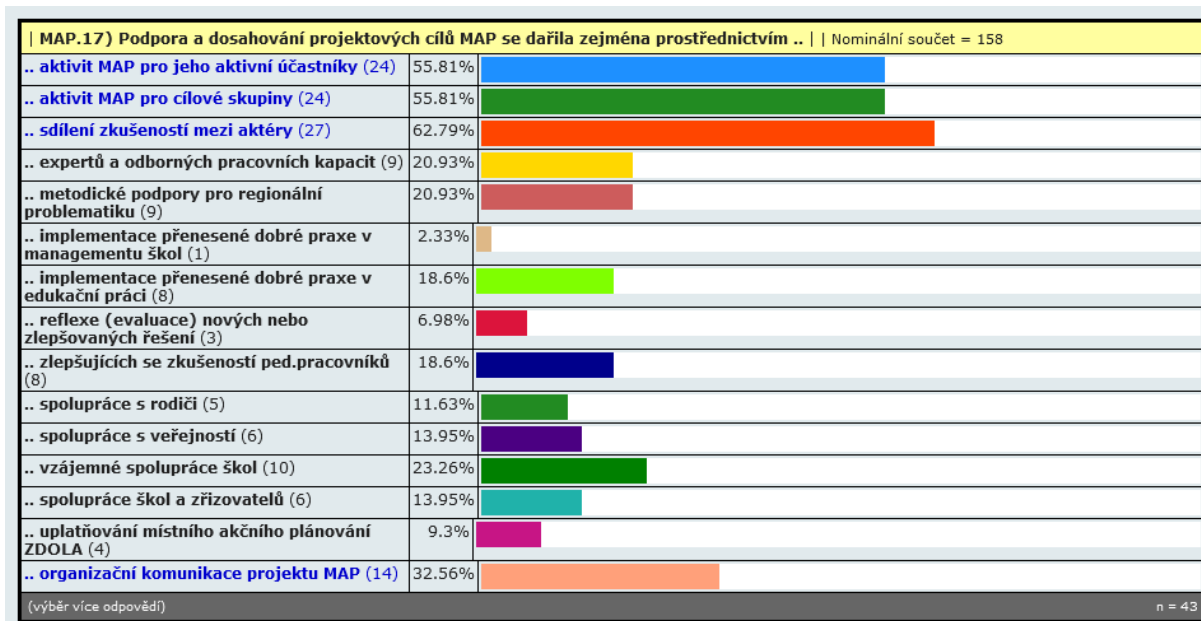
Důležitou součástí projektu MAP a podpory kvality vzdělávání bylo sdílení zkušeností





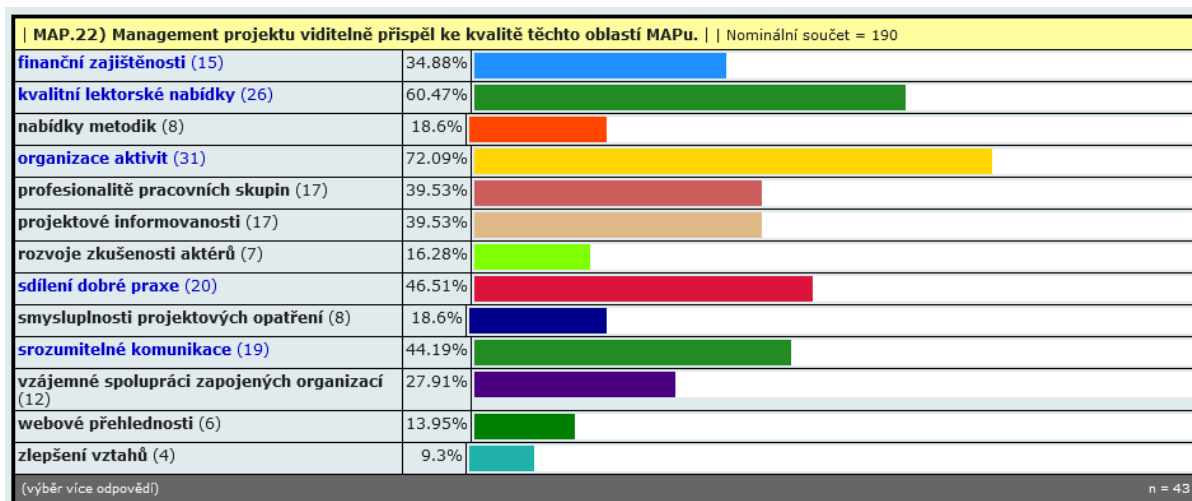
Atribuční graf pro dosahování projektových cílů

Protože cíle byly kvalitativní, lze předpokládat, že závisely na rozvoji zkušeností aktérů. Uvedený graf ukazuje na velkou míru sdílených zkušeností (62,79 %), ale poměrně malou míru zlepšujících se zkušeností pedagogických pracovníků (18,60 %).



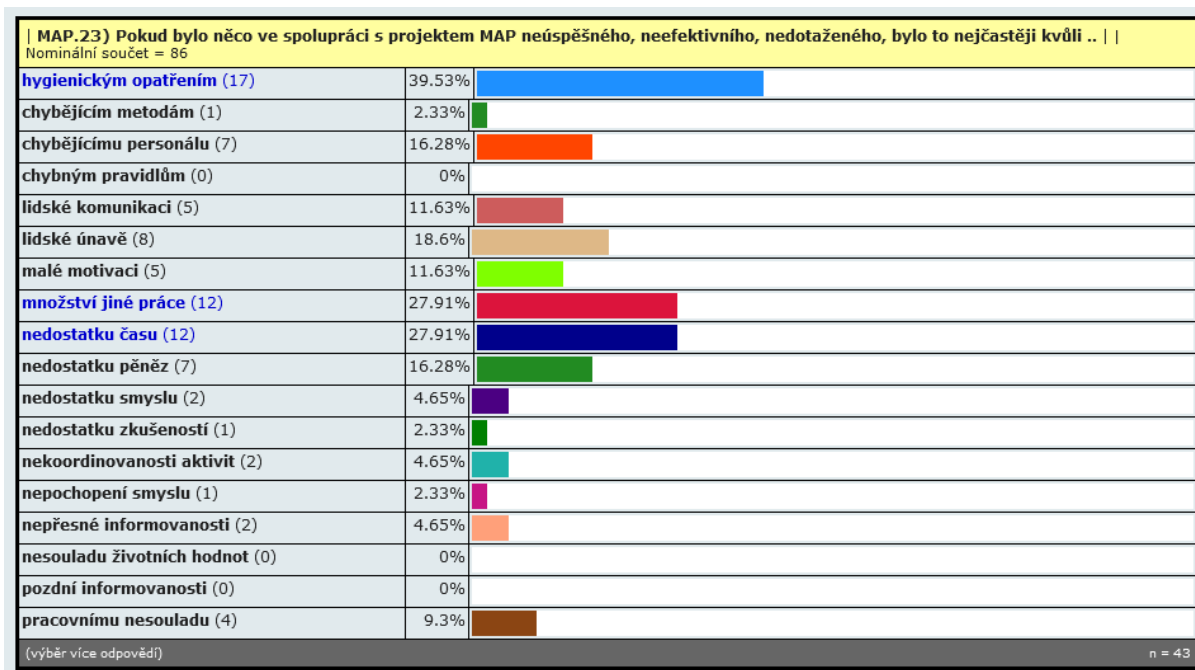
Atribuční graf kvality managementu projektu MAP

Uvedený graf obsahuje malou hodnotu u položky „rozvoje zkušenosti aktérů“, což znamená, že tato atribuce je rozhodně více v režii aktérů než v režii managementu projektu. Přesto lze projektem podpořit fázi diseminace zkušeností, což v praxi může znamenat podporu učitelů prostřednictvím metodiky nebo měřitelné zkušenosti při zavádění pokrokových metod a forem práce s žáky.





Významné překážky realizace projektu MAP jsou shrnuty v následujícím atribučním grafu, kde hygienická opatření výrazně převyšovala ostatní překážky.



8. Změny v území díky akčnímu plánování

Státem organizovaná hygienická opatření přibrzdily většinu příznivých změn a rozvojových příležitostí, realizovaných projektem MAP v území. Přibrzdily také kmenové procesy školy, na které si učitelé teprve zvykali, a tím vzaly podstatnou část rozvojových příležitostí nabízených projektem MAP. Všechny školy musely pro splnění svých vzdělávacích plánů přejít na distanční formu vzdělávání, což ovlivnilo kvalitu spolupráce v projektu MAP. Aktivita a opatření se tak realizovaly s rouškami, anebo využívaly distanční formu. *Hlavní změna přišla ve formě ochuzené neverbální komunikace a utlumené sociální součinnosti mezi žáky.*

Žáci, kteří prošli domácím, distančním vzděláváním, ztratili řadu sociálních návyků, se kterými se nyní potýkají učitelé škol jako s neblahým efektem, zhoršujícím kvalitu výuky. Z externích zdrojů víme, že domácí vzdělávání mělo ještě jiný neblahý efekt, a sice vzájemnou uzavřenost členů rodiny, kteří utekli k internetu a sociálním sítím. Období pandemie ukázalo, že dovednosti práce s elektronikou jsou důležité, ale nejsou na prvním místě.

Učitelé si rychle (a v různé kvalitě) osvojili práci s edukační a komunikační IC technikou, využitou pro distanční vzdělávání, zejména pro on-line platformy. V souvislosti s distančním vzděláváním hledaly školy metody a formy práce pro on-line výuku.



Řada učitelů našla nové angažmá buď přímo v projektu MAP, nebo přenášela získané poznatky a dovednosti dílčím způsobem do své praxe. V praxi je však podstatné, aby získané poznatky byly prakticky vyzkoušeny bezprostředně po jejich nabytí, jinak se ztrácí jejich aktuálnost a kontext.

V rámci komunikačních platforem byly pojmenovány edukační a organizační problematiky a jejich příčiny v území, což je podstatné pro to, aby mohly být hledány a nalézány jejich řešení. Přibyla informovanost a povědomí o metodických přístupech, metodikách a odbornících v různých tématech. Ukázalo se, že např. slovíčko „formativní“ má nejen řadu definic, ale i praktických provedení. Tato znalost či zkušenost je však zřejmé jen menšině učitelů a/nebo aktérů. Proto zůstala tato oblast zatím na úpatí svého možného využití. Přesto, manažeři MAP organizovali vzdělávací aktivity, které dříve chyběly.

Sdílení zkušeností, organizované v rámci MAP, mezi pedagogickými pracovníky přineslo určitý komunikační a reflexní návyk a dobrou zkušenost. Sdílení zkušeností má nejen rozvojový aspekt v oblastech, kterým už učitelé rozumějí, ale i osvětový aspekt v oblastech, kde získávají tzv. první informace.

Přesto, že v průběhu projektu MAP III byly školy zatíženy novou povinností a organizací vzdělávání ukrajinských žáků, projekt MAP se snažil eliminovat tuto komplikaci alespoň zajištěním edukačních pomůcek. Pod touto zátěží opět klesala kvalita edukace, jak na straně učitelů, tak na straně žáků.

Projektoví aktéři se vzájemně více seznámili a někteří se přátelsky sblížili. Společně využili k reflexi unikátní evaluační aplikaci Portfolionet© umožňující provádění tzv. formativní evaluace. Její podstatou je vícehlediskový pohled na zkoumanou realitu, přičemž obsahem hledisek jsou právě implementační faktory, jejichž znalost a možnost ovlivnění přispívá k manažerským dovednostem učitelů, ředitelů i zřizovatelů. Výstupy takové evaluace jasně ukazují, které implementační faktory mají vliv na úspěšnou nebo neúspěšnou realizaci MAP.

Závěr: Z dotazníkových šetření vyplývá zajímavý požadavek na "podporu reflexe a sdílení dobré praxe" potencionálně obsahuje všechny ostatní atribuce, ale když jsou nabídnuty k hodnocení, dají jim respondenti mnohem nižší a rozdílené preference. Reflexe je tak vnímána jako samostatná (významná) aktivita. Opatření, která deklarují použití dovedností na výuku a žáky jsou významně podhodnocována oproti opatřením, které jen zvyšují obecné dovednosti učitelů. Tabulka také ukazuje na problematickou oblast „individuálního přístupu k žákům“, kde SWOT_váha významně ukazuje na slabé stránky a rizika. Přesto požadavek na rozvoj v této oblasti je spíše v úrovni formálního zájmu.



Relativně nemalé obavy a prozatímní nezkušenost je patrná pro oblast Podpora a rozvoj školní metakognice, přitom právě metakognice stojí v základu řady důležitých a praktických dovedností a zejména pak v základu životní úspěšnosti.

Podpora a rozvoj klíčových kompetencí žáků, je dalším největším problémem v rozvoji kvalitního vzdělávání a v rozvoji dovedností pedagogických pracovníků. Relativně největším problémem škol se jeví i individuální přístup, Největší požadavek podpory učitelů v projektu MAP IV je patrný pro oblast reflexe a sdílení dobré praxe.

V území se také zvýšil zájem o rozvoj a zkušenosti v oblasti well-beingu, v oblasti čtenářské a matematické gramotnosti a v oblasti podpory pedagogických a didaktických dovedností a narůstající dobré zkušenosti.

Protože výčet indikovaných oblastí je vlastně souhrn pracovní náplně učitelské práce, pak je potřebné vidět její proporcionalitu v pracovním čase. Oblast well-beingu je společná pro všechny aktéry a navíc, emocionality hraje hlavní roli jak v mezilidské komunikaci, tak také v samotném učení.

Následující tabulka ze stejného dotazníku EDx.224 ukazuje na predikované potřeby pro rozvoj učitelů. Z tabulky je patrné, že oblast wellbeingu je mezi silnými potřebami respondentů.

Citlivost skupiny na indikátor (přisnost) ►	CIS = 59	CIS = 89	CIS = 71	CIS = 65	CIS = 54
Indikační oblasti rozvoje školy / n=33	Dobrá praxe	V1=rozvoj D+Ž	V2=rozvoj Uč	V3=potřeba reflexe	V4=potřeba sdílení
02. Podpora, rozvoj a využití matematické gramotnosti	133,34 (+20%)	163,09 (+29%)	153,08 (+27%)	123,4 (+34%)	126,71 (+26%)
12. Podpora a rozvoj wellbeingu (duševní zdraví dětí, žáků a učitelů)	112,84 (+2%)	145,92 (+15%)	148,95 (+23%)	117,53 (+27%)	117,53 (+17%)
01. Podpora, rozvoj a využití čtenářské gramotnosti	142,41 (+28%)	166,39 (+31%)	141,97 (+18%)	105,04 (+14%)	114,41 (+14%)
04.1 Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání	122,94 (+11%)	77,49 (-39%)	138,46 (+15%)	111,38 (+21%)	99,07 (-1%)
03. Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním	123,59 (+11%)	142,43 (+12%)	124,24 (+3%)	106,05 (+15%)	112,12 (+12%)
08. Podpora, rozvoj a užití digitálních kompetencí a gramotnosti dětí a žáků	115,97 (+4%)	127,35 (=0)	123,95 (+3%)	85,02 (-8%)	98,61 (-2%)
07. Podpora, rozvoj a užití mediální gramotnosti	83,09 (-25%)	117,53 (-7%)	117,89 (-2%)	85,76 (-7%)	89,15 (-11%)
06. Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání včetně EVVO a vzdělávání pro udržitelný rozvoj.	121,02 (+9%)	139,86 (+10%)	117,89 (-2%)	79,33 (-14%)	97,05 (-3%)
05. Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků	103,57 (-7%)	129,67 (+2%)	111,1 (-8%)	81,63 (-12%)	101,27 (+1%)
04.2 Podpora managementu třídních kolektivů	91,54 (-18%)	98,98 (-22%)	108,25 (-10%)	92,74 (+1%)	95,95 (-4%)
10. Rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků	103,86 (-6%)	108,44 (-15%)	101,64 (-16%)	72,54 (-21%)	85,76 (-14%)
09. Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka	95,21 (-14%)	117,16 (-8%)	100,91 (-16%)	81,26 (-12%)	93,1 (-7%)
11. Rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků	94,22 (-15%)	114,5 (-10%)	82,36 (-32%)	57,94 (-37%)	72,54 (-28%)
Průměr hlediska =	Ø = 111,05	Ø.V1 = 126,83	Ø.V2 = 120,82	Ø.V3 = 92,28	Ø.V4 = 100,25
Kalibrační brána = důležitost hlediska	Ø.KB.V1=136,35 (+20%)	Ø.KB.V2=139,4 (+23%)	Ø.KB.V3=81,81 (-28%)	Ø.KB.V4=96,96 (-15%)	



Analytický komentář:

0) Potřeba profesního rozvoje učitelů dosahuje druhé nejsilnější průměrné hodnoty mezi použitými hledisky, kde $\bar{V}_2 = 120,82$. Drtivá většina indikovaných nominálních hodnot je nad úrovní 100 %, což značí velkou potřebnost rozvoje pro každou z deklarovaných oblastí. Přesto, některé oblasti jsou preferovány jako vysoce nadprůměrné (červené buňky) a jiné jako podprůměrné (modré buňky).

1) Největší potřeba rozvoje učitelů je příznačná pro oblast 02. Podpora, rozvoj a využití matematické gramotnosti, kde $V_2 = 153,08$ (+27 %).

2) Druhou největší oblastí požadované podpory je oblast 12. Podpora a rozvoj wellbeingu (duševní zdraví dětí, žáků a učitelů), kde $V_2 = 148,95$ (+23 %).

3) Na třetí pozici s naměřenou hodnotou $V_2 = 141,97$ (+18 %) je oblast 01. Podpora, rozvoj a využití čtenářské gramotnosti.

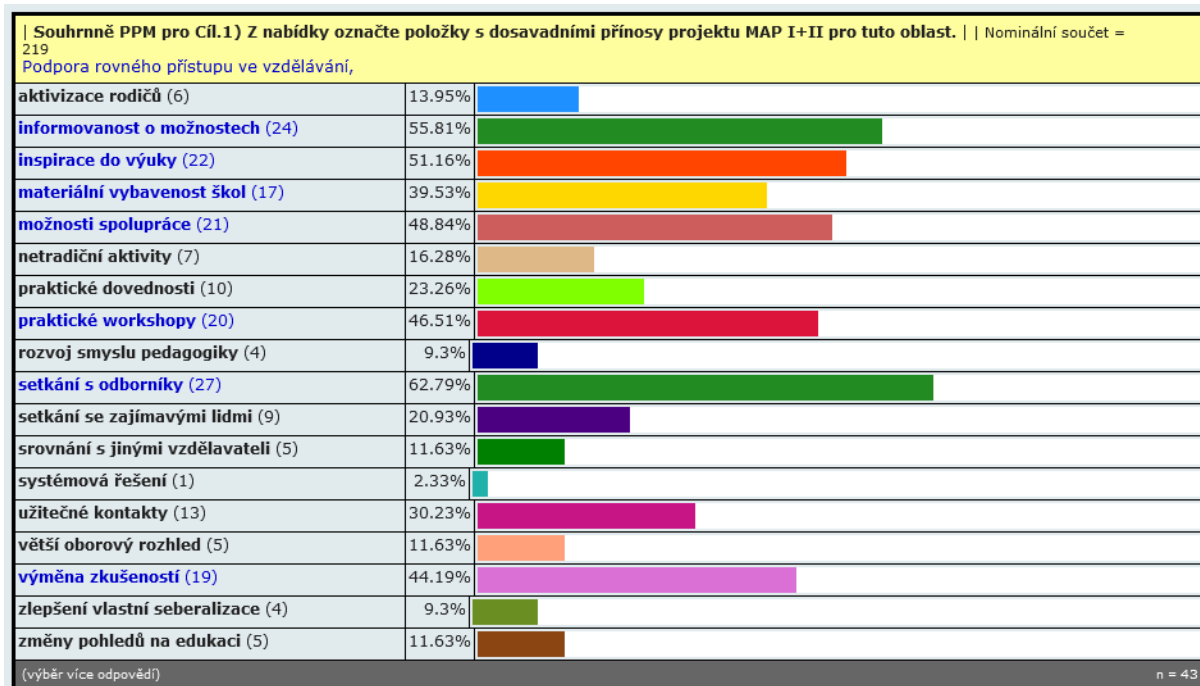
4) V těsném závěsu pak oblast 04.1 Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání, kde $V_2 = 138,46$ (+15 %).



9. Přínosy projektů v souladu s projektovými cíli

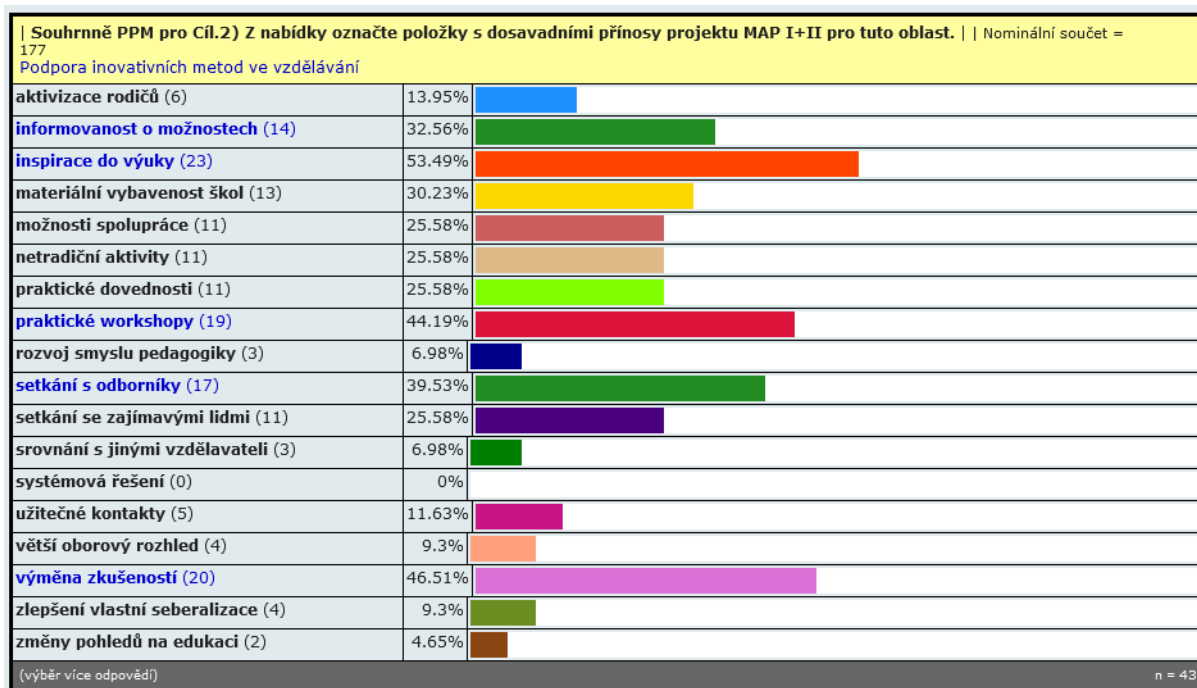
Cíl 1 Podpora inkluze a rovného přístupu ke vzdělání

Většina grafických atribucí potvrzuje praktické uchopení projektových cílů a opatření, která charakterizují prvky jako spolupráce, odborníci, materiální vybavenost, praktické workshopy a výměna zkušeností.

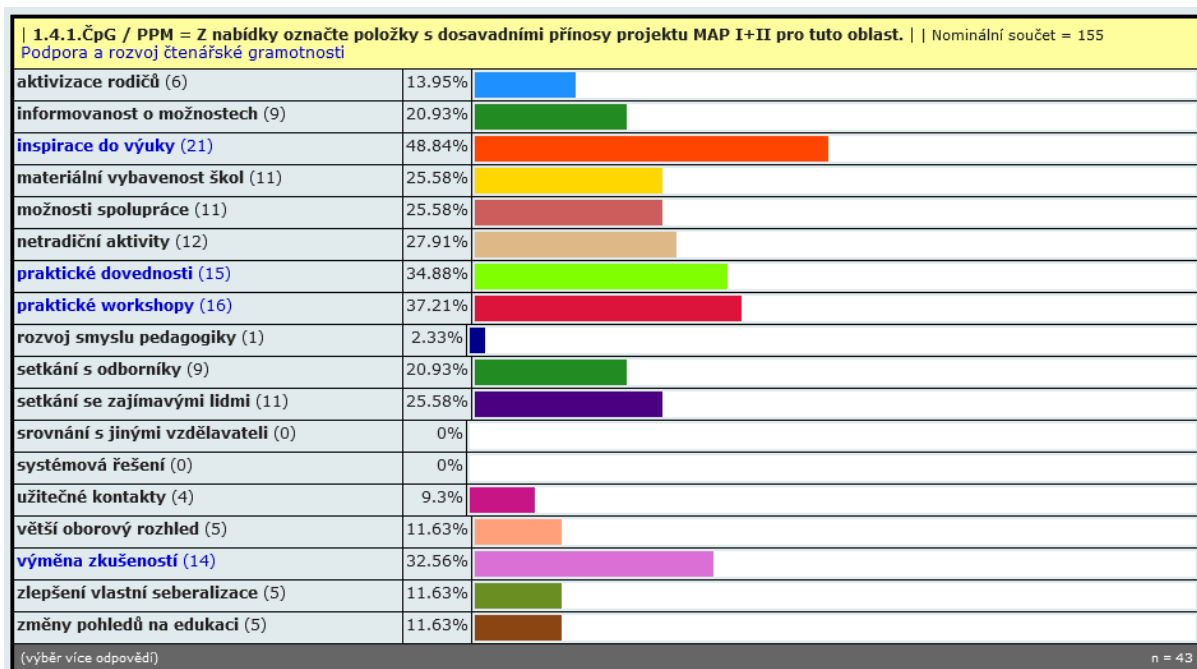




Cíl 2 Podpora inovativních metod ve vzdělávání

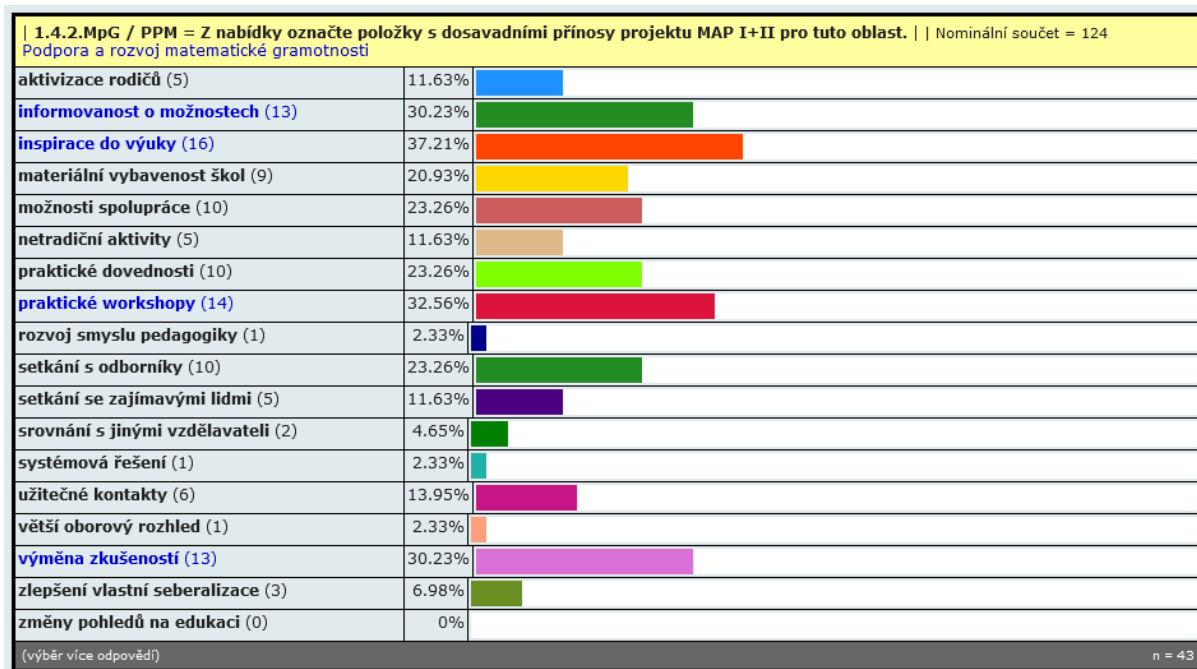


Opatření 1.4.1 Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti

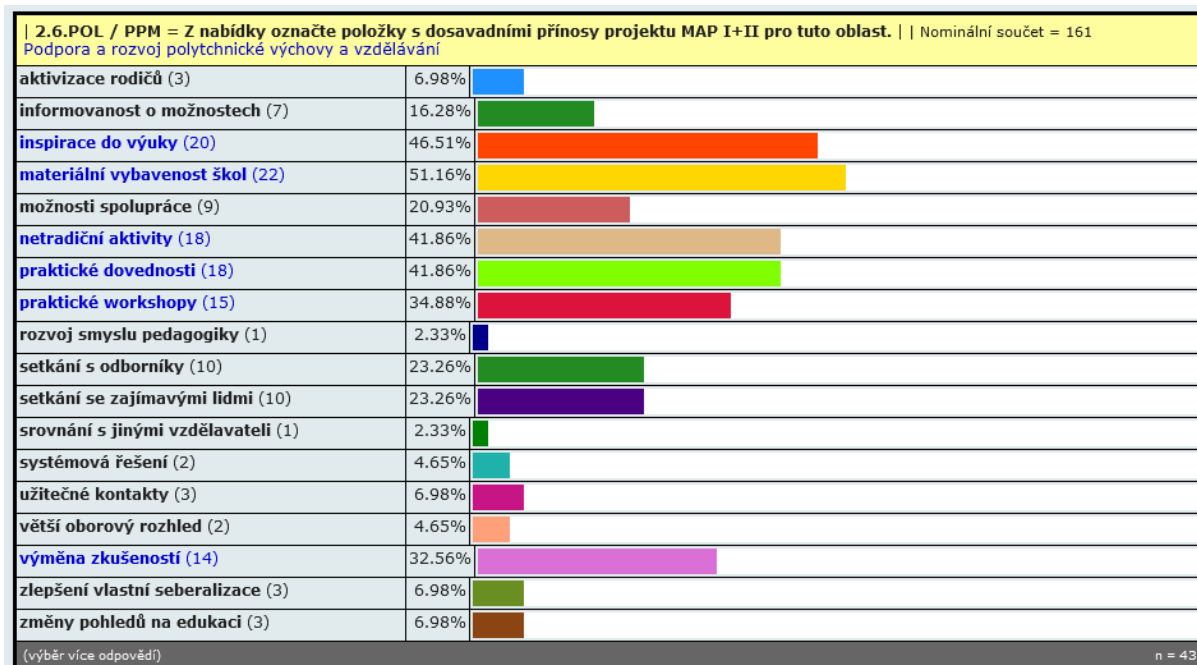




Opatření 1.4.1 Podpora a rozvoj matematické gramotnosti



Opatření 1.4.1 Podpora a rozvoj polytechnické výchovy a vzdělávání





Souhrn:

Respondenti se prostřednictvím projektu MAP (2015-2021) seznámili s jeho potencionálními a praktickými možnostmi a pro jednotlivé projektové cíle a opatření většinou požadují zvýšit míru rozvojových možností v budoucím období.

Cyklické kontinuum fází tzv. "sebeučící se organizace", od informovanosti, přes plán, spolupráci, až k užitku je akcentováno zatím nejvíce v první fázi spolupráce, tedy územní informovanosti. Velmi záleží právě na dobré informovanosti a dále na sdílení zkušeností mezi aktéry, zda určitá aktivita přináší smysl a užitek. Ve spektru zjištěné interakční zkušenosti nejvíce chybí angažovanost aktérů ve fázích "společný plán + nasazená vůle". Lze z toho usuzovat, že učitelé se v potřebném rozsahu nepodílejí na těchto fázích, což mívá za důsledek malou jednotnost smyslu cíle či opatření a tím i nedostatek lidského zapojení.

Velmi důležitou a užitečnou aktivitou či opatřením, týkající se téměř všech cílů, je sdílení zkušeností, jak mezi školními pedagogy, tak ostatními aktéry je sdílení zkušeností s externisty. U této pracovní interaktivity lze předpokládat přínos také v oblasti emocionální hygieny. Pojmenování problémů, vliv na jejich příčiny a hledání řešení přináší do organizace smysluplnost.

Dalším důležitým požadavkem je podpora zájmu rodiny o vzdělávání svých dětí, objevující se v responsích. Učitelé si více začali uvědomovat, významnou roli rodičů pro školní učení žáků. Toto opatření je také významnou podmínkou pro udržitelnost ostatních opatření. Rodiče jsou silnou, (neviditelnou), psychickou silou, pronikající skrze chování a postoje dětí a žáků do škol.

Přesto, že respondenti uvádějí jako nejužitečnější aktivitu i budoucí rozvojovou potřebu "sdílení zkušeností", je otázkou, zda jsou tyto zkušenosti jen komunikovány nebo také zaváděny do praxe, aby mohly přinášet užitek. Z výstupů komplementárních indikátorů je patrné, že tomu tak není.

Nemalou překážkou a velkou potřebou k řešení v oblastech přímé interakce s žáky je psychická zátěž lidí (žáků a učitelů) na obou stranách. (V evaluačním průzkumu jsme zatím nezjišťovali kontext a vliv distančního-domácího vzdělávání.) Přesto, že pojem „wellbeingu“ byl už mezi aktéry komunikován, k jeho realizaci a užitku je zatím dlouhá cesta.

Udržitelnost opatření v cílových oblastech je silně závislá na absolvovaných (a hodnocených) dobrých praxích a v oblastech bez dobré praxe pak na projektové strategii, financích, sdílené informovanosti a disponibilním času. Hlavním parametrem udržitelnosti je však schopnost reflektovat zkušenost a její dobrou – osvědčenou část prakticky diseminovat do nových kontextů.

Často zmiňovanou rozvojovou či podmínkovou potřebou k práci učitelů je zajištění a rozvoj vnitřní motivace žáků. Ta se však pojí s nutnou aktivizační didaktikou, metodami a formami práce a rozvojem



dobrého třídního (pracovního) klimatu. Tato velmi významná položka kvality vzdělávání by se měla stát dovedností všech učitelů, nejen aktivistů v roli člena PS.

Z preferovaných edukačních metod a rozvojových potřeb je vidět příklon respondentů k humanistické a konstruktivistické pedagogice. Na tomto místě lze připojit preferovanou potřebu respondujících aktérů pro dlouhodobou práci s třídními kolektivy. Konstruktivismus není jen hra, ale také seberegulace, hlubší myšlení a odpovědnost. V této oblasti mají učitelé zatím rozvojové rezervy v didaktických přístupech a zejména ve zkušenostech.

Formativní hodnocení, akcentované potřebami rozvoje kompetencí a potřebou zlepšením výsledků vzdělávání není zatím převažující prioritou v růstu kvality edukace a individuálního přístupu. O tento směr se zajímá jen malá část respondentů, přičemž právě formativní přístup umožňuje vyšší vnitřní motivaci žáků a hlubší myšlení.

Potřebu používat reflexi pro zlepšení edukačních a regulačních procesů přímo ve výuce se vyjádřila jen 20 % respondentů. Reflexe je přitom hlavní katalyzátor rozvoje kompetencí. Přesto, že to někteří učitelé vědí, jejich překážkou je hlavně čas, který musí věnovat kmenovým procesům, orientovaným na znalosti, nikoli na dovednosti.

Do území mezi aktéry se dostal nový pojem „reflexe“ či „zpětná vazba“. Pokud však učitelé zůstávají u konvenčního způsobu výuky, pak zpětnou vazbu míří ke znalostem a nikoli ke zkušenostem, což je ekvivalent kompetencí.

Z hodnocených rozvojových potřeb je patrné, že aktéři dávají přednost spíše konkrétním metodám práce nebo konkrétním cvičením s žáky než modelovým principům, které by situačně využívali v průběhu výuky.

Největší míra dosažení cíle je patrná u čtenářské a matematické gramotnosti v oblasti vzdělávání pedagogických pracovníků, kde v absolutní míře dosahuje téměř 50 %. Pokud se však jedná teprve profesní rozvoj učitelů, pak skutečné dosažení cíle (měřitelné na žácích) je zatím na úpatí svého rozvoje. V dobré víře lze předpokládat, že rozvoj těchto dovedností se silně spojen s formativním a konstruktivistickým přístupem směřujícím k rozvoji kompetencí, a to jak na straně učitelů, tak na straně žáků.

Oblast polytechnické výchovy je rozvíjena zatím spíše v přípravné části vybavení pomůckami.

Nejsilnější potřeby pro udržitelnost vykazuje "rozvoj metod a forem práce pro inkluzi a rozvoj potenciálu každého žáka a prevence nevhodného chování". Tyto potřeby jsou funkčně a podmínkami propojeny s tzv. edu-wellbeingem (smysluplné učení + růstové myšlení = motivace a zapojenost žáků).



Omezení, plynoucí z COVIDových opatření, výrazně utlumila jednu z nejdůležitějších cílových aktivit, 1.5) Rozvoj spolupráce a sdílení zkušeností v oblasti inkluze, kde dobrá praxe je výrazně pod průměrem, přesto že činnostní zkušenost je výrazně nad měřeným průměrem.

Pokud respondenti volí položky budoucích rozvojových potřeb: aktivizující metody, individuální přístup, sdílení zkušeností, práce s chybou, podpora kritického myšlení i řešení psychické zátěže, volí de-facto práci se zpětnou vazbou, či reflexí. Reflexe je nedílnou a důležitou součástí tzv. "sebeučící se organizace", jejíž efektivita může být viděna na tzv. "kolektivním dopadu". Reflexe přibližuje spolupráci lidí k synergii.

Pokud respondenti hlasovali zejména pro oblast aktivizujících metod práce, individuálního přístupu, práce na sociálním klimatu a řešení psychické zátěže, pak volí de-facto pedagogickou práci v oblasti facilitace, což znamená, že učitel je průvodce žáka. V této oblasti však učitelé zatím nemají dostatečné zkušenosti.

Pokud jsou preferovány potřeby spojené s konstruktivistickou pedagogikou (projektová výuka, moderní učební pomůcky, mechanické pomůcky pro polytechniku, sdílení zkušeností s jinými), pak respondenti volí de-facto formativní pedagogický přístup pro rozvoj kompetencí.

Asi u 60 % realizovaných opatření chybí implementační podíl učitelů na společném plánování a zejména reflexní spoluúčast (!). Užitek jsou prožívány spíše jako sólová zkušenost.

Z poměru ukazatelů v komplementárních indikátorech lze konstatovat, že čím větší mají aktéři osobní vliv na projektová opatření (skutky+zpětná vazba+míra kontroly), tím většího užítu v daném cíli dosahují.

Nejslabším článkem realizace MAP je zapojenost aktérů do organizovaných aktivit MAP, kde SM = 44,91(-52 %). Z analytických tabulek je navíc patrné, že tento indikátor pro respondenty není ani důležitý. Přičemž z indikátoru (MAP.17) víme, že „nejsilnější prostředek či opatření pro dosahování cílů MAP byly organizované aktivity pro jeho aktivní účastníky“.

10. Udržitelnost projektu

Metodické zadání říká, že udržitelnost se může vztahovat k tomu, zda daná aktivita dosáhne / dosáhla cíle jen dočasně nebo trvale. Kritérium hodnotí, zdali výstupy a zejména výsledky, jichž bylo dosaženo, existují či budou přetrvávat i po skončení realizace intervencí. V praxi však vidíme, že některé cíle byly dosaženy jen částečně, zvláště tehdy, pokud jde o zásadní změnu v přístupu (paradigmatickou změnu), pak nelze předem přesně stanovit cíle s mírou jejich očekávaného naplnění.



Ve chvíli, kdy stanovíme nějaké "hodnototvorné cíle" a směřujeme k nim pomocí skutků (organizace, opatření a aktivit), musíme přisoudit i určité hodnoty či kvality i těmto skutkům. Proto je dobré hodnotit dosahování cílů jako proces, který má své podmínky, a nakonec i jako dopad.

Z praxe je pravděpodobné, že mnoha cílů nelze dosáhnout na 100 %, neboť CÍL je určitou ideální vizí, ke které má vést organizovaný (možná synergický) soutok dílčích kroků a cest (opatření). Protože projekt je psán pro lidi, musí nás vize, ale i cíle v neurčité míře přesahovat. Proto mívají kvalitativní cíle nadosobní charakter. Takový přesah vytváří potenciál pro spotřebu času a úsilný výdej energie. Lze však posoudit, jaká opatření přispěla k naplňování tohoto představovaného, ideálního stavu. Ideální je proto, že kolem bývá mnoho překážek (erozivních a entropických), o kterých víme i nevíme. Hlavně nevíme, jak jsou silné, dokud se s nimi neutkáme. Zatímco cíl bývá vzdálený, ale když realizujeme pojmenovaná opatření, tak se prostřednictvím nich dotýkáme přímo problémů a máme s nimi autentickou zkušenost. Tento kontakt nás uvádí do přímé pragmatické reality s problémem a kontextem, s lidmi i věcmi.

Udržitelnost bychom pak měli chápat v tomto kontextu. V projektovém managementu bychom měli nalézt výčet položek, které přispívají k udržitelnosti či vytrvalosti podmínek, organizačních systémů a opatření, jež vedou k udržení výkonu, či výsledků, k udržení produktivity a přidané hodnoty. V případě projektu jde o to, udržet výsledky (dopady) projektu ve vyhovující, nezměněné podobě. V realizační prostotě jde tedy o vnější opatření, která mají navodit a udržet vnitřní, kvalitativně vyšší stav v lidech a procesech. Pokud vnější opatření opadnou, nemělo by dojít ke ztrátě dobrých dopadů a vůli lidí je realizovat.

U některých cílů je potřeba odhalit a stanovit průběžná opatření, bez kterých se cílová úroveň neobejde. Tedy opatření pro prostou reprodukci. V době zavádění kvalitativních změn by však měla mít doprovodná projektová opatření aktivizační podmínkový účel. V evaluačním důsledku jde o to, najít důkazy, které budou indikovat míru podmínek (hmotných, organizačních, edukačních) pro udržitelnost v rozsahu:

- 1) prosté reprodukce (nepřekračuje zavedené postupy)
- 2) kontrolované regulace (určitá progres v péči manažera)
- 3) formativního růstu (samostatný generativní život nových dovedností)

Takový formát profesního rozvoje je schopna vidět a indikovat právě evaluační optika s komplementárními indikátory. Vidí skutkovou podstatu a její implementační okolnosti, tzn. důležitost, podmínky, vliv aktérů, dopadový užitek.



Udržitelnost není zadavatelem formálně definována, a proto je možné „udržitelnost“ uvažovat a hodnotit jako stav bez manažerské podpory MAP nebo s její podporou. Management MAP přitom zajišťuje a spravuje i finanční podporu. Přitom můžeme uvažovat udržitelnost dosaženého stavu či opatření, která zajišťují trvalou životnost opatření. Skutečná udržitelnost by se měla prakticky projevit bez projektové podpory.

Upozornění: Většina cílů a opatření je v rozvojovém, nikoli autonomním, seberegulačním stádiu, což znamená, že ke své „dospělosti“ potřebují další podporu a reflektovaný rozvoj. Udržitelnost tedy není myslitelná bez péče o psychohygienu a sílení smyslu cílů a opatření.

Souhrn:

Skutečná udržitelnost, životnost, plyne zejména z neformálních interakcí, kdy vnitřní motivace lidí lidé dosahuje takové úrovně, že si se zájmem osvojují nové poznatky a dovednosti, které vedou k větší kvalitě vzdělávání. Dále:

- Je podmíněna vyslyšením potřeb aktérů na úrovni národních projektů, které neadministruje MAP. Udržitelnosti pomáhá citlivá pozornost resortu (znalost podmínek a potřeb), která řeší předmětnou problematiku z pozice, na kterou aktéři v území přirozeně nedosáhnou. Je také podmíněna dostatkem kmenového personálu a lídrů pro dané téma. Zatím chybí někteří učitelé a pedagogické sbory průběžně stárnou.
- Je podmíněna dostatkem disponibilního času aktérů, neboť chceme udržet růstové změny, které přirozeně bojují s překonáním profesních stereotypů. Současně je udržitelnost velmi ovlivněna celkovým disponibilním časem pro kmenové a zlepšovací procesy. Linii vybrané oblasti a jejího zlepšení je možné udržet, jen pokud se k řešení problematiky mohou učitelé systémově vracet. Tuto systémovost by měl podpořit MAP.
- Udržitelnost je podmíněna minulou dobrou praxí, tedy zkušeností, která přináší nejen další výsledky, ale i zřejmou přidanou hodnotu, a také je podmíněna potřebným vlivem aktérů na podmínky, organizaci a tematický obsah. Největší nositelé udržitelnosti jsou pak členové pracovních skupin.
- Je postavena zejména na průběžné vnitřní a vnější reflexi (a ochotě k reflexi) řešeného tématu nebo problematiky, s možností další skutkové realizace a implementace. Reflexe je něco nad rámec konvenční pedagogiky a potřebuje další pracovní čas.
- Je dána principem SUO - sebeučící se organizace, kde jsou organizace i lidé subsidiárně zapojeni do řešení problémů, za předpokladu, že na to mají časové a psychické kapacity.



- Je podmíněna horizontální i vertikální komunikací aktérů, kteří ve vzájemném porozumění přinášejí srozumitelnost a v některých případech i zjednodušení.
- Je významně závislá na finanční podpoře z mandatorních výdajů. Projektové peníze nejsou jistotou v žádném dalším období.
- Je neviditelně dána mírou spolupráce rodičů, neboť kvalitativní zlepšení si žádá doslova změnu paradigmatu v komplexní úpravě změny výuky, hodnocení a individuálního přístupu, s čímž rodiče nemají zkušenost.

V tomto spektru podmínek (a našly by se i další) je tedy potřeba vidět udržitelnost jako mnoho faktorovou problematiku, podobně jako zkvalitnění vzdělávání prostřednictvím mnoha opatření.



Pro příslib a ve prospěch udržitelnosti tedy hovoří:

- + navázaná komunikace územních aktérů včetně jejich platforem
- + střední lídři v území v roli členů pracovních skupin
- + budoucí projektové příležitosti MAP, navazující na rozvojové potřeby
- + zkušený management projektu MAP, s vytvořenými osobními vztahy
- + budoucí projektové příležitosti dalších národních projektů (rozvoj klíčových kompetencí, projektová výuka
- + dobrá praxe v některých tématech a školách a jejich lídři
- + návyk sdílení zkušeností na úrovni ředitelů škol, na úrovni PS, na úrovni kmenových učitelů
- + návyk sdílení zkušeností mezi učiteli škol
- + reforma RVP ve prospěch tematické časové dotace a kompetenční edukace
- + zaměření na aktivizující metody a formy práce s žáky, individuální přístup
- + využití a osvojení formativní pedagogiky, podporující rozvoj myšlení a KK



- + udržitelnost vyžaduje také lepší spolupráci s rodiči, nejen při rozvoji KK
- + pořízení a využití moderních (hmotných) pomůcek
- + výrazná podpora psychohygieny učitelů a žáků
- + stanovení fundamentálních cílů a opatření, jejichž podstatě a uplatnění lidé rozumí

V neprospěch udržitelnosti hovoří:

- malá míra dobré praxe u nadpoloviční většiny deklarovaných cílů a opatření MAP napříč vzdělávacími organizacemi
- značná psychická unavenost pedagogických pracovníků (nutnost řešit well-being) s tím souvisí i nedostatek času, který by měl patřit jak kmenové činnosti škol a tedy prezenčního vzdělávání, ale také nedostatek času na přípravu výuky, které by měla-mohla nést už pokrokové prvky výuky
- výrazná časová vytiženost a přetíženost neumožňující odpočinek mozku a nadhled v řešené problematice
- pracovní stereotypy udržující transmisivní model výuky a pasivnost nemalé části učitelů
- nedostatek lídrů, kteří rozumějí oboru a současně i diseminaci dobré praxe
- menší ochota sdílet zkušenosti v prostoru mezi školami, sdílení nesmí skončit jen prezenčním zápisem, ale výběrem témat k přenosu, jejich uplatněním v praxi a dalším sdílením
- málo funkční spolupráce učitelů uvnitř škol založené na reflexi (chybějící kolegiální hospitace)
- národní projektové příležitosti, které berou již řešenou tematiku z platformy projektů MAP
- administrační projektové povinnosti, které berou disponibilní čas kmenovým učitelům a ředitelům
- neochota k evaluaci, která měří zkušenost, aby přinesla poučení a nalezení místa pro pokrok
- dosavadní neznalost formativní pedagogiky, která posiluje hlavní vnitřní pilíře udržitelnosti
- poměrně vysoká míra stresové zátěže, která je zachycena v tabulce .. A.AT dle V1 = důležitost + stresor pro jednotlivé cíle a opatření (stres je dán neurčitostí smyslu a nedostatkem času)
- nedostatečný časový prostor pro vzdělávání učitelů (chybí doplňující kapacity)
- nedomyšlená legislativa a její změny omezující a komplikující aktivity a součinnost
- podmínky pro budoucí udržitelnost jsou ve většině shodné s rozvojovými potřebami učitelů

Pokud máme o udržitelnosti uvažovat, musíme se zaměřit na rozvojová přání aktérů (respondentů), kteří znají situaci ve školách zkušenostně, a tedy nezastupitelně. Celkové hodnocení budoucích rozvojových potřeb je velmi vysoké, což vypovídá o současné úrovni profesní a kompetenční praxe. Pohled na udržitelnost je také v tom, že plán lze výkonově ztotožnit s managementem (manažerskou



zkušeností), která uvádí plán do života, s mírou dosavadního užitku, a mírou ovlivnění i mírou vzájemné spolupráce v předmětné oblasti.

Následující tabulka je složena z hodnot tzv. "zjištěných rozdílů", tedy ukazatelů toho, jak určité pojmenované opatření vybočuje z průměru implementačních snah. Záporné hodnoty jsou méně podařené, kladné hodnoty jsou více podařené. Poslední sloupec v tabulce je zaměřen na tzv. "míru dosažení cíle", i když cíl nebyl předem kvantifikačně stanoven, lze z tabulky vyčíst, které oblast přinesla úspěšný nebo neúspěšný dopad. (Pozn. Důležitost ovlivnila jen snahu.)

Cíl bývá velmi často rozpoznán až skrze hlubší smysl cesty, která k němu vede, tedy až skrze prožitou zkušenost, která na začátku cesty přirozeně chybí. Poznání této zkušenosti může významně ovlivnit budoucí důležitost cíle nebo opatření. V tabulce je použita hodnota relativní míra dosažení cíle = R.MDC, tedy hodnota vztažená k proporcionalitě všech uvažovaných opatření. V praxi je totiž běžné, že určitý cíl strhne pozornost lidí, a protože časová kapacita je omezená, ostatní cíle o tuto pozornost přirozeně přijdou a tím přijdou i o podporu a rozvoj.

Tabulka vybraných - zjištěných rozdílů cílů a opatření / n= 43	MDP=dobrá praxe	V1=další podpora	V2=R.podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek	R.MDC
Cíl.1 = Podpora rozvoje vzdělávání - soubor opatření	ZR = - 7,00	ZR = - 3,21	ZR = - 1,53	ZR = - 11,86	ZR = - 5,25	- 12,25
Cíl.2 = Inovativní přístupy a trendy	ZR = - 8,40	ZR = - 1,00	ZR = - 1,01	ZR = - 1,09	ZR = - 4,90	- 13,50
Cíl.3 = Otevřenost a spolupráce aktérů	ZR = + 5,97	ZR = + 6,02	ZR = +0,99	ZR = + 5,19	ZR = + 5,74	+ 11,71
1.4.1 = Podpora a rozvoj čtenářské (pre)gramotnosti	ZR = + 21,88	ZR = + 8,73	ZR = + 6,33	ZR = + 17,11	ZR = + 14,75	+ 36,63
1.4.2 = Podpora a rozvoj matematické (pre)gramotnosti	ZR = + 8,42	ZR = + 0,33	ZR = - 2,41	ZR = + 2,19	ZR = + 2,40	+ 10,82
2.6 = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání	ZR = + 24,67	ZR = +10,03	ZR = +7,35	ZR = + 16,57	ZR = + 16,95	+ 41,62
Opatření_1.4.2 = Podpora a rozvoj kritického myšlení.	ZR = - 3,98	ZR = + 13,53	ZR = + 23,20	ZR = + 10,54	ZR = + 9,32	+ 5,34
Opatření_2.7.1 = Využívat široké možnosti internetu, digitální a distanční výuku.	ZR = + 16,03	ZR = + 17,79	ZR = + 25,96	ZR = + 28,11	ZR = + 27,33	+ 43,36
Opatření_1.3 = Prevence sanace a řešení rizikového chování	ZR = - 18,82	ZR = - 12,20	ZR = - 4,35	ZR = - 19,66	ZR = - 18,12	- 36,94
Aglomerovaný průměr	Ø = 53,08	Ø.V1 = 73,82	Ø.V2 = 94,42	Ø.V3 = 49,27	Ø.V4 = 64,88	

Předcházející tabulka zjištěných rozdílů ukazuje zejména rozdíl implementačních faktorů jednotlivých cílů a opatření vůči průměru všech cílů a opatření. Z uvedených hodnot je patrné jak úspěšně (ve srovnání s ostatními) bylo určité opatření implementováno.

Udržitelnost lze pak přisoudit míře dobré praxe, nejvíce v opatření pro využití internetu, polytechnické vzdělávání a podporu a rozvoj čtenářské gramotnosti. Dále lze udržitelnost přisoudit míře další podpory, kde vidíme největší hodnotu u Opatření 2.7.2 - využití internetu a opatření 1.4.2 / Podpora a rozvoj kritického myšlení. Udržitelnost podporují i podmínky, v našem případě jsou nejlepší u Opatření 1.4.2 a Opatření 2.7.1, tedy opět kritické myšlení a využití možností internetu. Významný vliv na udržitelnost má aktérské ovlivnění (organizační a obsahové), kde opět vidíme podporu a rozvoj čtenářské gramotnosti, polytechnické vzdělávání, rozvoj kritického myšlení a zejména pak využití internetu. Pokud některé opatření dosáhlo významného užitku, budou lidé ve svých snahách posílení



tímto užitek a budou v předmětné oblasti pokračovat, což je patrné u oblastí podpory a rozvoje čtenářské pregramotnosti, polytechnického vzdělávání a využití internetu.

11. Souhrn nejdůležitějších zjištění

Ze sumarizované response evaluačních dotazníků, z jednotlivých indikací a jejich korelací EDx.099 mj. vyplývá - chybí vysvětlená systémová změna nebo její základní mechanismy.

Pokud aktéři rozhodují o projektových cílech s očekávanou kvalitativní proměnou, aniž by znali původní příčiny nekvality a metody opatření, které vedou k nápravě, je pro ně těžké hodnotit naplňování těchto opatření a implementačních podmínek. Jsou spíše schopni hodnotit míru pracovních skutků, ale bez míry kvalitativní změny. Pro nezkušeného je potřebná změna nejen předem neviditelná, ale také nepředstavitelná. O tomto svědčí tzv. hodnoty CIS (citlivost skupiny na indikátor), které jsou očekávaně vysoké při skutkových měřeních a neočekávaně malé při hodnocení pokroku nebo implementačních podmínek. V tomto případě schází zavedení systémového řešení, obsahující předem známé metodiky a jejich stavební kameny a k nim příslušné implementační opatření, které má didaktické či manažerské vazby k dalším opatřením.

Existují projektová či místní opatření, na kterých se musí aktéři podílet, avšak nemají vliv na podmínky jejich realizace. Jednou z vlivných podmínek na projektové či kmenové procesy je čas a množství interakcí, které pak nejdou do hloubky, kterou si problematika zasluhuje. Hloubky myšlení a opatření ve spolupráci s dostatkem času, který způsobuje nadhled a oddech, ukazují na známou Komenského poučku.

Aktéři a respondenti se prostřednictvím projektu MAP (2015-2021) seznámili s jeho potencionálními a praktickými možnostmi a prostřednictvím projektových aktivit také se svými realizačními kapacitami pro jednotlivé projektové cíle a většinou požadují zvýšit míru rozvojových možností, podpory v budoucím období.

- Projekt MAP v ORP Žďár nad Sázavou si stanovil projektové cíle, nestanovil si však indikátory nebo hladiny naplnění těchto cílů, což je otázkou a principem měřitelnosti. Cíle MAP se svou povahou podobají VIZI pro určité oblasti a jejich podcíle jsou pojaty jako opatření směřující k těmto cílům. Některé cíle jsou pojmenovány kombinovaně a obsahují nesourodé atribuce, na které není možné spolehlivě odpovědět, abychom je všechny pravdivě zhodnotili.
- Silně realizovanou cílovou oblastí z hlediska rozvojových potřeb, příznivých postojů aktérů a následných opatření je oblast Podpora a rozvoj gramotností a kompetencí s velkou možností míry aktérského ovlivnění. Naopak, nejméně akcentovanou rozvojovou oblastí je Podpora a



rozvoj inkluze a také oblast podpory a rozvoje managementu, které nebyla prakticky realizována.

- Přesto, že oblast podpory a rozvoje matematické gramotnosti vykazuje velký zájem aktérů, míra užítu v jednotlivých položkách revidovaných okolností SWOT ukazuje na malou efektivitu.
- Obtížná oblast podpora, rozvoj a realizace inkluze stojí převážně na učitelích a metodách a formách edukační práce, v níž aktéři vyzdvihují jako osvědčené zejména individuální práce a úkoly, důraz na zpětnou vazbu, diskusní přístup a tvořivé učení. Relativně zvládnutým opatřením v této oblasti se jeví „vzdělávání pedagogických pracovníků v metodách a formách práce“.
- Významně uchopenou a využitou projektovou oblastí bylo Zvýšení kvality infrastruktury škol, jejich vybavení (pro formální a neformální vzdělávání), kde hodnoty evaluačních komplementů dosahují nadprůměrných hodnot (Cíl 1.5 a 1.7), dle dotazníku EDx.099. (Dílčí opatření „zajištění dostupnosti škol“ spojené v tomto cíli už nedosahuje stejně dobrých hodnot, zejména v míře dobré praxe a „užitku“.) Pro obnovu a modernizaci infrastruktury pro edukaci (pořízení, údržba, upgrady, tech. podpora), lze konstatovat, že šlo o oblast s relativně vysokým užitkovým posunem a příslibem rozvoje.
- Relativně dobré realizační podmínky a větší možnost aktérského ovlivnění (obsahového a organizačního) lze pozorovat u oblasti č. 2. Rozvoj (pre)gramotností a podpora rozvoje klíčových kompetencí.
- Z poměru ukazatelů v použitých komplementárních indikátorech lze konstatovat, že čím větší mají aktéři osobní vliv na projektová opatření (skutky + zpětná vazba + míra kontroly), tím většího užítu v daném cíli dosahují. Toto zjištění lze zdůvodnit a spojit s hlubší znalostí problematiky a tyto atribuce splňují nejvíce členové pracovních skupin, kteří přišli do styku s důležitými informacemi a vedli o problematikách intenzivnější dialog než běžní kmenoví pedagogičtí pracovníci.
- I když respondenti uvádějí jako jednu nejužitečnějších aktivit i budoucí rozvojovou potřebu "sdílení zkušeností", je otázkou, zda jsou tyto zkušenosti jen komunikovány a naposlouchány nebo také trpělivě zaváděny do praxe, aby mohly přinášet užitek. V tomto ohledu by bylo vhodné v budoucím projektu MAP podporovat praktickou diseminaci, podpořenou určitou metodikou, do kmenové edukace škol.
- Ve spektru činností, které úspěšně zajišťoval RT pro projekt MAP a jeho aktéry jsou nejvýrazněji potvrzované atribuce „zajišťování kvalitní lektorské nabídky“, organizace aktivit a sdílení dobré praxe. Tím se prokazuje, že organizace aktivit MAP probíhala kvalitně, neboť kvalitu v tomto



případě vidí aktéři prostřednictvím kvality lektora. Přesto, problémem s malými rozvojovými zkušenostmi a malou efektivitou zůstává "průřezové opatření" přenos dobré praxe. Tato diseminační část projektových aktivit potvrzujících smysl zlepšování ve vzdělávání potřebuje specifický metodický doprovod.

- Jako překážky realizace MAP jsou nejvíce zmiňovány: nedostatek pracovního času, lidská únava a obtíže s protipandemickými opatřeními. Čas bývá ekvivalentem „zkušenosti“, která nakonec dovoluje efektivnější metody edukační práce.
- Významnou překážkou a velkou potřebou k řešení v projektových oblastech přímé interakce s žáky byla a je psychická zátěž lidí (žáků a učitelů) na obou stranách. Do budoucna je nutné tuto oblast kvalifikovaně a vážně řešit.
- Často zmiňovanou rozvojovou či podmínkovou potřebou k práci učitelů je zajištění a rozvoj vnitřní motivace žáků, který zvýší zájem o výuku. Ta se však pojí s nutnou aktivizační didaktikou, metodami a formami práce a rozvojem dobrého třídního (pracovního) klimatu. Další velké možnosti skýtá jak konstruktivistický přístup, tak i formativní pedagogika. Zvláštní pozornost by zasluhovalo tzv. „růstové myšlení žáků“. Z preferovaných edukačních metod a rozvojových potřeb v responsích je vidět příklon respondentů k humanistické a konstruktivistické pedagogice. Konstruktivismus není jen hra, ale také vědomá seberegulace, hlubší myšlení a odpovědnost.
- Většina směrů za kvalitou školy podporující např. rozvoj kompetencí, kritického a růstového myšlení, samostatnost učební práce žáků, lepší klima školy, větší vnitřní motivace má společný základ, který spočívá v použití a rozvoji metakognice. Její uplatnění si však žádá jiný pedagogický přístup než konvenčně zaměřený znalostně reprodukční model. Z responsí je patrné, že pojmy jako formativní pedagogika nebo metakognice nejsou v souvislosti s opatřeními zatím užívány.
- V projektu byla hodnocena tzv. Týmová spolupracující zkušenost, která je nabyta u různých opatření různé intenzity. Největší byla zaznamenána u Podpory a rozvoje efektivního systému spolupráce MAP, nejmenší je pak indikována Podpora a rozvoje inkluzivního vzdělávání a rovného přístupu. O míře spolupráce, ve které se zrcadlí také neformální otevřenost, komunikace a dohoda svědčí také hodnoty CIS v analytických tabulkách, které reprezentují intenzitu praktického uchopení jednotlivých cílů a opatření skrze implementační projektová hlediska. Nejmenší důležitost v očích respondentů prostřednictvím tohoto „hodnotícího rozptylu“ je patrná u podpory a rozvoje managementu škol a u oblasti inkluze. Přesto, opatření a aktivity projektu MAP poměrně významně podpořily manažerské dovednosti. Viz. EDx.312.



- Cyklické kontinuum fází tzv. "sebeučící se organizace", (potřebné pro zavádění růstových změn do praxe) od informovanosti, přes plán, spolupráci, až k užítku je akcentováno nejvíce v první fázi spolupráce, tedy informovanosti. Velmi záleží právě na dobré informovanosti a dále na sdílení zkušeností mezi aktéry, zda určitá aktivita přináší smysl a užitek.
- Největší předpoklad udržitelnosti (změřený prostřednictvím evaluačních komplementů) vykazuje opatření Podpora a rozvoj čtenářské (pre)gramotnosti a Podpora a rozvoj kompetencí dětí a žáků. Poměrně slibný koeficient udržitelnosti je vidět u opatření „pořízení pomůcek pro polytechnické vzdělávání“. Nejnižší předpoklad udržitelnosti naopak vykazuje opatření Šíření a přenosu dobré praxe. Přičemž, právě toto opatření je katalyzátorem a pojivem udržitelnosti. (Sdílení zkušeností je naopak vítáno.)
- Pokud respondenti volí v dotaznících položky budoucích rozvojových potřeb: aktivizující metody, individuální přístup, sdílení zkušeností, práce s chybou, podpora kritického myšlení i řešení psychické zátěže, volí de-facto práci se zpětnou vazbou, či reflexí. Reflexe je nedílnou a důležitou součástí tzv. "sebeučící se organizace", jejíž efektivita může být viděna na tzv. "kolektivním dopadu". Reflexe přibližuje spolupráci lidí k synergii.
- Poměrně malou míru udržitelnosti je možné přisoudit opatřením na podporu a rozvoj inkluze, o čemž svědčí analytická tabulka EDx.099 Efektivita pro Inkluzi, kde je možné vidět relativně nízké hodnoty, až na opatření Vzdělávání pedagogických pracovníků, které je vlastně univerzálně podporujícím opatřením.
- Pokud respondenti hlasovali zejména pro oblast aktivujících metod práce, individuálního přístupu, práce na sociálním klimatu a řešení psychické zátěže, pak volí de-facto pedagogickou práci v oblasti facilitace, což znamená, že učitel je průvodce žáka. Podobně, řešením pro větší otevřenost, komunikativnost a zapojení aktérů je podpora reflexe vlastní dobré praxe pedagogických pracovníků např. s pomocí facilitátora, mentora nebo supervize.
- Pokud jsou preferovány potřeby spojené s konstruktivistickou pedagogikou (projektová výuka, sdílení zkušeností s jinými), pak respondenti volí de-facto formativní pedagogický přístup pro rozvoj kompetencí. Otázkou zůstává, nakolik učitelé znají facilitační formu výuky.
- Relativně nejslabším článkem realizace MAP je míra zapojení aktérů do organizovaných aktivit MAP, kde SM=88,75 (-31 %). Z analytických tabulek je navíc patrné, že tento indikátor pro respondenty není ani důležitý. Přičemž z indikátoru (MAP.17) víme, že nejsilnější prostředek či opatření pro dosahování cílů MAP byly organizované aktivity pro jeho aktivní účastníky. Z uvedeného zjištění plyne, že zlepšení efektivity zapojení aktérů by mohla přinést Metodika dobré praxe pro aktéry MAP, tedy, společný postup implementace pedagogického učiva a sdílení dobré praxe, což je oficiálně garantovaný formát využití aktivit MAP.



- Jedním z možných řešení je reflexivní edukace:
<https://clanky.rvp.cz/clanek/s/Z/8331/POTENCIAL-REFLEXE-VE-VYUCOVANI.html>

11.1. Územní doporučení

- Nasytit edukační infrastrukturu vhodnými pomůckami pro využití mentálního (myšlení a rozhodování) i činnostního konstruktivismu. Přednostně doporučovat učitelům metody a formy práce spojené s praktickými pomůckami. Pomůcka téměř vždy podpoří udržitelnost metody či opatření. Dovybavit vzdělávací zařízení pomůckami pro polytechniku a přírodovědu, aby dětem a žákům byla nabízena a organizována pragmatická výuka, která propojuje školu s budoucí praxí.
- Používat a metodicky kultivovat reflexi a zpětnou vazbu (hospitace, mentoring, supervize, evaluace zkušeností) na všech úrovních edukace a řízení škol při větším zapojení pedagogických pracovníků. Reflexe je jádrem zlepšení stávajícího a hledání nových cest.
- Revidovat cíle MAP na fundamentální cíle a průřezová opatření, které jimi prolínají a univerzálně je podporují. Využít tak Paretovo pravidlo, které říká, že může existovat 20 % aktivit, které mají vliv na 80 % dopadů. Cíle a opatření jsou nově navrženy v závěru tohoto dokumentu.
- Redukovat učební (znalostní) obsah ve prospěch učebních a reflexních procesů a získat tím prostor pro hluboké (analytické) myšlení žáků. K tomu je vhodný dialogický a formativní přístup.
- Aktivizovat třídní kolektivy a jednotlivce formativním přístupem a rozvojem kritického a růstového myšlení. Formativní přístup je velmi vhodný pro podporu rozvoje kompetencí, neboť používá konstruktivismus, který podporuje vnitřní motivaci.
- Prostřednictvím publicity a setkání osvětlovat pochopení a rozvoj životních kompetencí pro rodiče a veřejnost. (talentová důležitost) A tak získat jejich zájem a přízeň. Rodiče slyší na uplatnitelnost svých dětí v budoucím životě, proto by slyšeli na rozvoj zkušeností, což je ekvivalent kompetencí.
- Oblast poradenství pro životní uplatnění žáků (kariérní poradenství) je možné považovat za velmi důležitou, ale napříč republikou je tato podpora zatím „v plenkách“. Přičemž by tím mohly být řešeny další problémy jako je např. individuální přístup. Např. formativní pedagogika, která může být běžnou součástí výuky má velký vliv na rozpoznání lidského nadání, a tedy dalšího směřování dětí a žáků. Formativní pedagogika podporuje pragmatické směřování výuky směřující k rozvoji kompetencí.



- Individualizovat edukační přístup k dětem a žákům, až na úroveň sebepoznání a seberegulace. K tomu potřebují učitelé průběžnou reflexi zkušeností žáků. Vhodné by bylo poznat a používat tzv. Teorii typů osobnosti od Šárky Mikové, akreditované MŠMT.
- Zvětšit podíl informované a zainteresované účasti pedagogických pracovníků na společném smyslu, plánu, edukačních metodách a rozvoji školy. (jak v projektu MAP, tak v kmenové činnosti škol). Definovat a pojmenovat tzv. hodnototvorné cíle a opatření. Aktéři by měli rozumět hodnotě opatření a jejich vzájemným vazbám, neboť jejich aktivity naplňují nejen příslušný cíl, ale řadu dalších funkčních podmínek.
- Využít motivační síly a dobrých zkušeností pedagogických pracovníků (zjištěné reflexí a evaluací) v preferovaných oblastech a opatřeních. Přes tyto více motivované oblasti se dojde i k řešení dalších problematik. Podpořit a prosazovat lídry dobrých praxí pro přenos zkušeností mezi školami.
- Vnitroškolně zavést tzv. "model sebeučící se organizace", který má kolektivní účinek a dopad na týmovou spolupráci a začlenit do něj také koncept EDU-wellbeingu. Péče školní komunity o wellbeing připravuje podmínky pro kvalitnější učení.
- V rozvoji gramotností a kompetencí využít přirozené týmové role žáků ve výuce (i učitelů ve vzájemné spolupráci), podporující vnitřní motivaci a učební kooperaci, viz Belbin.
- V rozvoji matematické gramotnosti využít také např. metodu ABAKU (práce s matematickými operandy) a mezipředmětová témata (např. matematiku v ekologii, polytechnice, domácím kutilství) či vztahy.
- Podpořit učitele v rozvoji pedagogických a sociálních dovedností, které usnadní práci s heterogenními kolektivy. Pracovat s emoční a sociální inteligencí žáků, formou prožitku, vůle a seberegulace, v souvislosti s etickými principy a hodnotami. Taková opatření významně podpoří individuální přístup i uplatnění wellbeingu. Pracovat také s emoční a sociální inteligencí pedagogických pracovníků, jejich součástí je porozumění emocím a postojům druhých lidí.
- Dopřát (zajistit) větší oddechový čas pro učitele, ve kterém by resuscitovaly svoje psychické kapacity, ale také získali větší nadhled nad zkušenostmi a profesními změnami a prostor pro zdravou tvořivost. Dnes už je známo, že lidský mozek potřebuje odpočinek z důvodu nadhledu a rozhodování v komplexních faktorech při řešení problémů. S tím se spojena požadovaná kvalita práce učitelů.
- Pro podporu profesního rozvoje učitelů využít možnost změření realizace vzdělávacích cílů školy, aglomerované do oblastí kognitivních, sociálních a formativních cílů. A využít tyto data



pro profesní rozvoj učitelů. Ze zkušenosti víme, že učitelé upřednostňují kognitivní cíle vzdělávání nad sociálními a formativními, čímž nakonec trpí kvalita vzdělávání.

- Zřídit pracovní skupinu pro podporu a rozvoj komunikace a spolupráce s rodiči. (Nebo pracovní téma v PS rovné příležitosti.). Rodiče jsou významnou silou, která podporuje postoje žáků k učení. Pokud jsou v území evidovány rodiny s tzv. nízkým socioekonomickým statusem, je potřeba znát obecnou příčinu takového stavu, kdy můžeme použít poznání moderní psychologie, že lidská (osobní, pracovní, vztahová a společenská) úspěšnost je silně závislá na schopnosti metakognice (schopnosti vidět do podstaty věcí, řešit problémy a regulovat své chování). Děti rodičů, kteří jsou takto neúspěšní, velmi pravděpodobně nemají tyto dovednosti. Děti z těchto rodin přicházejí do školy bez těchto dovedností a návyků hlubšího myšlení. Přesto se dají ve škole poměrně úspěšně rozvíjet i u těchto žáků, viz Dunningův–Krugerův efekt jako typ kognitivního zkreslení.
- Využít aplikaci Portfolionet(c) pro změření edukačního dopadu na žáky v oblasti ČG, MG, rozvoje kompetencí, individuálního přístupu, metakognitivního vyučování nebo formativní pedagogiky. Zejména pak mapovat a měřit praktické dopady projektových opatření na straně učební činnosti a výsledků žáků.
- Ve školách pracovat s reflexí vlastní práce a spolupráce učitelů. Hledat a měřit dobrou praxi pro její další sdílení. Postavit tak další rozvoj na podpoře „evidence based“, přístupu založeném na důkazech. Profesní síly by se měly soustředit jen na podporu a udržení dobré praxe.

11.2. Doporučení pro management projektu

Zjistit a změřit "rozvojové potřeby škol" a jim podřídít tzv. "opatření". Totiž, částečné řešení potřeb nabídnou samy školy, což je část opatření. Cíle by měly být popsány jako cíle, tedy v "dokonavém" tvaru slova (zorganizovat, zajistit, podpořit, získat, vytvořit), tedy jako ukončený, jednorázový děj. Opatření k těmto cílům pak mohou být popsána např. jako "podpora a rozvoj .." nebo "podporování a rozvíjení, budování", tedy jako "nedokonavé". Věty pro cíle (slovní obsahy) bych pojmenoval až jako poslední krok. (Cíl = vybudovat, opatření = budování.) K jednotlivým opatřením je pak vhodné připojit příslušné aktivity a jejich malé plány (co, kde, kdy, s kým, jak, proč)

Teprve pak slovně ohraničit opatření do skupin zvaných "Oblasti", možná strategické oblasti. Cíle nejsou tak důležité, neboť tím, že hlavní roli převzaly "opatření" (jako střední článek), dostali jsme se do modelu procesního řízení. Což je důležité. Akteři zlepšovacích procesů často spolupracují s neaktivními učiteli, kteří teprve musí poznat, co je příčinami kvality a jak k jejímu rozvoji mohou sami prospět.



Mezi potřebami a opatřeními by bylo vhodné změřit tzv. vazby, což ukáže na relevanci (smysluplnou propojenost). To už projekt zná, ale jinak. Provazuje cíle a opatření. Jenže z hlediska užitku pro školy a jejich lidi je lepší provázat potřeby + opatření. Pak jde o projekt zaměřený na aktéry, nikoli na úředníky. Opatření jsou lépe měřitelná (komplementární evaluaci) z důvodu jejich potřebného ovlivňování aktéry a jejich účasti. Právě o to v principech spolupráce MAP jde. Protože akční plánování včetně realizace je založeno na cyklu PDCA, musí být tedy PLÁN postaven zejména z OPATŘENÍ. Regulovatelnost projektu způsobuje nejen lepší dopad projektové realizace, ale zejména má přirozený učební vliv na lidi = sebeučící se organizace.

Důležité rozlišení:

Cíle jsou tedy stanovovány a určovány. Opatření jsou naopak hledána a regulována = procesní řízení.

Revidovat cíle MAP na fundamentální cíle s efektivními opatřeními, které jimi prolínají a univerzálně podporují ostatní cíle a opatření. A proto zvětšit podíl informované a zainteresované účasti pedagogických pracovníků na společném smyslu, plánu, edukačních metodách a rozvoji školy. Z evaluačního měření je patrné, že členové pracovních skupin hodnotí užitek opatření o 30 % více, než běžní učitelé.

Ze získaných hodnot evaluačního dotazníku EDx.099 je patrné, že relativně nejslabším aspektem realizace MAP byla míra zapojení aktérů do aktivit MAP a následná aktivní účast do sdílení (a přenosu) dobré praxe. Obě tyto atribuce jsou významným implementačním prvkem MAPu a udržitelnosti opatření pro zkvalitnění vzdělávání. Pro podporu zapojenosti aktérů by byla vhodná nejen cílená tematická osvěta mezi pedagogy, ale zejména respektování jejich individuálních profesních vzdělávacích potřeb. Na úrovni používaných pedagogických přístupů by bylo vhodné analyzovat jejich účinnost nejen na výsledky vzdělávání (ty jsou dosud chápány ve starém paradigmatu), ale i z hlediska smysluplnosti žákovského učení, tak, jak je chápou samotní žáci. Z řady výzkumů je totiž patrné, že smysluplnost na straně vzdělávaných je hlavním predikátorem kvality učení.

Pro účely MAP a škol vybudovat společně uznávaný postup zapojení aktérů do aktivit MAP (vč. motivace) pro větší využití vzdělávacích obsahů, procesů a dobré praxe. Zapojení učitelů do aktivit MAP by mělo mít organizovaně uznávaný formát (Očekávání + nabývání DP + implementace DP).

Vytvořit metodiku pro reflexi zkušeností a její diseminaci, která by pomohla aktérům k rozvoji jejich profesních kompetencí. Teprve šířené dobré praxe je praktickým důsledkem a důkazem dobré projektové zkušenosti. Sdílení dobré praxe je v evaluacích reflektováno jako významná aktivita, avšak šíření dobré praxe (diseminace) je vykazováno jako nejslabší implementační článek MAPu. Taková



metodika by výrazně napomohla důležitému Opatření 2.4.B Podpora a rozvoj klíčových kompetencí v každém ze strategických cílů MAPu.

Osvětově, organizačně a systémově podpořit Opatření cíle 2 – Podpora inovativních přístupů ve vzdělávání je spíše průřezové opatření s nevelkou dobrou praxí a nevelkým užtkem. Ze zkušenosti i z evaluačních měření víme, že při rozvoji profesních dovedností učitelů převládá velká roztržitost témat, která vedou do různých a rozdílně uznávaných směrů. Učitelům chybí systémový přístup, zejména v orientaci v oblasti rozvoje kompetencí, přičemž převládají robustní modely, které přivádějí učitele spíše do rozpaků. Organizovat pro pedagogické pracovníky takové vzdělávací a rozvojové aktivity, které jim umožní pedagogické naplňování instinktivních potřeb dětí a žáků (smysl, vztahy, jistota, svoboda). Právě tyto atribuce vedou k individuálnímu poznání žáků a k jejich větší vnitřní motivaci, tedy zkvalitňují průběh a výsledky vzdělávání.

12. Další náměty, opatření

Metoda evaluace s použitím elektronických dotazníků a komplementárních indikátorů[©] vtahuje respondenty z řad aktérů do vícehlediskového hodnocení. Tím před nimi vazebně zvědomuje podmínky a faktory, které mají vliv na implementaci. Tento způsob vytváření zpětnovazebních metainformací učí aktéry projektovému myšlení a současně zjednodušuje přenos reflexních informací do syntetických výstupů. Výstupní informace je pak uspořádána jako systémová a proporcionální, čímž vytváří unikátní integrální obraz o vzájemné, zvážené projektové zkušenosti. Tím také významně podporuje informovanost, společnou součinnost a rozvoj manažerských a pedagogických dovedností aktérů v území. Více faktorový (změřený obra) ujišťuje aktéry o vhodných rozvojových cestách a případných překážkách, které nevznikají jen v pracovním prostředí školy, ale také v celém území, nebo případně na národní úrovni, a které aktéři zatím nemohou ovlivnit. Spoléháme na to, že řídicí orgán také čerpá z těchto evaluačních zpráv a může ošetřit organizační, finanční či legislativní opatření, které nakonec stojí v základu edukační kvality a podpoří vzdělávání dětí a žáků.

Aktéři MAP v ORP Žďár nad Sázavou soustředili pozornost a své síly do oblastí čtenářské gramotnosti a polytechnického vzdělávání, včetně zavádění moderních a inovativních metod a forem práce, které je však na svém počátku. Polytechnické vzdělávání je velkým příslibem pragmatické pedagogiky a tím i konstruktivistického přístupu. Pokud půjdou i nadále tímto směrem, je pravděpodobné, že získají řadu zkušeností, které by mohly šířit do dalších území. Budoucím reflexím by velmi pomohla informovanost a osvěta o tom, jak do sebe zapadají prvky rozvoje kompetencí, podpory a rozvoje metakognice,



individuálního přístupu či budování formativní kultury ve škole. Z těchto důvodů bude nutné věnovat největší pozornost psychické zátěži učitelů a vnitřní motivaci žáků. V určitém ohledu jde v podstatě o efekt spojených nádob, který má opět řadu implementačních faktorů a případných překážek, jejichž pochopení (vnik a provázanost) může přispět nejen k rozvoji nových metod a forem práce, ale zejména ke změně postojů pedagogických pracovníků, rodičů a nakonec i zřizovatelů a úředníků, jejichž děti si také zaslouží kvalitní pedagogický přístup.

Pokud jsou v rámci PS nebo kulatých stolů diskutovány zlepšující opatření např. na úrovni "čtenářská dílna, diskuse se spisovateli, matematická soutěž, vytvoření časopisu", atd., chápu, že je to pracovně srozumitelné, ale neřeší to podstatu problémů. Ta je vždy vnitřní, psychická, (vždy leží hlouběji než na úrovni, na které jsou problémy právě vidět), dotýkající se tedy myšlení, vůle a emocí. Proto všechny opatření mají nějaké své fundamentální kořeny - příčiny, ke kterým se vztahuje problematika a učitelé by měli vědět, jak se s těmito příčinami pracuje. Proto vidím, jako důležitý rozvoj metod a forem práce s dětmi a žáky, kdy učitelé pochopí rozdílnost rozvojových potřeb žáků, tím mohou změnit individuální přístup (diferenciaci učení a úkolů). Metod může být velmi mnoho, přesto existují ústřední modelové principy jak např. aktivovat vnitřní motivaci, jak rozvíjet kompetence, jak regulovat chování. Únava učitelů je totiž přímo úměrná marnosti práce, která nepřináší výsledky. Myslím tím nejen výsledky učení, ale i výsledky na úrovni sociálních dovedností žáků, kdy by mohli více stát "partnery učitelů a manažery svého učení".

Pro zkvalitnění pedagogického přístupu by bylo vhodné zaměřit se také na uplatnění a rozvoj tzv. nekognitivních dovedností nejen dětí a žáků, ale i učitelů, s čímž souvisí např. rozvoj emoční a sociální inteligence, či rozvoj tvořivosti. První dvě inteligence mohou přinést přirozené naplnění instinktivních potřeb, tvořivost pak zve do procesu výuky konstruktivismus a následně i metakognici. Pro větší pochopení problematiky a průnik do pochopení lidské odlišnosti doporučuji tzv. Teorii typů osobností – www.teorietypu.cz. Poznání a zkušenost v této oblasti umožní pochopit rozdílnost myšlení, cítění a prosazování se různých lidských osobností, čemuž se dá pak případně přizpůsobit výuka. Zkušenosti v této oblasti mohou významně podpořit inkluzivní přístup i rozvoj kompetencí. Prostředníkem k takovému rozvoji jsou nejvhodnější facilitační způsoby edukace, které v sobě nesou prostor pro tvořivost i žákovskou reflexi, umožňující rozvoj dovedností, schopností učit se a nést za to odpovědnost.

Z evaluačního zjištění dotazníku EDx.312 je patrné, že směr profesního rozvoje a budoucí udržitelnost je dána zejména rozvojem pedagogických dovedností s uplatněním metakognice.

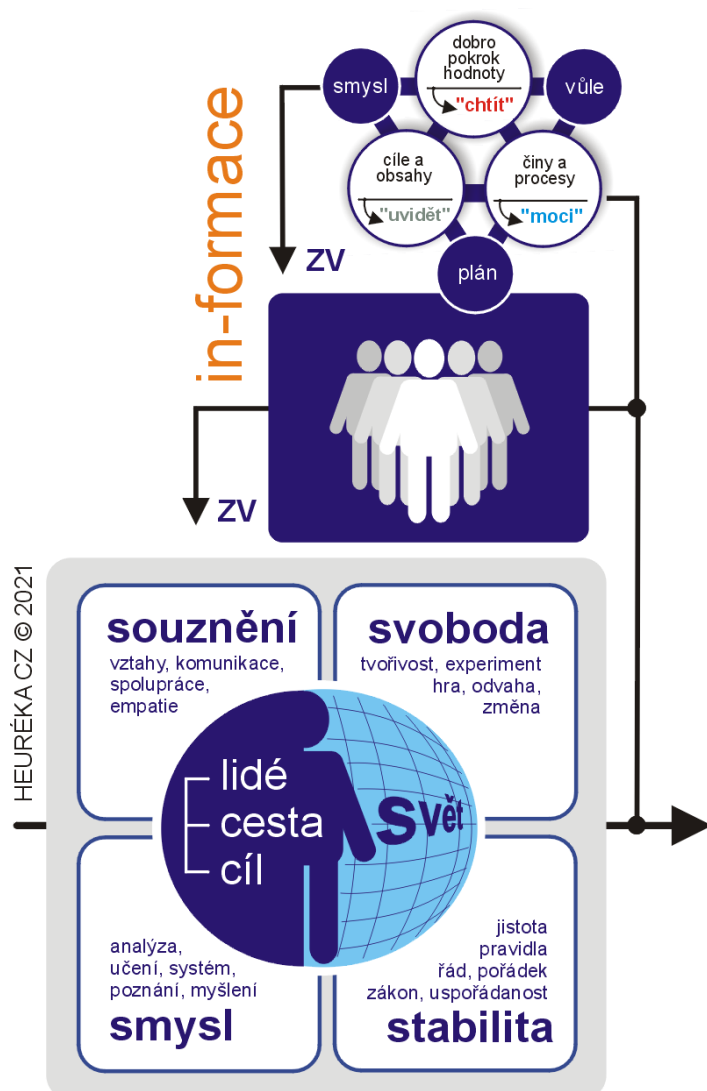
Metakognice je důležitá součást poznání a učení a vedle soudnosti jedna z vrcholových schopností inteligence, která nám umožňuje konstruktivní a efektivní myšlení, rozhodování i konání. Pokud je to



schopnost přemýšlet nad svým myšlením a konáním, pak musíme připustit, že jde o práci s vnitřní zpětnou vazbou a seberegulací. Jde v podstatě o mentální dovednost vidět věci, operované ve vlastní mysli, z nadhledu, a přesto v průniku. Je tedy postavena na analýze a syntéze, na úsudku a tvořivosti, na hodnotovém a organizačním myšlení a její výstup proniká do seberegulace, k čemuž je potřebná vůle.

Metakognice je nezbytnou součástí autoregulace učení (Paris, 2002) a také nezbytnou součástí budování a užití kompetencí. Metakognice je nejvýznamnější prediktorem úspěšného učení. (Wang, 1990) Je dokonce důležitější než samotné rozumové schopnosti. V průběhu a na výstupu učení ji najdeme jako konstruktivní inteligenci.

Následné doporučení se týká revize systému cílů, smyslu a podmínek, kam se chce školství jako celek dostat, a to i přes objektivní překážky. Řada „modernizovaných“ trendů, jako jsou kompetence, individuální přístup, rozvoj osobnosti, kritické myšlení nebo wellbeing má své jednoduché „fundamentální kořeny“, pomocí kterých lze vysvětlit a vystihnout funkčnost, efektivitu a užitek. Jedním z těchto hlavních kořenů a současně nástrojů je použití a podpora metakognice, ke kterému však musí být učitelé vedeni. Tuto problematiku řeší tzv. formativní intervence, ke které učitelé reflexně říkají „Systematický, ucelený pohled na problematiku, které se již dlouho nesystémově věnujeme.“



Přesto, že se snažíme vypátrat příčiny úspěšnosti či neúspěšnosti na organizační úrovni a pojmosloví projektu, nesmíme zapomenout na smysl toho, proč takový projekt vlastně děláme. Hlavní cílovou skupinou jsou děti a žáci jako „klienti“ určitého stylu a kvality učení. Jak už bylo v analýzách řečeno, žádný problém není řešitelný na úrovni, na které je pro aktéry vidět, ale na mnohem hlubší „příčinné“ úrovni, kde problém vzniká. Podobně je tomu při sledování různých cílů a opatření, které vidí management projektu a ped. pracovníci, včetně metodicky povinných implementačních atributů. Příčiny kvalitní či nekvalitní výuky tedy neuvidíme na úrovni oborových opatření, ale mnohem hlouběji, v naplňování přirozených instinktivních potřeb nejen dětí a žáků,

ale i samotných učitelů. Pro skutečné udržitelné zlepšení se tedy musíme ptát na smysluplnost učení v očích aktérů (žáků a učitelů), na budování mezilidského pochopení a důvěry, na systémovou uspořádanost, a na svobodu tvořivého přístupu, který vede k rozvoji a zralosti osobnosti. Tyto lidské instinktivní potřeby ve své komplexitě tvoří kvalitativní podmínky nejen pro učení, pro rozvoj osobnosti a rozvoj kompetencí, ale i pro wellbeing. Ve svém součinném působení jsou to podmínky pro často zmiňovanou přidanou hodnotu, která vzniká z rozvoje a použití učební metakognice, jejímž katalyzátorem je reflexe zkušenosti. Jen tak budou naplňovány hodnototvorné cíle, k nimž potřebujeme dojít hodnototvornými cestami.

Významným edukačním i manažerským prvkem je průběžná, vícehledisková reflexe zkušenosti. Nejen taková, která byla použita prostřednictvím komplementárních indikátorů, ale i facilitační reflexe při společném setkávání aktérů, která využije analytické a hodnotové myšlení k pracovnímu zlepšení,

jehož přirozeným doprovodem je naplňování lidských instinktivních potřeb. Pro názornost je připojen „reflektivní cyklus“, který schematicky ukazuje na principy zlepšení, jehož základy jsou inspirovány Demingovým cyklem.



Tento cyklus vychází vstříc jedné z největších podmínek kvalitního učení, kterou je hledání smyslu a vlivu na svůj život. Z řady školních evaluací, které nejsou součástí tohoto projektu je patrné, že to, co chybí žákům pro lepší zapojení do učení, je vnitřní motivace, tedy smysl učení.

Pro větší úspěšnost implementace akčního plánování ve prospěch dětí a žáků a rozvoje jejich potenciálu doporučuji aktérům vzdělávání vykomunikovat a vydefinovat tzv. „hodnototvorné cíle a opatření“, kde slovíčko hodnoty není jen prvkem konkurenčního světa a módních trendů, ale promítne se do něj jedinečnost žáka i příznivé edukační prostředí. Hodnototvorné opatření je takové opatření, které bude vytvářet podmínky pro naplňování instinktivních potřeb. Neoddělitelnou součástí opatření by měla být konstruktivistická, humanistická a formativní pedagogika. Udržitelnost je pak v tom, že lidé zlepšují své pracovní postupy a sami sebe i bez vnějších projektových opatření, podobně jako manažerské kvalita, která není dozorována z vnějšku, ale je tzv. subsidiární, což v důsledku prospívá větší citlivosti a harmoničnosti v profesním přístupu. K tomuto účelu by bylo vhodné podporovat ve školách model tzv. „sebeučící se organizace“, která mj. používá profesní reflexi jako běžnou součást manažerské i edukační praxe.



Nový návrh struktury strategického rámce MAP, která by byla vhodnější k reflexi a evaluaci

Cíle mohou být nadřazeny rozvojovým oblastem, k nimž vedou komplementární opatření.

Rozvojové oblasti

01. Podpora a rozvoj inkluzivního vzdělávání a rovného přístupu.
02. Rozvoj individuálního přístupu pro podporu maximálního úspěchu každého žáka
03. Podpora a rozvoj čtenářské a verbální (pre)gramotnosti
04. Podpora a rozvoj matematické (pre)gramotnosti
05. Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání
06. Rozvoj a užití wellbeingu pro podporu dobrého klimatu a učení žáků
07. Podpora a rozvoj dovedností pro využití elektroniky
08. Podpora a rozvoj komunikace a spolupráce s rodiči

Implementační opatření

- A) Hmotná podpora - infrastruktura
- B) Organizace potřebné spolupráce
- C) Pořízení a užití pomůcek (konstruktivismus)
- D) Vzdělávání pedagogických pracovníků (metody a forma práce)
- E) Reflexe a sdílení dobré praxe
- F) Manažerská podpora diseminace a šíření DP

Implementační hlediska

- Km = Míra dobré procesní praxe (PDCA)
- V1 = Důležitost pro kvalitní implementaci
- V2 = Podmínky realizace
- V3 = Možnost obsahového a organizačního ovlivnění
- V4 = Dopadový užitek opatření



Protože kvalita je průřezovým smyslem celého projektu, je potřeba kvalitu definovat, abychom se k ní mohli přibližovat. Dobrá praxe, efektivita a udržitelnost je pak průřezovým kritériem všech opatření. Následuje simulační ukázka tzv. evaluačního komplementu, který vidí do implementační provázanosti projektových opatření.



Podpora a rozvoj čtenářské (pre)gramotnosti / n=99	MDP	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek
Opatření 1.2.A = Podpora a rozvoj infrastruktury	112,45 (51%)	178,45 (+91%)	108,63 (+7%)	77,89 (+15%)	45,16 (+45%)
Opatření 1.2.B = Podpora a organizace požadované spolupráce	138,08 (+62%)	129,19 (+11%)	127,59 (+5%)	51,71 (+4%)	77,89 (+15%)
Opatření 1.2.C = Pořízení a užití pomůcek, učebnic, software	79,98 (+32%)	127,97 (+7%)	121,16 (+3%)	66,73 (+6%)	84,12 (-3%)
Opatření 1.2.D = Vzdělávání pedagogických pracovníků v MF práce	64,08 (+6%)	122,49 (+3%)	122,49 (+4%)	69,01 (+9%)	93,01 (+7%)
Opatření 1.2.E = Reflexe, užití evaluace a sdílení zkušeností dobré praxe	38,01 (-37%)	107,17 (-10%)	108,33 (-8%)	53,69 (-15%)	83,17 (-4%)
Opatření 1.2.F = Manažerská podpora diseminace (šíření zkušeností a DP)	25,19 (-78%)	98,52 (-16%)	124,52 (+12%)	28,52 (-36%)	14,64 (-86%)
průměr pro opatření	Ø = 60,69	Ø.V1 = 119,21	Ø.V2 = 117,33	Ø.V3 = 63,14	Ø.V4 = 86,77
zjištěný rozdíl	+ 11	+ 3	+16	+10	+20
aglomerovaný průměr všech cílů a opatření	A.Ø = 50,27	Ø.V1 = 116,31	Ø.V2 = 97,74	Ø.V3 = 52,56	Ø.V4 = 66,75

Pro skutečný kvalitativní posun vzdělávání by bylo vhodné udělat „časosběrný audit“ procesu a výkonu práce učitele. Analyzovat psychohygienické podmínky na straně edukantů i edukátorů. Navrhnout shodu mezi používanými metodami a hodnototvornými cíli.

13. Evaluační zpráva - dílčí souhrn

Stručná evaluační zpráva obsahuje tabulkové indikace pro cíle a opatření MAP. V tabulkách je důležitý sloupec R.MDC (relativní míra dosažení cíle) pro jednotlivá opatření. Z indikovaných hodnot je patrné, že cíle byly dosahovány prostřednictvím jednotlivých opatření, kdy některé byly více a méně podařené či dotažené. Projekt MAP neměl předem stanovenou míru dosažení cíle, proto je tato míra vypočtena z dílčích implementačních úspěchů.

V atribučních grafech (viz níže) jsou vidět položky přínosu a potřebné udržitelnosti.

V dotazníku byly použity komplementární indikátory®, které se dívají na implementaci cílů nebo opatření z více stran. Důležitost realizačních podmínek je nesilnějším implementačním hlediskem, což v důsledku znamená, že jejich zlepšení by pomohlo k větší efektivnosti projektu MAP.

Ukázka komplementárního indikátoru

Opatření 1.1.1.B = Podpora a rozvoj MpG .. (VZDĚLÁVÁNÍ PED.PRACOVNÍKŮ v metodách a formách práce)

Použitá hodnotící škála:
Škála zkušenosti DP (4+NZ)

- ☐ máme už vlastní příklady dobré praxe
- ☐ nabýváme uživatelské jistoty
- ☐ máme první zkušenosti
- ☐ máme první informace
- ☐ .. tohle není náš zájem
- ☐ zatím bez hodnocení

V1) Tohle je pro nás důležité.

rozhodně NE=1, spíše ne=2, spíše ano=3, rozhodně ANO=4

1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐

V2) Jaké realizační podmínky mělo pro vás toto opatření v době projektu?

špatné=1, nevhodné=2, obstojné=4, dobré=4

1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐

V3) Jak moc jste mohli sami ovlivnit realizaci tohoto opatření?

zanedbatelně=1, mírně=2, znatelně=3, zásadně=4

1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐

V4) Jaký současný užitek (pokrok a dobro) v této aktivitě už vidíte?

zanedbatelný=1, částečný=2, znatelný=3, významný=4

1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐



Zpracováním předchozích komplementárních indikací vzniknou analytické tabulky. Výpovědní - absolutní hodnotou je číslo bez závorky, které ukazuje na formalitu sledovaného jevu (do 100 %) nebo na jeho sílu aktivizačního působení (nad 100%). Čísla v závorkách indikují jen hodnotu nadprůměru a podprůměru vůči ostatním hodnotám ve sledovaném sloupci.

(Komplementární indikátory© jsou chráněny autorským a patentovým právem.)

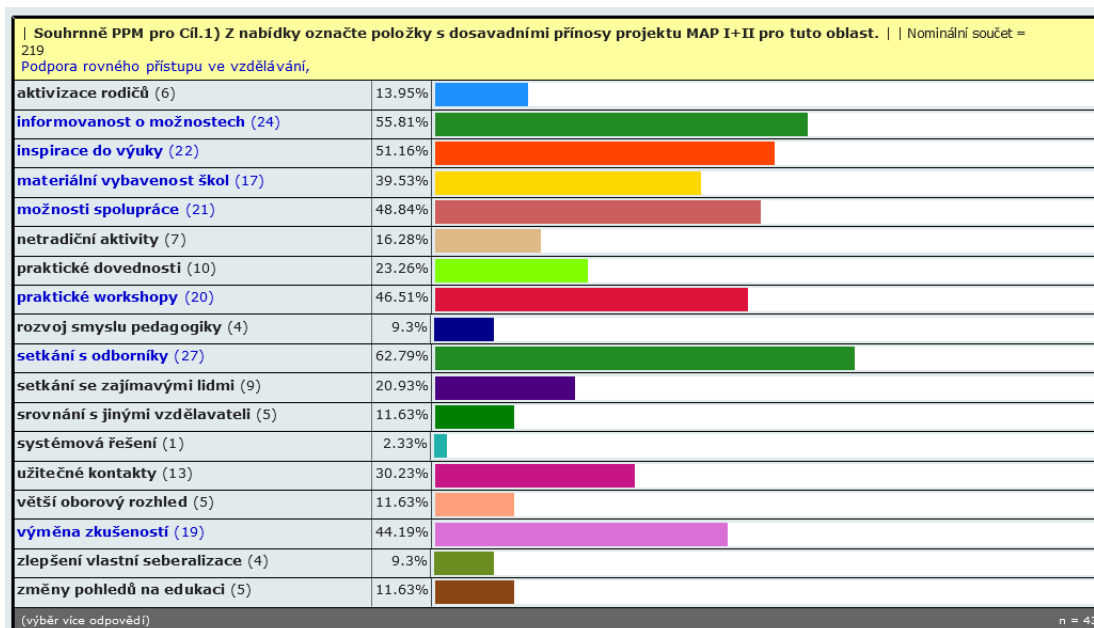
Indikační legenda pro evaluační komplement	nedostatečně naplněné skutky		přidaná skutková hodnota	
slovní sémantika kmenů	velmi slabé skutky	formálně naplněné skutky	dobrá skutková míra	silná skutková míra
skutková NOMINÁLNÍ hodnota ►	0 až 40 %	41 až 90 %	91 až 140 %	141 až 199 %
relativní VÁHOVÁ hodnota ►	(-99 až -41 %)	(- 40 až 0 %)	(+1 až +40 %)	(+41 až +99 %)
slovní sémantika vah	až extrémní dno	silný až slabší podprůměr	slabší až silný nadprůměr	silný až extrémní nadprůměr

Cíl 1 Podpora rovného přístupu ve vzdělávání

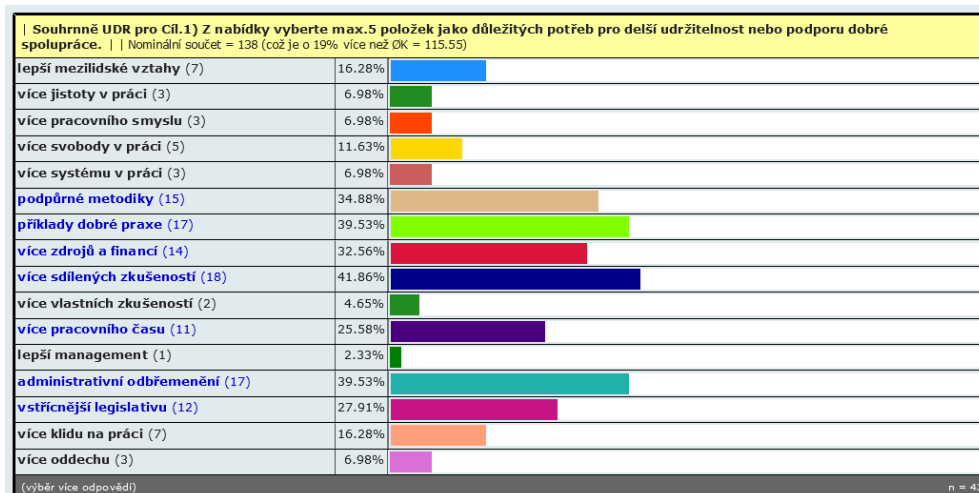
	CIS=52	CIS=35	CIS=34	CIS=37	CIS=34	(MDP+V4) / 4	V4/MDPxV1
Indikace opatření projektu MAP / n=43 / z hlediska dobré praxe	MDP=souhlas/dobrá praxe	V1=podmínky	V2=další podpora	V3=ovlivnění	V4=užitek	R.MDC	Efektivita
Opatření_1.2.1 = Personální podpora žáků pro zajištění inkluze.	72,00 (+58%)	73,44 (+4%)	94,92 (+2%)	37,37 (=0)	47,11 (-21%)	29,75	0,24
Opatření_1.2.2 = Vybavenost kompenzačními pomůckami pro podporu inkluze.	58,02 (+27%)	69,5 (-2%)	85,23 (-8%)	33,85 (-10%)	66,52 (+12%)	31,13	0,39
Opatření_1.2.3 = Zajištění podpůrných programů pro podporu inkluze (společného) vzdělávání.	50,51 (+11%)	75,34 (+7%)	88,47 (-5%)	28,61 (-24%)	61,87 (+4%)	28,01	0,35
Opatření_1.4.2 = Podpora a rozvoj kritického myšlení.	49,10 (+8%)	87,35 (+24%)	117,62 (+27%)	59,81 (+60%)	74,2 (+249%)	41,10	0,88
Opatření_1.3.1 = Aktivita a opatření vedoucí k PREVENCI rizikového chování.	48,67 (+7%)	71,28 (+1%)	97,29 (+5%)	35,85 (-4%)	53,87 (-10%)	25,63	0,39
Opatření_1.5 = Podpora síťování a činnosti organizací poskytujících další vzdělávání, zaměřené nejen na zdravý životní styl a využití volného času dětí a žáků.	20,51 (-55%)	65,39 (-7%)	83,82 (-10%)	42,99 (+15%)	74,14 (+244%)	23,66	1,55
Opatření_1.3.2 = Aktivita a opatření vedoucí k SANACI nebo ŘEŠENÍ následků rizikového chování.	19,86 (-56%)	51,98 (-26%)	82,85 (-11%)	23,36 (-38%)	39,7 (-33%)	14,84	0,46
průměr zkoumané oblasti	Ø = 45,52	Ø.V1 = 70,61	Ø.V2 = 92,89	Ø.V3 = 37,41	Ø.V4 = 59,63		
zjištěný rozdíl	ZR = - 7	ZR = - 3,21	ZR = - 1,53	ZR = - 11,86	ZR = - 5,25		
celkový průměr opatření MAP	Ø = 53,08	Ø.V1 = 73,82	Ø.V2 = 94,42	Ø.V3 = 49,27	Ø.V4 = 64,88		



Přínosy pro Cíl 1 – atribuční graf



Potřebná udržitelnost pro Cíl 1 – atribuční graf

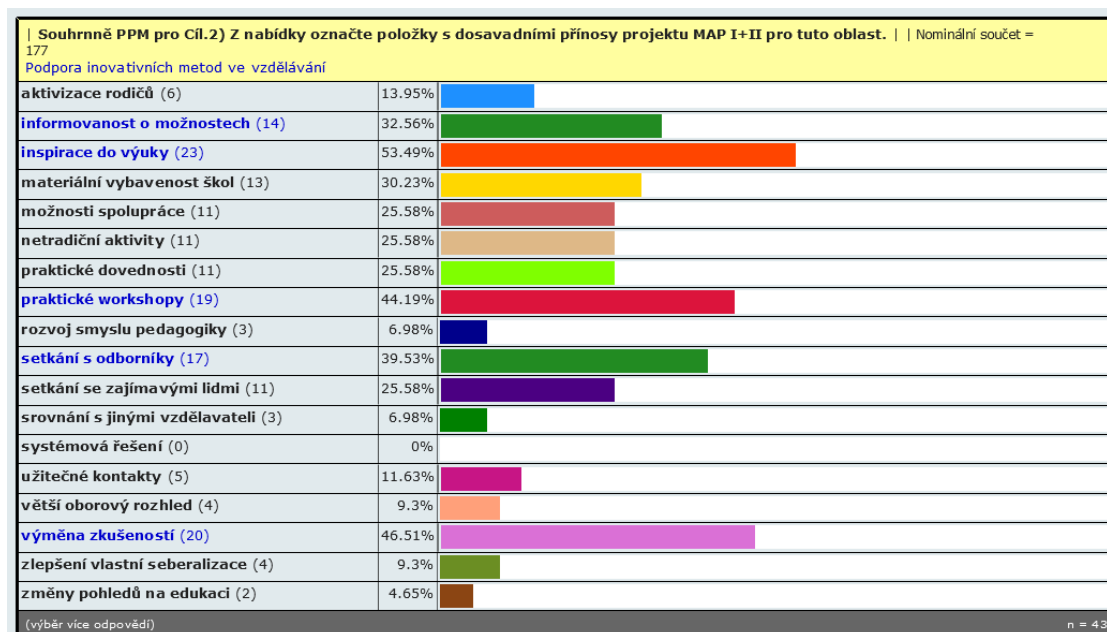




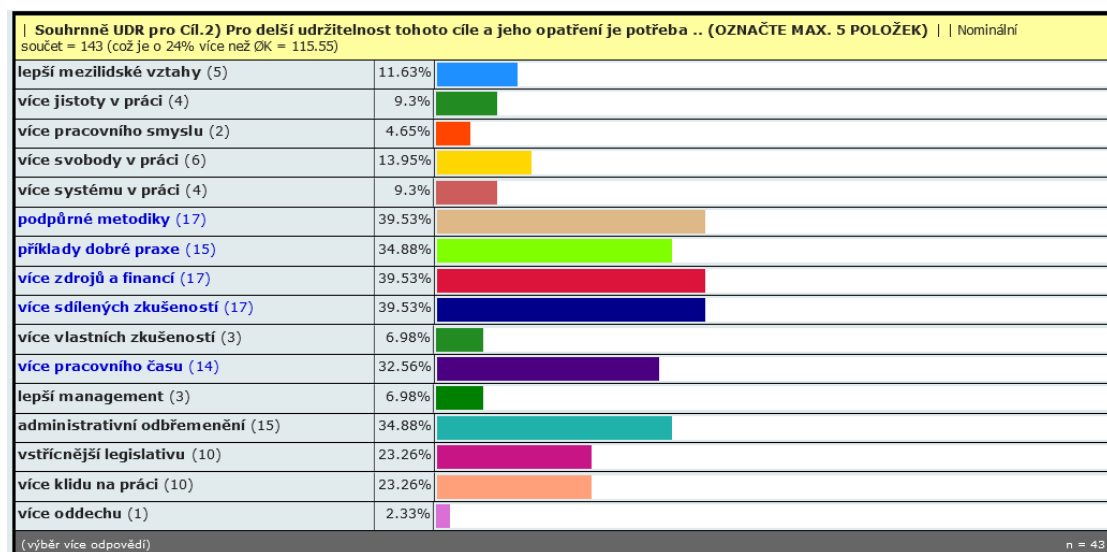
Cíl 2 Podpora inovativních přístupů ve vzdělávání

Indikace opatření projektu MAP / n=43 / z hlediska dobré praxe	MDP=souhlas/dobrá praxe	V1=podmínky	V2=další podpora	V3=ovlivnění	V4=užitek	R.MDC	Efektivita
Opatření_2.7.1 = Využívat široké možnosti internetu, digitální a distanční výuku.	69,11 (+55%)	91,61 (+26%)	120,38 (+29%)	77,38 (+54%)	92,21 (+54%)	40,33	1,03
Opatření_2.3.1 = Vytvářet a udržovat vhodné sociální klima ve třídách.	61,87 (+38%)	71,82 (-1%)	100,92 (+8%)	47,64 (-5%)	67,88 (+13%)	16,22	0,52
Opatření_2.2 = Respektovat a pomáhat rozvíjet individuální potenciál dětí a žáků.	49,17 (+10%)	78,25 (+7%)	102,8 (+10%)	67,67 (+34%)	73,00 (+22%)	30,51	0,99
Opatření_2.1.1 = Motivovat děti a žáky k individuálnímu rozvoji a odpovědnosti za něj.	49,99 (+12%)	76,36 (+5%)	105,56 (+13%)	44,13 (-12%)	56,18 (-6%)	26,54	0,49
Opatření_2.1.2 = Učit děti a žáky sebehodnocení, které vede k učebnímu a osobnostnímu růstu.	46,35 (+4%)	64,9 (-11%)	94,11 (+1%)	47,92 (-5%)	55,32 (-8%)	25,42	0,57
Opatření_2.7.2 = Zavádět, podporovat a rozvíjet interaktivní a týmové metody ve výuce.	43,55 (-3%)	80,76 (+11%)	91,61 (-2%)	48,31 (-4%)	65,71 (+10%)	27,31	0,73
Opatření_2.5 = Podporovat proces celoživotního učení s využíváním mimoškolních a zájmových vzdělávacích aktivit.	42,08 (-6%)	72,86 (±0)	79,81 (-15%)	54,84 (+9%)	57,17 (-5%)	24,81	0,74
Opatření_2.3.2 = Podporovat a rozvíjet metody formativního hodnocení ve škole.	21,2 (-53%)	61,83 (-15%)	71,12 (-24%)	32,08 (-36%)	34,39 (-43%)	13,89	0,53
Opatření_2.4 = Rozvíjet a podporovat rodičovské kompetence v nových přístupech, aktuálních tématech, metodách učení a motivace dětí a žáků k učení.	18,82 (-58%)	56,84 (-22%)	73,83 (-21%)	33,31 (-34%)	37,96 (-37%)	14,20	
průměr této oblasti	Ø = 44,68	Ø.V1 = 72,8	Ø.V2 = 93,35	Ø.V3 = 50,36	Ø.V4 = 59,98		
zjištěný rozdíl	ZR = - 8,4	ZR = - 1	ZR = - 1,01	ZR = - 1,09	ZR = - 4,90		
Aglomerovaný průměr všech cílů a opatření	Ø = 53,08	Ø.V1 = 73,82	Ø.V2 = 94,42	Ø.V3 = 49,27	Ø.V4 = 64,88		

Přínosy pro cíl 2 – atribuční graf



Udržitelnost pro cíl 2 – atribuční graf



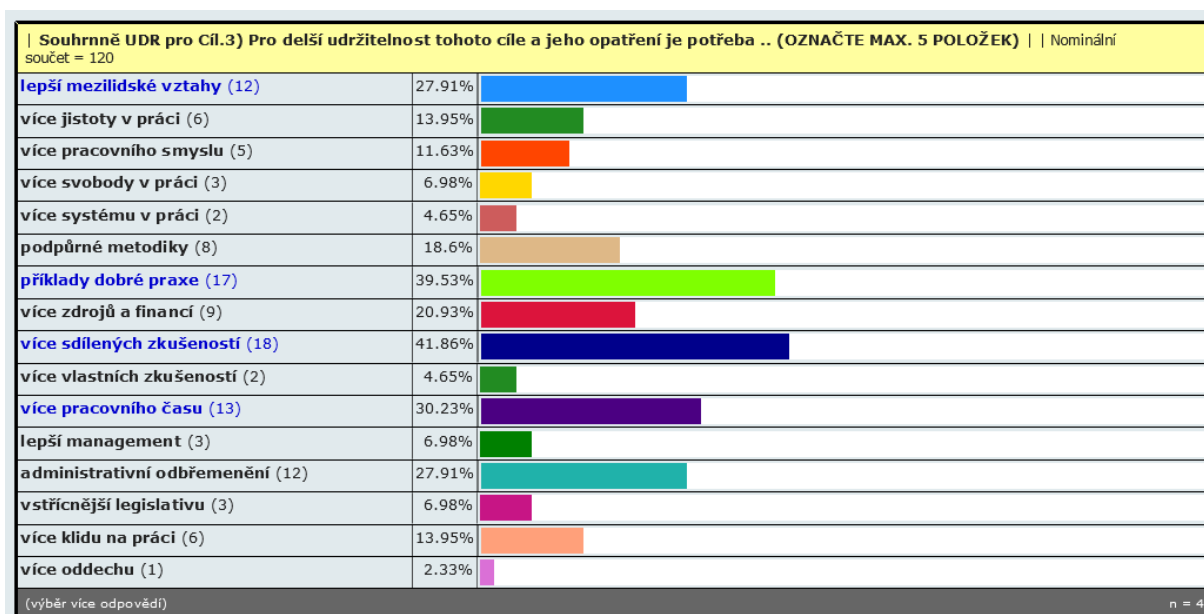


Cíl 3 Otevřenost a rozvoj spolupráce aktérů

Těmito průřezovými opatřeními byl realizován cíl otevřenosti a spolupráce, kde ve sloupci R.MDC je procentní hodnota zdařilosti.

Citlivost skupiny na indikátor ►	CIS=38	CIS=25	CIS=35	CIS=19	CIS=20	(MDP+V4) / 4	V4/MDPxV3
Indikace opatření projektu MAP / n=43 / z hlediska dobré praxe	MDP=dobrá praxe	V1=podmínky	V2=další podpora	V3=ovlivnění	V4=užitek	R.MDC	Efektivita
Opatření_3.4 = Sdílení zkušeností v rámci projektů spolupráce mezi školami.	69,65 (+34%)	78,09 (+5%)	98,32 (+11%)	65,55 (+20%)	71,83 (+9%)	35,37	0,67
Opatření_3.1 = Podpora vytváření pozitivních vztahů, otevřené komunikace a spolupráce mezi aktéry a komunitou.	58,52 (+12%)	79,12 (+7%)	103,26 (+17%)	46,46 (-15%)	72,31 (+10%)	32,70	0,57
Opatření_3.3 = Podpora aktivit pro rozvoj vztahu s regionální identitou, sounáležitosti s místem a společenstvím, v němž děti a žáci žijí.	48,99 (-6%)	82,31 (+11%)	84,64 (-4%)	51,38 (-6%)	67,71 (+3%)	29,18	0,71
průměr oblasti	Ø = 59,05	Ø.V1 = 79,84	Ø.V2 = 95,41	Ø.V3 = 54,46	Ø.V4 = 70,62		
zjištěný rozdíl	ZR = + 5,97	ZR = + 6,02	ZR = +0,99	ZR = + 5,19	ZR = + 5,74		
celkový aglomerovaný průměr	Ø = 53,08	Ø.V1 = 73,82	Ø.V2 = 94,42	Ø.V3 = 49,27	Ø.V4 = 64,88		

Graf udržitelnosti pro Cíl 3 – nejsilnějším faktorem udržitelnosti je sdílení zkušeností



Souhrn v míře dosahování cílů

V projektu MAP I+II byly různě intenzivně a zdařile realizovány tyto cíle a opatření

Tabulka zjištěných rozdílů ukazuje, rozdíl této zdařilosti prostřednictvím 5. implementačních hledisek.

Hodnoty v jednotlivých buňkách jsou odchylky od zjištěného průměru všech opatření.



Tabulka vybraných - zjištěných rozdílů cílů a opatření / n= 43	MDP=dobrá praxe	V1=další podpora	V2=R.podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek	R.MDC
Cíl.1 = Podpora rozvoje vzdělávání - soubor opatření	ZR = - 7,00	ZR = - 3,21	ZR = - 1, 53	ZR = - 11,86	ZR = - 5,25	- 12,25
Cíl.2 = Inovativní přístupy a trendy	ZR = - 8,40	ZR = - 1,00	ZR = - 1,01	ZR = - 1,09	ZR = - 4,90	- 13,50
Cíl.3 = Otevřenost a spolupráce aktérů	ZR = + 5,97	ZR = + 6,02	ZR = +0,99	ZR = + 5,19	ZR = + 5,74	+ 11,71
1.4.1 = Podpora a rozvoj čtenářské (pre)gramotnosti	ZR = + 21,88	ZR = + 8,73	ZR = + 6,33	ZR = + 17,11	ZR = + 14,75	+ 36,63
1.4.2 = Podpora a rozvoj matematické (pre)gramotnosti	ZR = + 8,42	ZR = + 0,33	ZR = - 2,41	ZR = + 2,19	ZR = + 2,40	+ 10,82
2.6 = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání	ZR = + 24,67	ZR = +10,03	ZR = +7,35	ZR = + 16,57	ZR = + 16,95	+ 41,62
Opatření_1.4.2 = Podpora a rozvoj kritického myšlení.	ZR = - 3,98	ZR = + 13,53	ZR = + 23,20	ZR = + 10,54	ZR = + 9,32	+ 5,34
Opatření_2.7.1 = Využívat široké možnosti internetu, digitální a distanční výuku.	ZR = + 16,03	ZR = + 17,79	ZR = + 25,96	ZR = + 28,11	ZR = + 27,33	+ 43,36
Opatření_1.3 = Prevence sanace a řešení rizikového chování	ZR = - 18,82	ZR = - 12,20	ZR = - 4,35	ZR = - 19,66	ZR = - 18,12	- 36,94
Aglomerovaný průměr	Ø = 53,08	Ø.V1 = 73,82	Ø.V2 = 94,42	Ø.V3 = 49,27	Ø.V4 = 64,88	

Řízení a management projektu MAP

Projekt MAP byl řízen velmi kvalitně, problémy byla spíše absorpční a účastná schopnost škol.

Indikace opatření projektu MAP / n=43 / z hlediska dobré praxe	MSDP=souhlas/ dobrá praxe	V1=podmínky	V2=další podpora	V3=ovlivnění
MAP.20) Lidé v pracovních rolích projektu MAP pracovali na přidělených úkolech spolehlivě.	142,02 (+36%)	98,17 (+11%)	102,87 (+5%)	66,79 (+10%)
MAP.21) Pracovní spoluúčast aktérů přinesla potřebné zlepšení ve vzájemné komunikaci v projektu MAP.	124,11 (+19%)	92,05 (+4%)	108,33 (+11%)	76,79 (+26%)
MAP.11) Nakolik osobně SOUHLASÍTE nebo SOUZNÍTE s programovou vizí projektu MAP II?	124,87 (+19%)	83,84 (-5%)	104,76 (+7%)	49,69 (-18%)
MAP.14) Postupná aktualizace Strategického rámce projektu MAP zlepšila jeho smysluplnou přehlednost	102,01 (-2%)	88,04 (-1%)	100,37 (+2%)	61,45 (+1%)
MAP.16) Sdílení zkušeností, kterých jsem se zúčastnil(a) přineslo lepší praxi do mé práce.	96,65 (-8%)	94,2 (+6%)	93,36 (-5%)	63,76 (+5%)
MAP.18) Opatření projektu MAP II byla relevantní (účinně vztažená) k rozvojovým potřebám nebo problémům naší vzdělávací organizace.	93,52 (-11%)	82,33 (-7%)	91,17 (-7%)	61,39 (+1%)
MAP.12) Jaká byla míra zapojení Vašich pracovníků do aktivit projektu MAP II? (Zejména příslušné oborové učitelé, kteří se účastnili aktivit MAP.)	49,05 (-53%)	81,01 (-8%)	85,23 (-13%)	46,02 (-24%)
průměr	Ø = 104,6	Ø.V1 = 88,52	Ø.V2 = 98,01	Ø.V3 = 60,84

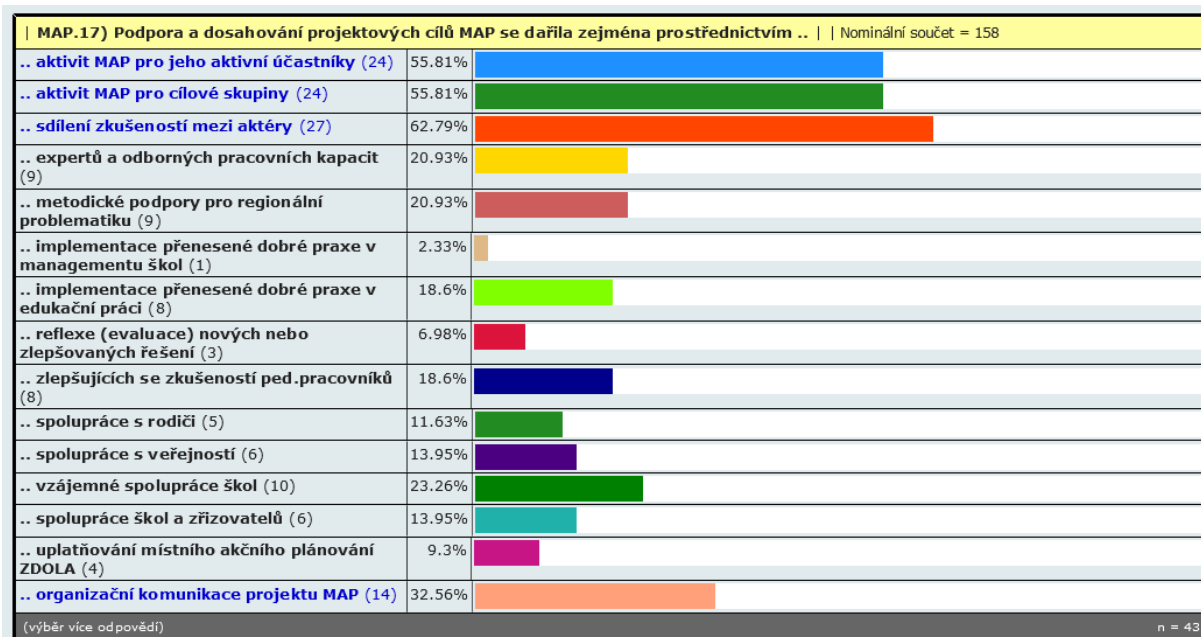
Atribuční graf vlivu projektového managementu pro přínos kvality

Nejsilnější položky jsou zvýrazněny modře.

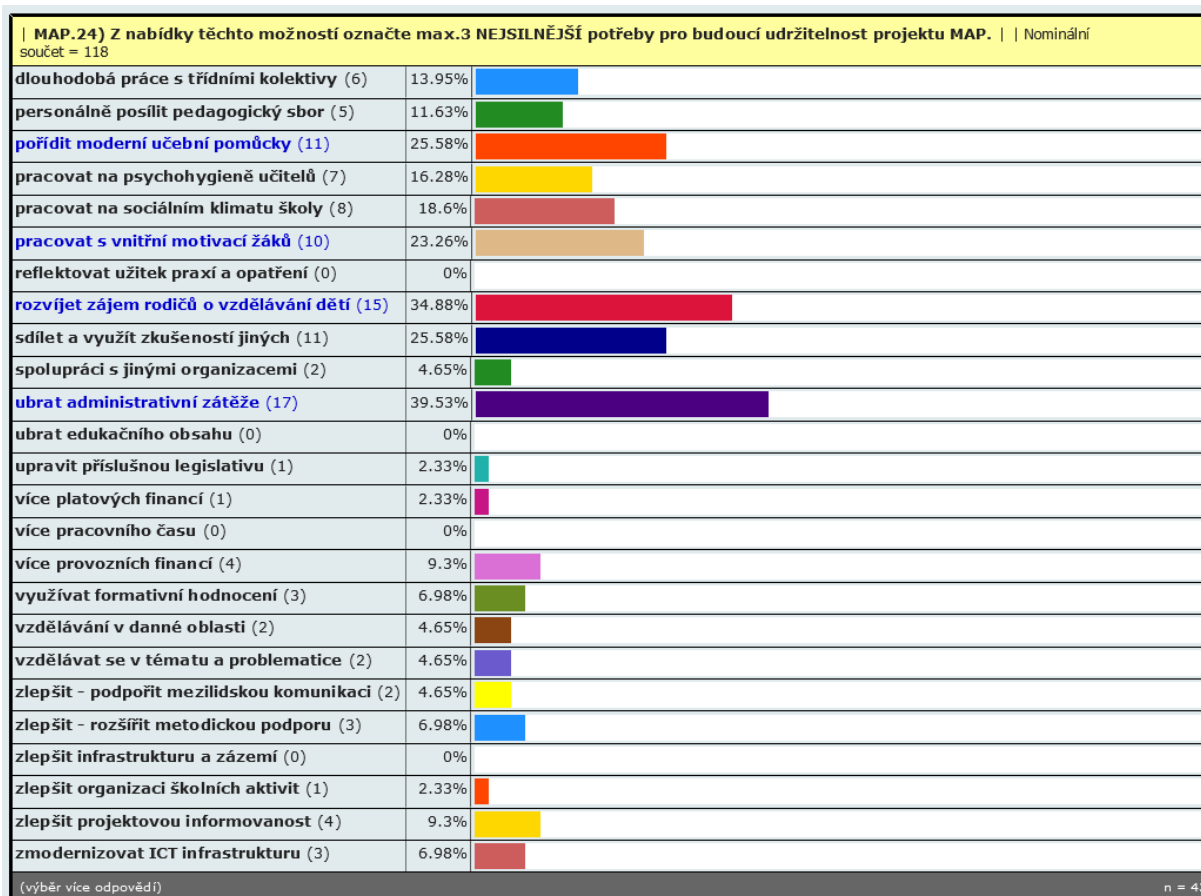
MAP.22) Management projektu viditelně přispěl ke kvalitě těchto oblastí MAPu. Nominální součet = 190		
finanční zajištění (15)	34.88%	
kvalitní lektorské nabídky (26)	60.47%	
nabídky metodik (8)	18.6%	
organizace aktivit (31)	72.09%	
profesionalitě pracovních skupin (17)	39.53%	
projektové informovanosti (17)	39.53%	
rozvoje zkušenosti aktérů (7)	16.28%	
sdílení dobré praxe (20)	46.51%	
smysluplnosti projektových opatření (8)	18.6%	
srozumitelné komunikace (19)	44.19%	
vzájemné spolupráci zapojených organizací (12)	27.91%	
webové přehlednosti (6)	13.95%	
zlepšení vztahů (4)	9.3%	
(výběr více odpovědí)		
n = 43		



Projektové cíle byly dosahovány zejména prostřednictvím modrých položek.

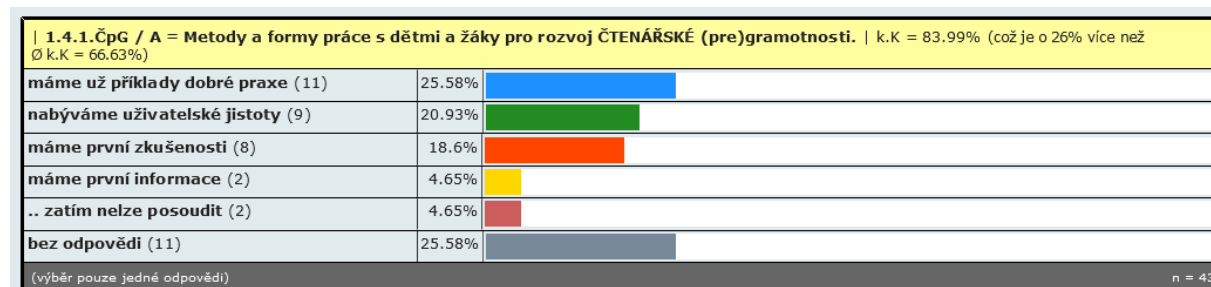


Souhrn pro budoucí udržitelnost – atribuční graf

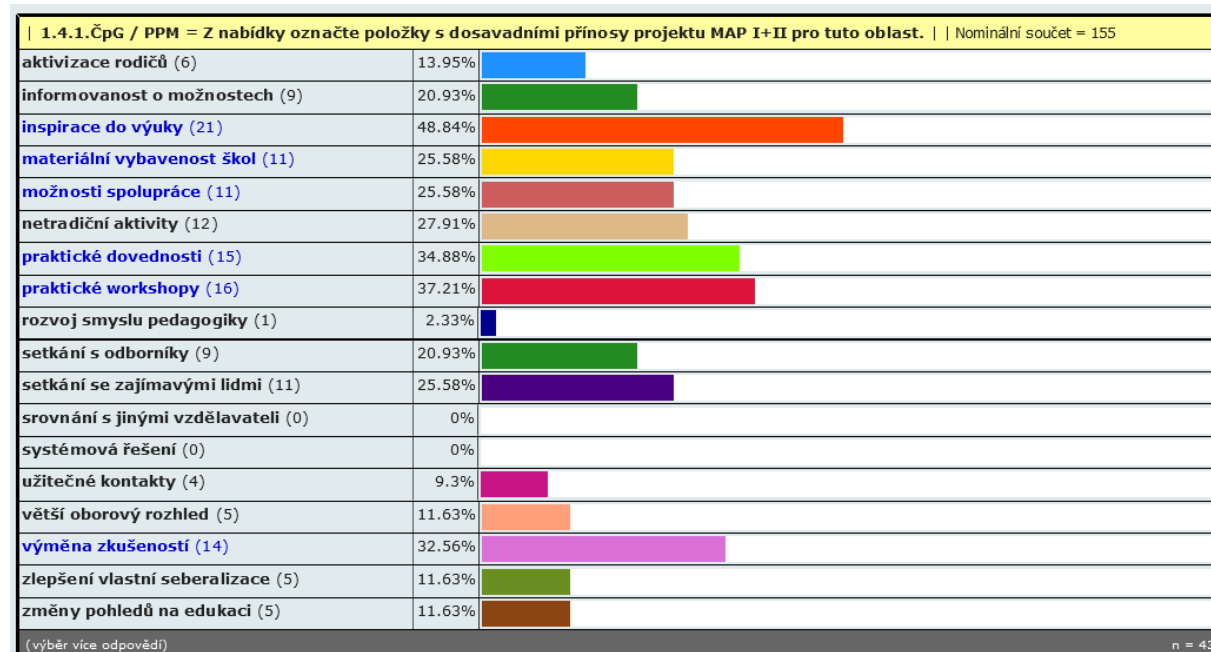




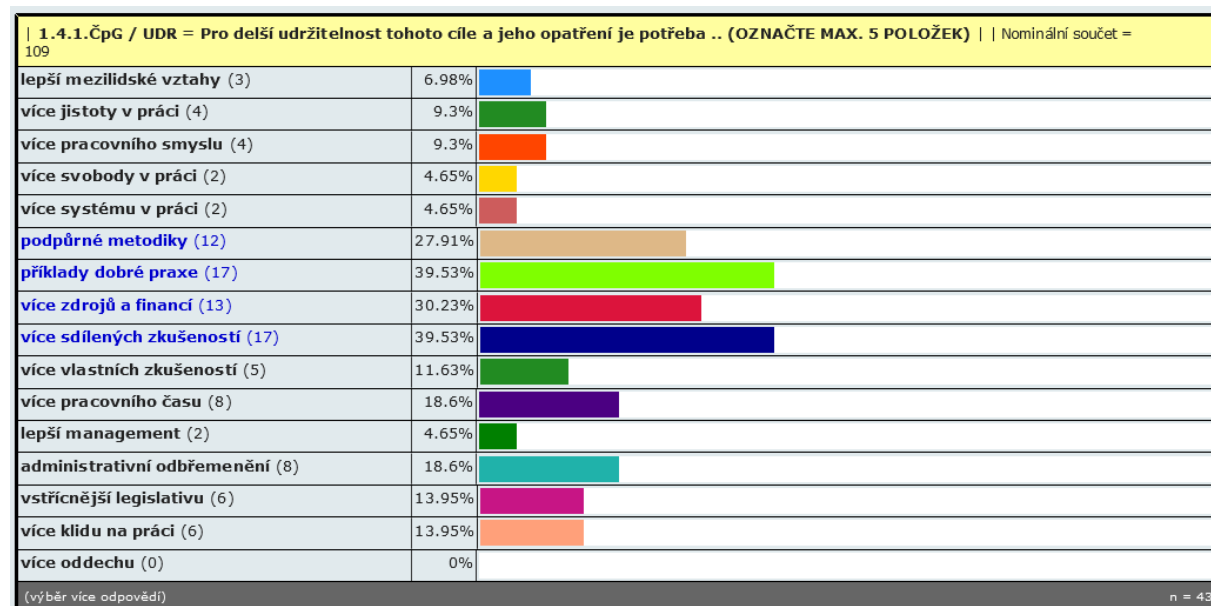
Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti



Přínosy pro čtenářské gramotnosti – atribuční graf

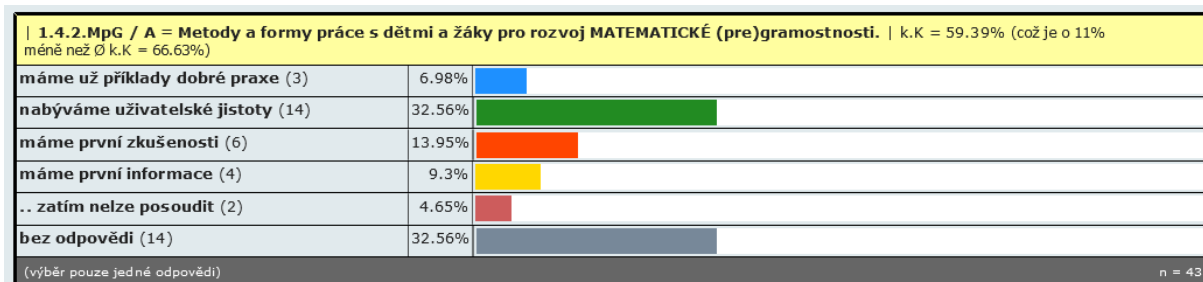


Udržitelnost pro čtenářské gramotnosti – atribuční graf

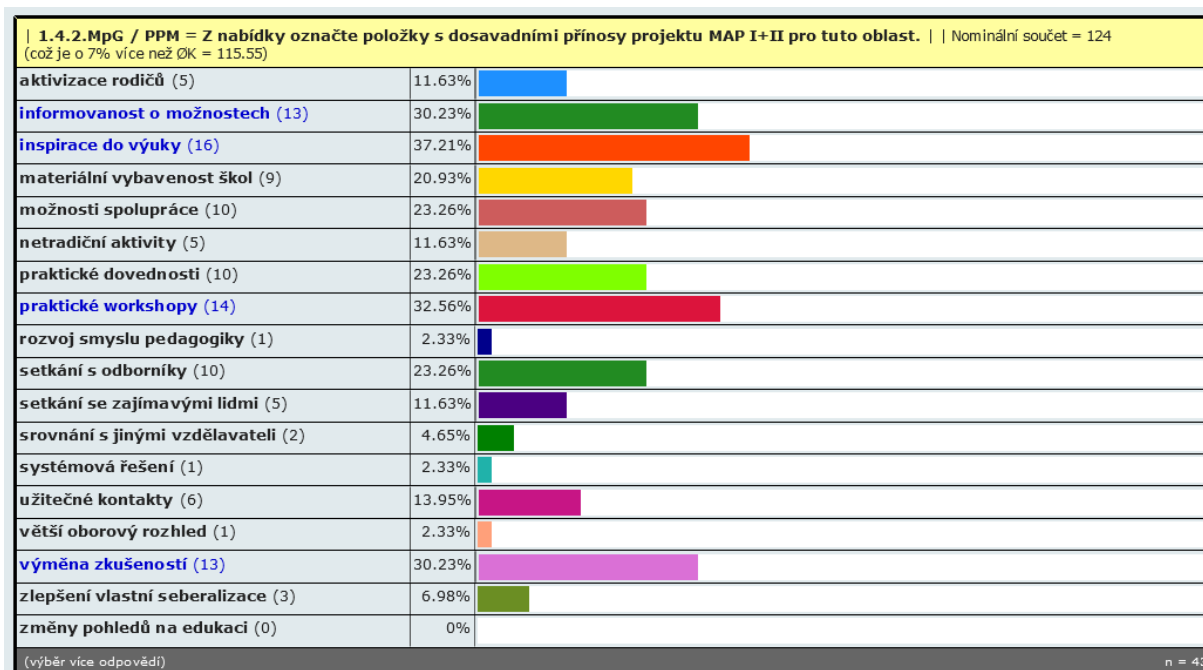




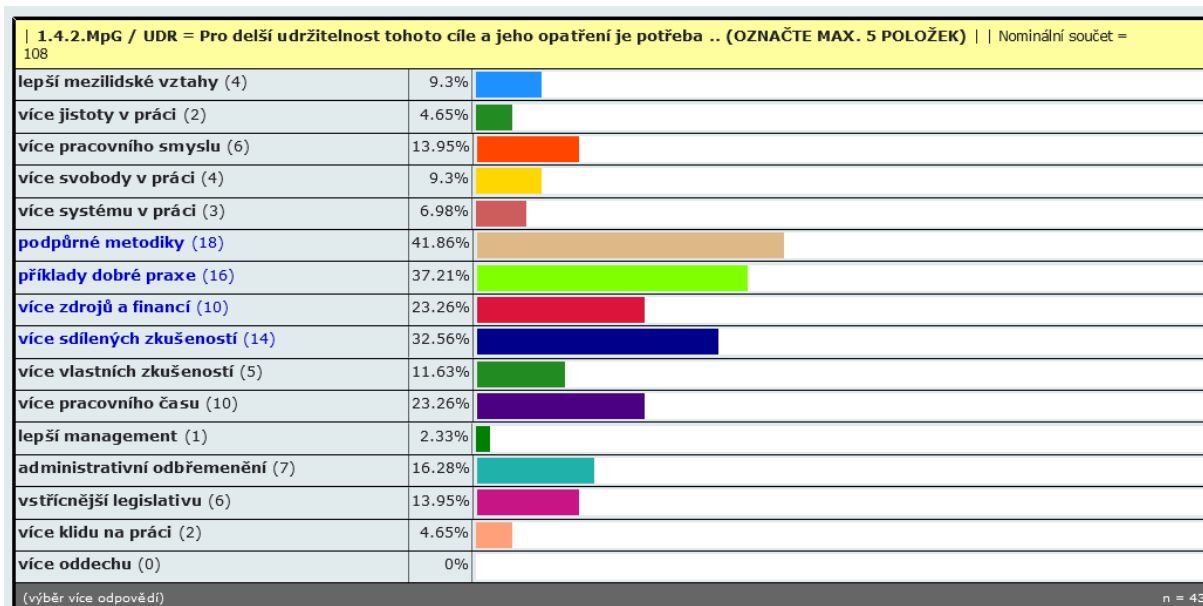
Podpora a rozvoj matematické gramotnosti



Přínosy pro matematickou gramotnost – atribuční graf



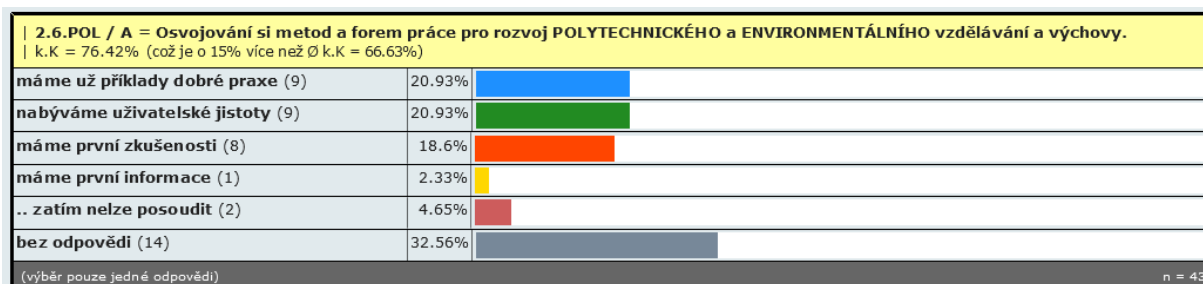
Udržitelnost pro matematickou gramotnost – atribuční graf



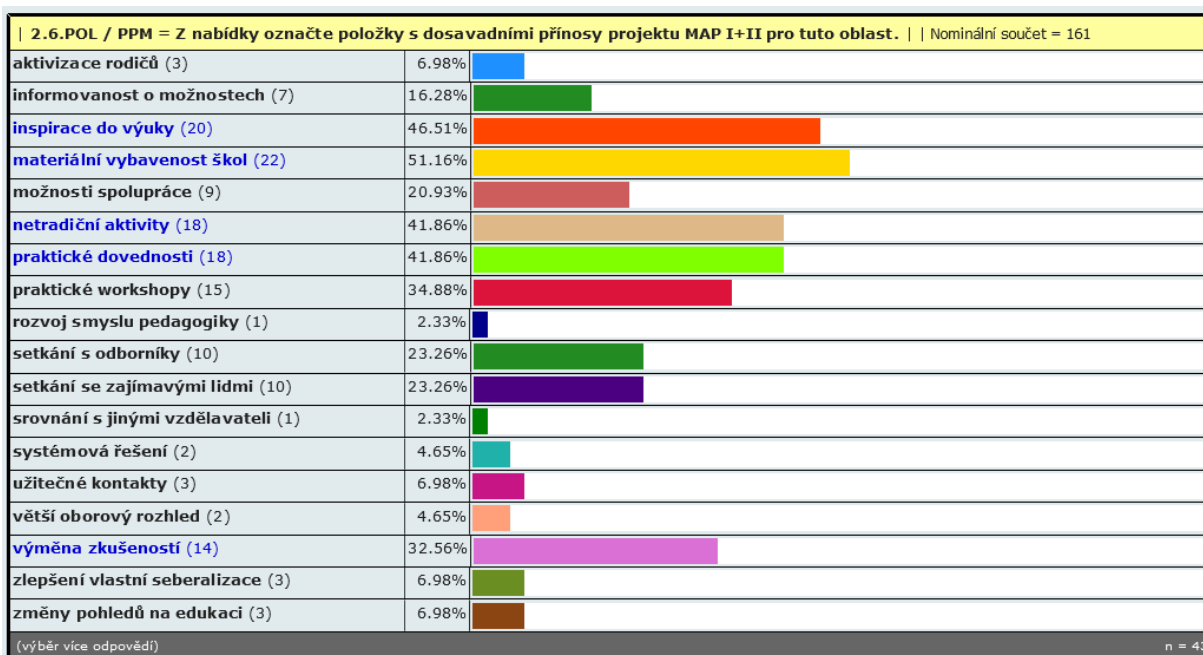


Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání

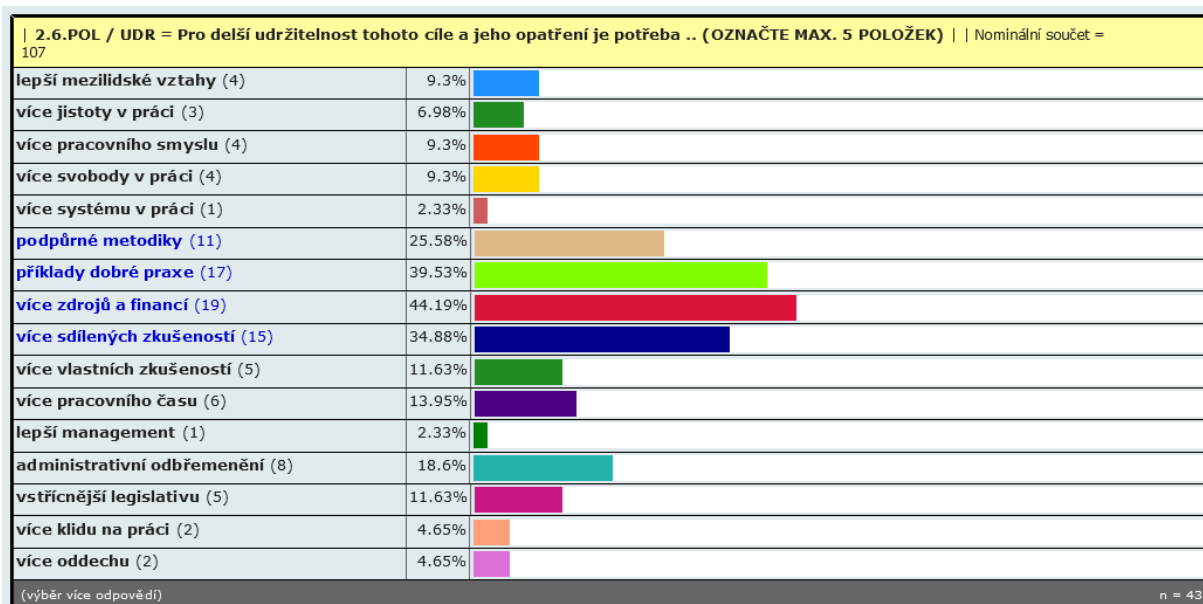
Kmenový graf dobré praxe



Přínosy opatření pro podporu a rozvoj polytechnického vzdělávání



Udržitelnost opatření pro podporu a rozvoj polytechnického vzdělávání





14. Revize SWOT analýzy – dílčí souhrn

Tabulka "zjištěných rozdílů" v implementačních faktorech	SRQ=role pro kvalitu	V1=míra použití	V2=užitek	V3=vliv na řešení	V4=zlepš.podmínky	Implementační progres
Oblast 1 = Rovné příležitosti (nemohou příliš ovlivnit)	Ø + 11	Ø + 19	Ø + 29	Ø + 14	Ø + 6	IP = + 16,2
Oblast 2 = Inovace	Ø + 6	Ø - 4	Ø - 5	Ø + 20	Ø + 16	IP = + 6,60
Oblast 3 = Komunikace a spolupráce (běžná, navyká součástí)	Ø + 11	Ø = 0	Ø = 0	Ø + 4	Ø + 2	IP = + 3,40
Oblast 4 = Čtenářská gramotnost (dáno zvyklými, zavedenými postupy)	Ø - 6	Ø - 1	Ø - 3	Ø - 11	Ø - 9	IP = - 6,00
Oblast 5 = Matematická gramotnost	Ø - 10	Ø - 11	Ø - 14	Ø - 5	Ø + 1	IP = - 7,80
Oblast 6 = Inkluze	Ø - 8	Ø - 3	Ø - 12	Ø - 13	Ø - 8	IP = - 8,80

Oblast 1 Rovné příležitosti má nejlepší podmínky pro realizaci a zlepšení kvality. Jsou asi 3x lepší než podmínky v oblasti - Inovace.

Oblast 2 Inovace má druhé nejlepší podmínky pro realizaci a zlepšení kvality. Jsou asi 2x lepší než podmínky v oblasti - Komunikace a spolupráce.

Oblast 3 Komunikace a spolupráce má třetí nejlepší podmínky pro realizaci a zlepšení kvality. Jsou asi 3x lepší než podmínky ostatních oblastí MAP.

Oblast 6 Inkluze. Má nejhorší podmínky pro realizaci. Jsou asi 18x těžší než u Oblasti = Rovné příležitosti. Řada silných stránek není tak silných. Řada hrozeb zůstává nevyřešených.

Přehled okolností, které reviduje SWOT

Text níže je zvýrazněn tam, kde se jedná o výrazně zastoupené response, což je pro silné a stránky a příležitosti výhodné. A červeně tam, kde se jedná o nevýhodné atributy, což pro slabé stránky a hrozby je zesilující a pro projekt nevýhodné.

7.5 Silné stránky

- 01 - vyhovující kapacity ZŠ
- 02 - relativně dobrá vybavenost škol (výpočetní technika, didaktické pomůcky aj.)
- 03 - individuální a rodinný přístup k dětem/žákům zejména ve školských zařízeních menších obcí
- 04 - dostatečná kvalifikovanost pedagogických pracovníků
- 05 - uspokojivá a stabilizovaná síť a úroveň MŠ a ZŠ
- 06 - návaznost na další (sekundární) vzdělávání v území ORP Žďár nad Sázavou
- 07 - vysoký podíl dětí navštěvujících před zahájením školní docházky mateřské školy
- 08 - existence sociálních a dalších služeb zaměřených na děti, mládež a rodiče
- 09 - dostatečný počet a kapacita stravovacích zařízení při školách
- 10 - existence a provoz školních knihoven



- 11 - spolupráce škol s ostatními školskými zařízeními (PPP a SPC, ZUŠ, PO) a dalšími organizacemi (hasiči, skauti, plavecká škola, knihovny, muzea, Český červený kříž, městská policie aj.)
- 12 - dostupnost MŠ, ZŠ, ZUŠ, SVČ, neformálního a zájmového vzdělávání
- 13 - pestrá nabídka vzdělávacích a zájmových kroužků v SVČ Active a ZUŠ Fr. Drdly, i ve většině obcí zřizujících ZŠ

7.O Příležitosti

- 01 - využívání dotací (financování energetických úspor fondu EU, využití fondů EU a dotací pro zlepšení kvality výuky) .. velmi silné
- 02 - existence systémových projektů na podporu strategického a akčního plánování
- 03 - přenos dobré praxe mezi školami, mezi zřizovateli
- 04 - podpora zřizování odborných učeben a kabinetů
- 05 - celkové zkvalitnění vybavenosti a technického stavu škol
- 06 - fungování ZŠ a MŠ „rodinného typu“, což dosahují školy v malých obcích
- 07 - spolupráce s jinými školami/vzdělávacími organizacemi/ rodiči
- 08 - využití lokálních neformálních vzdělávacích institucí
- 09 - společné projekty více škol
- 10 - existence a provoz obecních knihoven
- 11 - fungující spolupráce škol s ostatními školskými zařízeními (PPP, SPC)
- 12 - efektivní komunikace na některých sloučených MŠ a ZŠ
- 13 - tematická setkávání s rodiči a veřejností („vzdělávací cyklus“)
- 14 - péče zřizovatele o rozvoj obce (nové stavební parcely, byty atd.)

7.W Slabé stránky

- 01 - nevyhovující doprava do ZŠ (špatná intenzita a návaznost spojů v menších obcích)
- 02 - neefektivní komunikace na některých sloučených MŠ a ZŠ
- 03 - nerovnoměrné rozmístění žáků (kritéria, městské x obecní školy)
- 04 - špatné komunikační dovednosti u dětí a žáků
- 05 - nedostatečná kapacita či vybavení sportovišť k využití pohybových aktivit žáků
- 06 - nevyhovující technický stav některých budov škol a školských zařízení
- 07 - nedostatek finančních prostředků na podporu IT pracovníků ve školách a školských zařízeních (silně zastoupená)



- 08 - nedostatek kvalifikovaných pedagogů pro polytechnickou výchovu
- 09 - nedostatečný počet asistentů pedagoga, školních psychologů a speciálních pedagogů na dítě při ZŠ
- 10 - nízký počet učitelů mužů ve školství
- 11 - nedostatečná dlouhodobá finanční podpora odborných osob (koordinátoři EVVO, ŠVP, metodici prevence, kariérní poradci atd.) nízký počet učitelů mužů ve školství
- 12 - nedostatečná dostupnost (nabídka) i nedostatek finančních prostředků na zájmové a mimoškolní aktivity v některých obcích
- 13 - nedostatečná kapacita MŠ v některých obcích
- 14 - neefektivní spolupráce s některými rodiči
- 15 - narůstající počet žáků se SVP
- 16 - nezájem některých zřizovatelů a jejich malá informovanost o výsledcích pedagogického procesu ve škole (kvalita x infrastruktura)
- 17 - neúnosně navyšující se administrativní zátěž .. (velmi silně zastoupená)
- 18 - netransparentní podmínky pro využívání sportovišť a prostor pro vzdělávací a kulturní aktivity

7.T Hrozby

- 01 - nedostatek financí (velmi silně zastoupená)
- 02 - nedostatek lidských zdrojů
- 03 - konkurenční vnímání vztahů mezi školami
- 04 - nezájem zřizovatele (nedofinancování)
- 05 - nezájem rodičů o spolupráci a umisťování dětí do zařízení
- 06 - nekvalitní pedagogové .. (slabá hrozba)
- 07 - přetíženost pedagogů (velmi silně zastoupená)
- 08 - předpisy, norma, hygiena (přísné hygienické normy)
- 09 - Legislativa
- 10 - úbytek dětí (demografická křivka) → snižující se počet dětí může zapříčinit rušení ZŠ a MŠ v menších obcích
- 11 - zhoršení financování školství a obcí, i přes finanční prostředky poskytnuté ze státního rozpočtu, obce musí doplácet na běžné výdaje ze svého malého rozpočtu
- 12 - administrativní náročnost projektů (velmi silně zastoupená)
- 13 - zkreslující informace o školství ze strany médií



15. Závěry a doporučení

Metoda evaluace s použitím komplementárních indikátorů[©] použitých v dotaznících vtahuje respondenty z řad aktérů do vícehlediskového hodnocení. Tím před nimi zvědomuje faktory, které mají vliv na implementaci. Tento způsob vytváření zpětnovazebních metainformací učí aktéry projektovému myšlení a současně zjednodušuje přenos reflexních informací do syntetických výstupů. Výstupní informace je pak uspořádána jako systémová a proporcionální, čímž unikátně vytváří integrální obraz o vzájemně zvážené projektové zkušenosti. Tím také významně podporuje informovanost, společnou součinnost a rozvoj manažerských a pedagogických dovedností aktérů v území. Více faktorový (změřený vliv) ujišťuje aktéry o vhodných rozvojových cestách a případných překážkách, které nevznikají jen v pracovním prostředí školy, ale také v celém území, nebo případně na národní úrovni, a které aktéři zatím nemohou ovlivnit. Spoléháme na to, že řídicí orgán také čerpá z těchto evaluačních informací a může ošetřit organizační, finanční či legislativní opatření, které nakonec stojí v základu edukační kvality a podpoří vzdělávání dětí a žáků.

Aktéři v ORP Žďár nad Sázavou soustředili pozornost a své síly do oblasti individuálního přístupu k žákům, jako k ohnisku řešení problematiky a kořenu kvalitní výuky. Pokud půjdou i nadále tímto směrem, je pravděpodobné, že získají řadu zkušeností, které by mohly šířit do dalších území. Budoucím reflexím by velmi pomohla informovanost a osvěta o tom, jak do sebe zapadají prvky rozvoje kompetencí, podpory a rozvoje metakognice, individuálního přístupu či budování formativní kultury ve škole. Z těchto důvodů bude nutné věnovat největší pozornost psychické zátěži učitelů a vnitřní motivaci žáků. V určitém ohledu jde v podstatě o efekt spojených nádob, který má opět řadu implementačních faktorů a případných překážek, jejichž pochopení může přispět nejen k rozvoji nových metod a forem práce, ale zejména ke změně postojů pedagogických pracovníků, rodičů a nakonec i zřizovatelů.

Navrhujeme uplatnění a rozvoj tzv. metakognitivních a nekognitivních dovedností dětí, žáků i učitelů. Pro větší pochopení problematiky a průnik do pochopení lidské odlišnosti doporučujeme seznámit se s tzv. Teorií typů osobností – www.teorietypu.cz. Poznání a zkušenost v této oblasti umožní pochopit rozdílnost myšlení, citění a prosazování se různých lidských osobností, čemuž se dá pak případně přizpůsobit výuka. Zkušenosti v této oblasti mohou významně podpořit inkluzivní přístup i rozvoj kompetencí. Prostředníkem k takovému rozvoji jsou nejvhodnější facilitační způsoby edukace, které v sobě nesou prostor pro tvořivost i žakovskou reflexi, umožňující rozvoj dovedností, schopností učit se a nést za to odpovědnost.



Metakognice je důležitá a vedle soudnosti jedna z vrcholových schopností inteligence, která nám umožňuje konstruktivní a efektivní myšlení, rozhodování i konání. Pokud je to schopnost přemýšlet nad svým myšlením a konáním, pak musíme připustit, že jde o práci s vnitřní zpětnou vazbou a seberegulací. Jde v podstatě o mentální dovednost vidět věci, operované ve vlastní mysli, z nadhledu, a přesto v průniku. Je tedy postavena na analýze a syntéze, na úsudku a tvořivosti, na hodnotovém a organizačním myšlení a její výstup proniká do seberegulace, k čemuž je potřebná vůle. Metakognice je nezbytnou součástí autoregulace učení (Paris, 2002) a také nezbytnou součástí budování a užití kompetencí. Metakognice je nejvýznamnější prediktorem úspěšného učení (Wang, 1990). Je dokonce důležitější než samotné rozumové schopnosti. V průběhu a na výstupu učení ji najdeme jako konstruktivní inteligenci.

Řada „modernizovaných“ trendů, jako jsou kompetence, individuální přístup, rozvoj osobnosti, kritické myšlení nebo wellbeing má své jednoduché „fundamentální kořeny“, pomocí kterých lze vysvětlit a vystihnout funkčnost, efektivitu a užitek. Jedním z těchto hlavních kořenů a současně nástrojů je použití a podpora metakognice, ke kterému však musí být učitelé vedeni. Tuto problematiku řeší tzv. formativní intervence, ke které učitelé reflexně říkají „Systematický, ucelený pohled na problematiku, které se již dlouho nesystémově věnujeme.“

Ve Zlíně, dne 9. 11. 2023

Milan Šrámek, externí evaluátor



ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

MÍSTNÍ AKČNÍ PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ III ORP Žďár nad Sázavou

registrační číslo CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022901

Dokument byl připomínkován, projednán a schválen Řídícím výborem MAP III ORP Žďár nad Sázavou.

Schváleno Řídícím výborem MAP III dne 21. 11. 2023

předseda Řídícího výboru MAP III