



Závěrečná evaluační zpráva

MAP III v ORP Pacov

Reg.č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0023021

Vize je představa žádoucího, budoucího stavu, života a sebe sama takového, jaký by měl být. Může být definována skrze změnu nebo opatření, které k tomu povedou.

Vize MAP v ORP Pacov

Vzdělávání v ORP Pacov je dostupné a naplňuje principy rovných příležitostí. Uskutečňuje se v bezpečném a podnětném prostředí zrekonstruované, modernizované a materiálně vybavené infrastruktury. Školy vytváří zdravé, bezpečné a příjemné klima, které vede k optimálnímu rozvoji potenciálu, úspěchu a well-beingu každého jedince ve vzdělávání. Klíčovým článkem kvality škol a školských zařízení jsou motivovaní, odborně kompetentní a angažovaní pedagogičtí pracovníci, kteří jsou nositelé hodnot, inovací a vizí. Území posiluje flexibilní systém spolupráce a diseminace včetně zapojování všech aktérů ve vzdělávání. Rozvíjí se kvalita vzdělávání, které dokáže reflektovat zpětnou vazbu, revidovat obsah vzdělávání na základě evaluace a reagovat na měnící se aktuální společenské dění.

1 Cíl evaluace a procesu místního akčního plánování

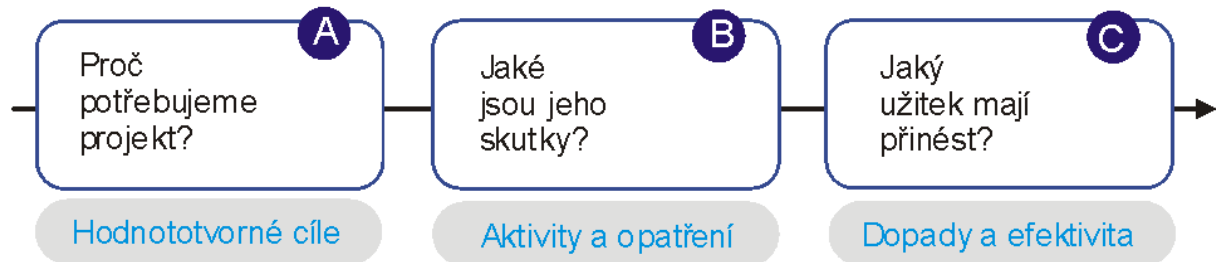
"Hlavním cílem projektu Místního akčního plánování v ORP Pacov je zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách, tzn. zlepšit kvalitu podmínek, průběhu a dopadu vzdělávání."

Předložený dokument analyzuje proces místního akčního plánování ve vzdělávání a jeho realizaci, který v daném území probíhal v programovém období 2014-2022.

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



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

Pro vytvoření evaluační optiky byly vybrány a upraveny důležité cíle a opatření Strategického rámce MAP Pacov.

1. Zvýšení kvality infrastruktury škol, jejich vybavení a zajištění dostupnosti škol (pro formální a neformální vzdělávání)

(Ve smyslu vytvoření podmínek a podpory inkluze, rovných příležitostí, rozvoje kompetencí a dobrého klimatu.)

- 1.1 = Udržení stávající sítě škol a školských zařízení
- 1.2 = Navýšení kapacit škol a školských zařízení
- 1.3 = Zajištění a využití kvalitní VNĚJŠÍ infrastruktury škol.
- 1.4 = Zajištění a využití kvalitní VNITŘNÍ infrastruktury škol.
- 1.5 = Zajištění a využití technického ICT vybavení
- 1.6 = Zajištění a využití energií šetrných k životnímu prostředí
- 1.7 = Zajištění a využití moder. a vyhovujícího materiálního a technického vybavení do škol.
- 1.8 = Zajištění a využití dopravní dostupnosti

3. Podpora a rozvoj inkluzivního vzdělávání a rovného přístupu

- 3.1 = Hmotné podmínky pro inkluzi a rovný přístup
- 3.3 = Legislativní podpora INKLUZE a její konstruktivní užití.
- 3.4 = Podpora a rozvoj inkluzivní pedagogiky a práce s heterogenními kolektivy

4. Podpora a rozvoj bezpečného a stabilního klimatu škol

- 4.1 = Podpora profesního rozvoje ped. pracovníků v oblasti sociální pedagogiky (vzdělávání, sdílení, reflexe)
- 4.2 = Podpora profesního rozvoje ped. pracovníků v oblasti profesního osobnostního růstu (vzdělávání, sdílení, reflexe) (+ prevence a psychohygiena)
- 4.3 = Péče o EDU-WELLBEING v heterogenních žákovských kolektivech (intervenční a preventivní programy)
- 4.4 = Zajištění psychologických pracovníků a služeb

5. Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce MAP (pragmatické a růstové) / lidé a subjekty

- 5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky)

- pro účely rozvoje kompetencí, individuálního přístupu, dobrého klimatu, efektivního managementu, profesního rozvoje

6. Podpora edukačního a organizačního managementu škol

6.1 = Podpora managementu a marketinku škol (komunikace s veřejností, komunitní plánování) (vzdělávání, nástroje, sdílení, zavádění dobrá praxe)

6.2 = Podpora implementace efektivního strategického řízení škol .. (vzdělávání, nástroje, sdílení, zavádění dobrá praxe)

6.3 = Podpora řešení pro snížení zatěžující administrativy.

7. Rozvoj a užití hodnotících a evaluačních nástrojů a metod

7.1 = Podpora, rozvoj a užití systému neohrožujícího hodnocení (a řízení) kvality

7.2 = Podpora, rozvoj a užití evaluačních mechanismů a nástrojů (formativní evaluace)

8. Projektový management

Aktivity MAP, komunikace, faktory dosahování cílů, sdílení zkušeností, přínosy managementu, příčiny neúspěchu.

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 kval. 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	Reflexivní 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

Malý slovníček použitých pojmů

Emoční inteligence	Znalost vlastních emocí a jejich zvládání, 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.

1.1 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.

1.2 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 evaluační aplikace Portfolionet©

EDx.099 / Evaluace cílů, opatření a managementu MAP I+II = 102 indikátorů + 26 responsí

EDx.150 / SWOT_Refresh pro MAP III v ORP Pacov = 103 indikátorů + 17 responsí

EDx.151 / Analýza rizik pro ORP Pacov = 60 indikátorů + 15 respondentů

EDx.312 / Vážená SWOTka – ped. didaktické a manažerské dovednosti = 53 indikátorů + 16 responsí

EDx.224 / Rozvojové potřeby OP JAK v území MAP(+KB) = 23 indikátorů + 16 responsí

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.

Místní akční plány rozvoje vzdělávání

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

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

2 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 Vyhodnocení evaluačního 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

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>

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.

in-formace

co se děje co to znamená

RELEVANTNÍ HODNOCENÍ

všichni
většina
menšina
nikdo

zásadní
významné
ovlivňující
nevýznamné

jeu nebo proces

praktická hodnota

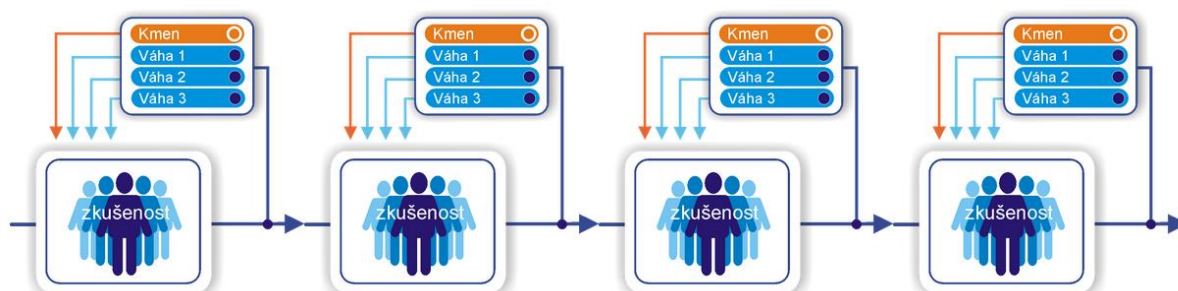
člověk a svět

Nerozdělená informace

Příklad: množstevní existence + kvalitativní hledisko

Člověk a svět

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



8

zlepšení je relativní a jinak vázané na výchozí podmínky a osobní zkušenost. Zároveň je zákonitě, 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 nabývajícím zkušeností. Proto nelze pro aktéry spolehlivě pojmenovat hodnoty (kvality) cílů předem, ale až průběžně, a to za současné přeměny metodických přístupů. Viz. zejména formativní pedagogika. Dosahování cílů a uplatňování opatření je tedy možné vidět v jejich vzájemné vazbě a měřit ve vzájemné proporcionalitě.

Stručná metodologie a forma evaluace

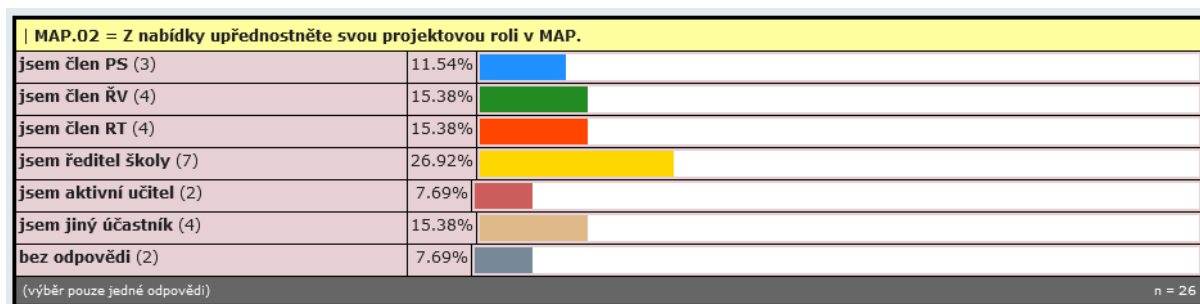
Pro evaluaci projektu MAP (cíle, opatření, management) byla použita tzv. formativní evaluace v elektronickém provedení. Evaluační nástroje byly tedy postaveny na metodě vícehlediskového měření, které podporuje relevantnost měření zkušenosti oslovených aktérů a v důsledku dovoluje preciznější analytický 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 používány v elektronické formě response a svou skladbou (skutky+podmínky+postoje+dopady) dávají odpověď na otázku zdařilosti implementace, které je touto evaluací mapována i měřena. Komplementární indikátory tak vyhovují požadavku na objektivní, relevantní, kvalitativní i kvantitativní formu evaluace. Elektronická response s připravenými indikátory navíc minimalizuje zkreslení, s jakým data sbíráme a vyhodnocujeme. (Byť jsou evaluační rozhovory měkčí a příjemnější pro respondenty, nezaručují nezkreslený přenos zjištěných informací do souhrnu a doporučeního srovnání. V této věci pak mluvíme o tzv. konfirmačním zkreslení.) Response prostřednictvím komplementárních indikátorů© je bezprostřední, což znamená, že k hodnocení dochází většinou na sémantických škálách, které nabízí respondentům komplementární (vícehlediskový) pohled a tím i ucelenější obraz o zkoumané realitě. Mezi kmenovými a váhovými otázkami tvořící komplementární indikátor je funkční, hodnotící vazba, což zajišťuje nejdůležitější požadavek evaluace, a sice relevantnost a objektivnost. Výstupy takové evaluace jsou pak analyticky strukturovány a komplementovány, aby podaly dílčí i souhrnné obrazy o zkoumané, zkušenostní realitě.

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 26 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)

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

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

V3) Jak moc jste mohli sami ovlivnit realizaci tohoto opatření?
zanedbatelné=1, mírné=2, znatelné=3, zásadné=4

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

☐ máme už vlastní příklady dobré praxe

☐ nabýváme uživatelské jistoty

☐ máme první zkušenosti

☐ máme první informace

☐ .. tohle není náš zájem

☐ zatím bez hodnocení

1 2 3 4

☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4

☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4

☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4

☐ ☐ ☐ ☐

Indikační legenda

Kmen) Skutková míra = je měření dobré praxe ve smyslu Demingova cyklu, jako "míra dobré praxe" = **MDP**. Aktéři 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 průměr	slabší až silný nadprůměr	silný až extrémní nadprůměr

4 Účelnost

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. Kvalita výuky dle ČŠI, metodika²

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>

Evaluační optika účelnosti

Místní akční plánování rozvoje vzdělávání byl hodnocen z následujících hledisek:

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

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

Hlavním cílem MAPů 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

Odpovědí na tuto 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.

Specifikace pro měření cílů

V projektovém systému mnoha cílů nelze povšečně říci, že cíle projektu byly (více-méně) 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 předem kvantifikačně stanoven, lze z tabulky vyčíst, které oblast přinesla úspěšnější nebo méně úspěšný 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 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. (Zdroj EDx.099)

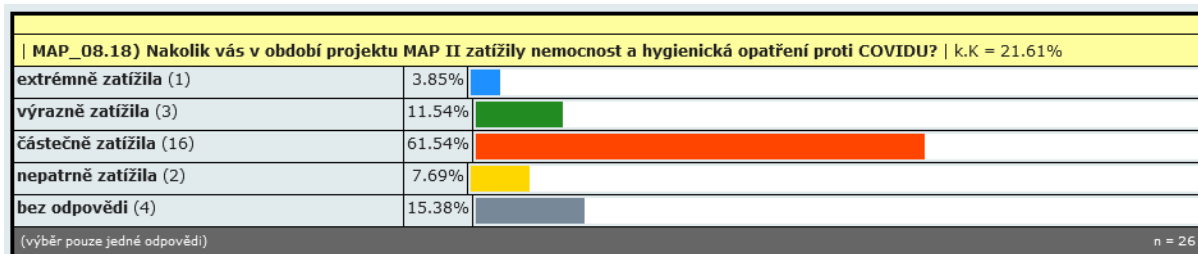
Tabulka č.1

Zjištěný nominální rozdíl pro jednotlivé cíle a opatření projektu MAP / n= 26	MDP	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek	R.MDC
Cíl 1. Zvýšení kvality infrastruktury, vybavení a dostupnosti(pro formální a neformální vzdělávání)	+ 24	- 3	+ 3	- 12	+ 21	+ 43
Cíl_2.1 = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání	- 1	+ 11	+ 6	+ 11	+ 7	+ 6
Opatření_2.2 = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti	+15	+8	+ 10	+ 16	+ 17	+ 32
Opatření 2.3 = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti	- 2	- 2	+ 12	+ 3	+ 1	- 1
Opatření 2.4.A = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí	- 4	- 2	+ 11	+ 13	+ 4	0
Cíl_3 = Podpora a rozvoj inkluzivního vzdělávání	+ 2	+ 1	- 1	+ 4	- 3	- 1
Cíl_5 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s aktéry a cílovými skupinami	- 2	+ 2	- 3	+ 5	- 1	- 3
Cíl_6 = Management škol, strategie řízení + administrativa	-29	-5	-24	-22	-33	- 62

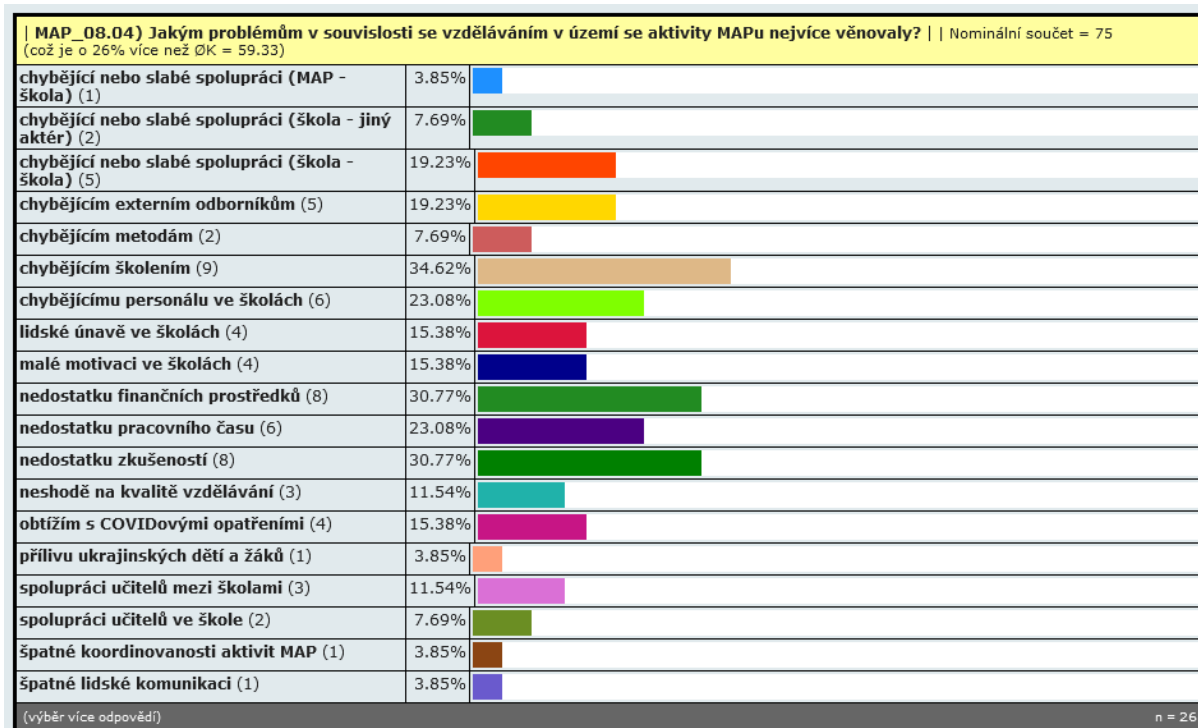
Analytické zjištění k předchozí tabulce č.1

- 1) Školy a jiná vzdělávací zařízení byly významně podpořeny ve výbavě infrastruktury, o čemž svědčí indikovaná míra dobré praxe a užitku.
- 2) Oblast podpory a rozvoje polytechnického vzdělávání vykazuje vysokou míru důležitosti (+11) a možnosti ovlivnění (+11), celkový užitek pak na kompromisní hodnotě (+7), neboť míra dobré praxe je u této oblasti spojena nejen s užíváním, ale také s uplatněnými edukačními metodami a specifickou organizací výuky. Tato implementace, i když zatím nedokončená je mírně zdařilá.
- 3) Velmi dobré proporční hodnoty vykazuje oblast podpory a rozvoje ČG, kde dobrá praxe je na úrovni (+15) a užitek z opatření na úrovni (+15), což značí zdařilou implementaci.
- 4) U oblasti podpory a rozvoje MG, přesto že její realizační podmínky vykazují hodnotu (+12), nelze zatím mluvit o zdařilé implementaci, kde R.MDC= -1.
- 5) Oblast podpory a rozvoje KK, přesto, že její realizační podmínky vykazují hodnotu (+11) a možnost ovlivnění (+13) nelze zatím mluvit o zdařilé implementaci, neboť tato oblast je záležitost dlouhodobého snažení, závislého na osvojování metod a forem práce a kolektivním postupu.
- 6) Oblast podpory a rozvoje inkluzivního zatím vzdělávání vykazuje jen mírně příznivé hodnoty, přesto, že je na ni kladem velký důraz. Jde také oblast s výraznými potřebami rozvoje pedagogických a didaktických dovedností.
- 7) Oblast podpory a rozvoje aktérské spolupráce vykazuje jen mírně příznivé hodnoty, zejména v důležitosti (+2) a možnosti ovlivnění (+5), její dopad je zatím spíše mírně záporný či neutrální. Spolupráce aktérů byla v uplynulém období náročná z důvodu hygienických opatření proti COVIDu.
- 8) Oblast podpory managementu škol, strategie říze a administrativy vykazuje velmi silné záporné hodnoty ve všech implementačních faktorech, a proto tedy nebyla uplatněna.

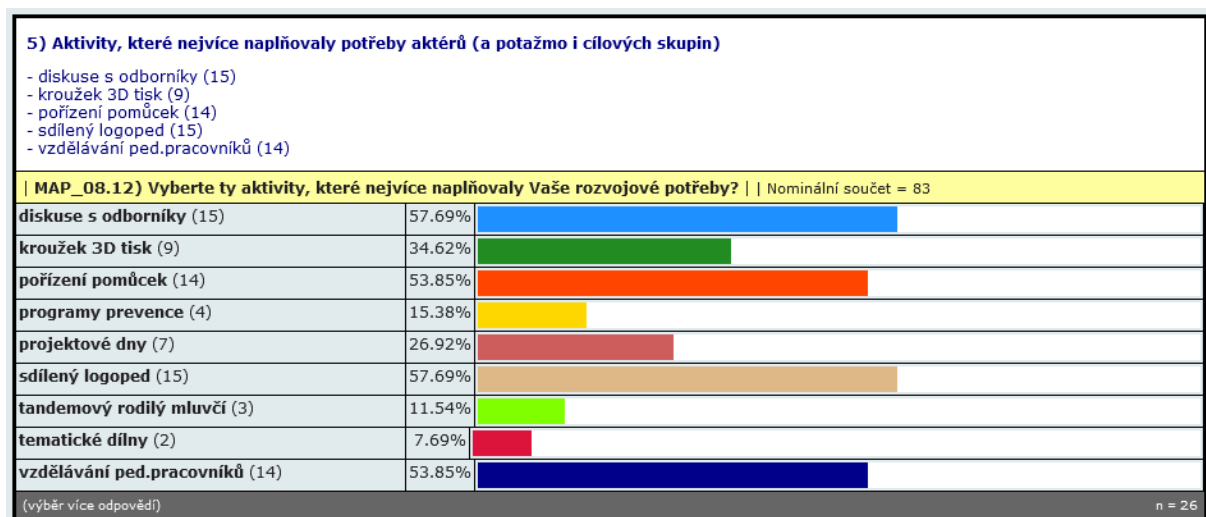
Protože hygienická opatření proti COVIDu byla plošného charakteru, zasahovala do všech oblastí realizace MAP. Postihla zejména implementační snahy aktérů v projektových opatřeních, zejména tam, kde se scházeli lidé.



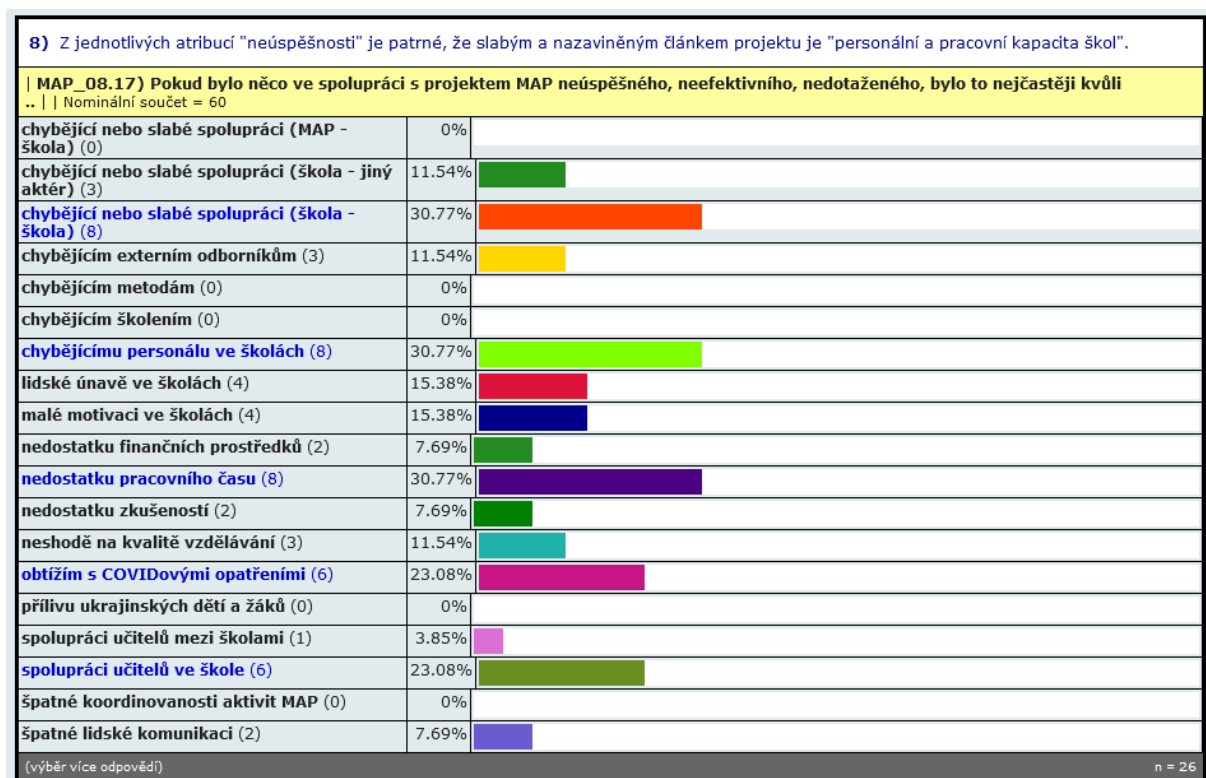
Atribučním zjištěním v dotazníku EDx.099 vidíme, jakým problémům a do jaké míry v souvislosti se vzděláváním se aktivity MAPu věnovaly.



Následující graf ukazuje proporcionalitu aktivit, které nejvíce naplňovaly potřeby aktérů.



Na dalším grafu a jeho atribuční nabídce je vidět s jakými překážkami se aktéři v projektu MAP setkávali. Tyto překážky pak bránily většímu dosahování cílů, což zdůvodňuje hodnoty v dalších tabulkách.



Nedostatek času nelze brát na „lehkou váhu“, neboť nejde jen nedostatek 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.

Z uvedené tabulky EDx.099 mj. plyne, že největší důležitost projektu MAP (i přes COVID zátěž) byla směřována na "žáka". Takové zjištění je důležité pro konstatování, že aktéři pochopili smysl projektu.

Další projektová otázka: Do jaké míry se podařilo dosáhnout cílů MAP během jeho realizace

Ukázka použité evaluační baterie dotazníku EDx.099

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.

Ukázka použité evaluační baterie

Cíl 2.1.B = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce)	
Použitá hodnotící škála: Škála zkušenosti (4_NZ)	☐ máme už 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 měl tento cíl v době projektu? špatné=1, nevhodné=2, vhodné=3, dobré=4	1 2 3 4 ☐ ☐ ☐ ☐
V3) Jak moc jste mohli ovlivnit realizaci tohoto cíle? 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 ☐ ☐ ☐ ☐

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.

Tabulka č.2

citlivost skupiny na indikátor / Ø.CIS=86 ▶	CIS=95	CIS=107	(do 100%)
Kmenové indikátory dle pořadí dotazníku / n=26	MDP = Skutková míra	V4=užitek	- MDC -
Cíl_1.3 = Zajištění a využití kvalitní VNITŘNÍ infrastruktury škol.	95,86 (+23%)	117,17 (+53%)	53,25
Cíl_1.5 = Zajištění moderního a vyhovujícího ICT vybavení, digitalizace a konektivita škol.	110,94 (+43%)	134,03 (+76%)	61,24
Cíl_1.7 = Zajištění a využití moderního a vyhovujícího materiálního a technického vybavení do škol.	109,17 (+40%)	121,75 (+59%)	57,72
Cíl_2.1.A = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (vybavení, pomůcky, software)	116,85 (+50%)	126,34 (+65%)	60,80
Cíl_2.1.B = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce)	101,19 (+30%)	106,07 (+39%)	51,81
Opatření_2.2.B = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce)	109,9 (+41%)	113,9 (+49%)	55,95
Opatření_2.2.A = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (pomůcky, učebnice, software)	101,49 (+31%)	107,39 (+41%)	52,22
Opatření_2.4.B = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce)	86,54 (+11%)	93,04 (+22%)	44,89
Opatření_3.1.C = Vybavenost edukačními doplňky a pomůckami. (hmotné podmínky)	98,36 (+26%)	87,58 (+15%)	46,48
5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely INDIVIDUÁLNÍHO PŘÍSTUPU.	92,45 (+19%)	85,79 (+12%)	44,56
průměr	Ø = 77,76	Ø.V4 = 76,37	

Analytické komentáře - V tabulce je přidán nový ukazatel .. Míra dosažení cíle (MDC), který je vypočtenou hodnotou z hodnot Skutkové míry (SM) a užítu (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 naopak.

Cíl 1. Zvýšení kvality infrastruktury škol, jejich vybavení a zajištění dostupnosti škol (pro formální a neformální vzdělávání)

Analytická tabulka č.3 je charakteristická relativně zvýšenou mírou dobré praxe a užítu Míra dosažení cíle ($\text{Ø.MDP} + \text{Ø.V4} / 2 = 99,09$), což je o 23% více nominální hodnoty. Užitek v souhrnné průměrné hodnotě je rovněž v pásmu významného nadprůměru, kde $\text{Ø.V4} = 97,68\%$, což je o 21% více než u ostatních cílů a opatření.

Tabulka č.3

Cíl 1. Zvýšení kvality infrastruktury, vybavení a dostupnosti (pro formální a neformální vzdělávání)	MDP	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek
Cíl_1.1 = Udržení stávající sítě škol a školských zařízení.	87,57 (-14%)	100,29 (-19%)	97,92 (+3%)	21 (-59%)	85,79 (-12%)
Cíl_1.2 = Navýšení kapacity škol a školských zařízení.	100,74 (-1%)	89,5 (-28%)	85,64 (-10%)	38,17 (-25%)	78,85 (-19%)
Cíl_1.3 = Zajištění a využití kvalitní VNITŘNÍ infrastruktury škol.	95,86 (-5%)	145,57 (+17%)	102,5 (+8%)	52,07 (+2%)	117,17 (+20%)
Cíl_1.4.A = Zajištění a využití kvalitní VNĚJŠÍ infrastruktury škol.	90,23 (-11%)	148,54 (+19%)	109,18 (+15%)	53,55 (+5%)	90,23 (-8%)
Cíl_1.5 = Zajištění moderního a vyhovujícího ICT vybavení, digitalizace a konektivita škol.	110,94 (+9%)	142,9 (+15%)	104,44 (+10%)	79,57 (+56%)	134,03 (+37%)
Cíl_1.7 = Zajištění a využití moderního a vyhovujícího materiálního a technického vybavení do škol.	109,17 (+8%)	141,71 (+14%)	108,73 (+14%)	81,36 (+60%)	121,75 (+25%)
Cíl_1.8 = Zajištění dopravní dostupnosti škol a školských zařízení.	115,09 (+14%)	103,56 (-17%)	58,88 (-38%)	30,62 (-40%)	55,92 (-43%)
průměr oblasti	Ø = 101,37	Ø.V1 = 124,58	Ø.V2 = 95,33	Ø.V3 = 50,91	Ø.V4 = 97,68
zjištěný nominální rozdíl	+ 24	- 3	+ 3	- 12	+ 21
aglomerovaný průměr všech cílů a opatření	A.Ø.MDP = 77,76	AØ.V1 = 127,79	AØ.V2 = 92,55	AØ.V3 = 62,27	AØ.V4 = 76,37

Cíl 2.1 - Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání

Tabulka č.4 je charakteristická zvýšenou důležitostí a možností ovlivnění, kde $V1 = \emptyset.V1 = 138,35$ a kde $V3 = \emptyset.V3 = 73,19$, což je o 11% nominální hodnoty více. Míra dosažení cíle $(\emptyset.MDP + \emptyset.V4) / 2 = 80,01$, což je o 6 % více nominální hodnoty ve srovnání s ostatními cíli a opatřeními. Tato míra důležitosti ukazuje na výraznou potřebu a očekávání externí podpory.

Tabulka č.4

Cíl_2.1 = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání / n=26	MDP	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek
Cíl_2.1.A = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (vybavení, pomůcky, software)	116,85 (+52%)	156,21 (+13%)	115,1 (+17%)	100,29 (+37%)	126,34 (+52%)
Cíl_2.1.B = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce)	101,19 (+32%)	150,43 (+9%)	108,88 (+11%)	97,92 (+34%)	106,07 (+27%)
Cíl_2.1.C = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (sdílení zkušeností a disseminace dobré praxe)	64,65 (-16%)	132,84 (-4%)	92,02 (-7%)	56,5 (-23%)	51,78 (-38%)
Cíl_2.1.D = Spolupráce vzdělávacích subjektů, např. ZŠ mezi sebou nebo ZŠ a některou VČO, apod. v oblasti polytechnického vzdělávání.	24,57 (-68%)	113,9 (-18%)	78,1 (-21%)	38,03 (-48%)	49,12 (-41%)
zjištěný průměr	Ø = 76,82	Ø.V1 = 138,35	Ø.V2 = 98,53	Ø.V3 = 73,19	Ø.V4 = 83,33
zjištěný rozdíl	- 1	+ 11	+ 6	+ 11	+ 7
aglomerovaný průměr všech cílů a opatření	A.Ø.MDP = 77,76	AØ.V1 = 127,79	AØ.V2 = 92,55	AØ.V3 = 62,27	AØ.V4 = 76,37

Opatření 2.2 – Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti

Analytická tabulka je charakteristická celkově vysokými hodnotami tabulkového komplementu, zejména pak zvýšenými hodnotami MDP, V3 a V4, což v důsledku znamená, že je využívána a nejvíce vytěžená. Míra dosažení cíle $(\emptyset.MDP + \emptyset.V4) / 2 = 92,72$, což je o 16% více nominální hodnoty ve srovnání s ostatními cíli a opatřeními.

Tabulka č.5

Opatření_2.2 = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti / n=26	MDP	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek
Opatření_2.2.B = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce)	109,9 (+19%)	140,82 (+4%)	124,57 (+11%)	97,18 (+25%)	113,9 (+22%)
Opatření_2.2.A = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (pomůcky, učebnice, software)	101,49 (+10%)	144,67 (+7%)	120,72 (+7%)	84,16 (+8%)	107,39 (+15%)
Opatření_2.2.C = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (sdílení zkušeností a disseminace dobré praxe)	65,67 (-29%)	120,13 (-11%)	92,02 (-18%)	52,68 (-32%)	57,98 (-38%)
oblastní průměr	Ø = 92,35	Ø.V1 = 135,21	Ø.V2 = 112,44	Ø.V3 = 78,01	Ø.V4 = 93,09
zjištěný rozdíl	+ 15	+ 8	+ 10	+ 16	+ 17
aglomerovaný průměr všech cílů a opatření	A.Ø.MDP = 77,76	AØ.V1 = 127,79	AØ.V2 = 92,55	AØ.V3 = 62,27	AØ.V4 = 76,37

Opatření 2.3 – Podpora a rozvoj matematické gramotnosti

Tabulka č.6 je charakteristická pouze dobrými realizačními podmínkami, kde $V2=\emptyset.V2 = 104,98$, ale jinak jen průměrným nebo sníženým užitek. Míra dosažení cíle $(\emptyset.MDP + \emptyset.V4) / 2 = 76,80$, což je o 2% méně nominální hodnoty ve srovnání s ostatními cíli a opatřeními. Tato oblast však měla relativně dobré realizační podmínky.

Tabulka č.6

Opatření 2.3 = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti / n=26	MDP	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek
Opatření 2.3.B = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce)	98,36 (+29%)	135,06 (+7%)	107,1 (+2%)	71,15 (+8%)	85,8 (+11%)
Opatření 2.3.C = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	45,27 (-40%)	112,42 (-11%)	92,02 (-12%)	51,62 (-21%)	56,81 (-27%)
Opatření 2.4.A = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (pomůcky, učebnice, software)	84,33 (+11%)	130,18 (+3%)	115,83 (+10%)	73,96 (+13%)	90,23 (+16%)
oblastní průměr	$\emptyset = 75,99$	$\emptyset.V1 = 125,89$	$\emptyset.V2 = 104,98$	$\emptyset.V3 = 65,58$	$\emptyset.V4 = 77,61$
zjištěný rozdíl	- 2	- 2	+ 12	+ 3	+ 1
aglomerovaný průměr všech cílů a opatření	A.Ø.MDP = 77,76	A.Ø.V1 = 127,79	A.Ø.V2 = 92,55	A.Ø.V3 = 62,27	A.Ø.V4 = 76,37

Opatření 2.4 – Podpora a rozvoj klíčových kompetencí

Je charakteristické zejména lepšími realizačními podmínkami a možnostmi ovlivnění, kde $V2=\emptyset.V2 = 103,8$ a kde $V3=\emptyset.V3 = 75,74$. Nejslabší implementační faktor je patrný u Opatření 2.4.C = (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe), kde $MDP=50,46$ (-32%). Přitom, právě kompetence, jako fenomén, jsou rozvíjeny právě reflexí a sdílením zkušeností. Míra dosažení cíle $(\emptyset.MDP + \emptyset.V4) / 2 = 77,10$, což je právě průměr nominální hodnoty ve srovnání s ostatními cíli a opatřeními.

Tabulka č.7

Opatření 2.4.A = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí / n= 26	MDP	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek
Opatření 2.4.A = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (pomůcky, učebnice, software)	84,33 (+14%)	130,18 (+4%)	115,83 (+12%)	73,96 (-2%)	90,23 (+12%)
Opatření 2.4.B = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce)	86,54 (+17%)	128,98 (+3%)	113,62 (+9%)	90,82 (+20%)	93,04 (+16%)
Opatření 2.4.C = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	50,46 (-32%)	116,28 (-7%)	81,96 (-21%)	62,44 (-18%)	57,98 (-28%)
oblastní průměr	$\emptyset = 73,78$	$\emptyset.V1 = 125,15$	$\emptyset.V2 = 103,8$	$\emptyset.V3 = 75,74$	$\emptyset.V4 = 80,42$
zjištěný rozdíl	- 4	- 2	+ 11	+ 13	+ 4
aglomerovaný průměr všech cílů a opatření	A.Ø.MDP = 77,76	A.Ø.V1 = 127,79	A.Ø.V2 = 92,55	A.Ø.V3 = 62,27	A.Ø.V4 = 76,37

Opatření 3.1 – Podpora a rozvoj inkluze

Je charakteristické svou průměrností v indikovaných hodnotách. Relativně nejmenší míra užítu je patrná pro (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe), kde $V4=45,27$ (-39%). Míra dosažení cíle $(\emptyset.MDP + \emptyset.V4) / 2 = 76,82$, což je o 1% méně nominální hodnoty ve srovnání s ostatními cíli a opatřeními.

Tabulka č.8

Podpora a rozvoj inkluze / n= 26	MDP	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek
Opatření 3.1.A = Prostory a vybavení prostor a jejich kapacit. (hmotné podmínky)	93,04 (+17%)	138,01 (+8%)	93,04 (+1%)	68,04 (+3%)	82,69 (+12%)
Opatření 3.1.B = Vybavenost ergonomickými prvky a doplňky. (hmotné podmínky)	82,24 (+3%)	119,97 (-6%)	87,86 (-4%)	71,9 (+8%)	90,39 (+22%)
Opatření 3.1.C = Vybavenost edukačními doplňky a pomůckami. (hmotné podmínky)	98,36 (+23%)	142,75 (+11%)	107,1 (+17%)	82,54 (+24%)	87,58 (+18%)
Opatření 3.2 = Legislativní podpora inkluze a její konstruktivní použití.	79,28 =Ø	107,24 (-16%)	68,5 (-25%)	47,93 (-28%)	59,46 (-20%)
Opatření 3.3 = Podpora a rozvoj inkluzivní pedagogiky pro práci s heterogenními (smíšenými) kolektivy.	67,31 (-16%)	135,06 (+5%)	98,36 (+7%)	55,03 (-17%)	61,83 (-16%)
Cíl_03 = Podpora a rozvoj inkluze .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce).	75 (-6%)	142,75 (+11%)	103,25 (+13%)	79,59 (+20%)	90,67 (+23%)
Cíl_03 = Podpora a rozvoj inkluzivního vzdělávání a rovného přístupu .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe).	62,42 (-22%)	112,3 (-12%)	84,03 (-8%)	59,18 (-11%)	45,27 (-39%)
oblastní průměr	Ø = 79,66	Ø.V1 = 128,3	Ø.V2 = 91,73	Ø.V3 = 66,32	Ø.V4 = 73,98
zjištěný rozdíl	+ 2	+ 1	- 1	+ 4	- 3
aglomerovaný průměr všech cílů a opatření	A.Ø.MDP = 77,76	AØ.V1 = 127,79	AØ.V2 = 92,55	AØ.V3 = 62,27	AØ.V4 = 76,37

Opatření 5.1 – Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s aktéry a cílovými skupinami

Je charakteristické svou průměrností a mírně zvýšenou hodnotou $\text{Ø.V3} = 67,16$, tedy možností ovlivnění. Právě zde by pomohlo dodatečné opatření, které by aktéry podporovalo (učilo) reflexi a efektivnímu sdílení zkušeností. Sdílení a spolupráce je jedním z největších implementačních faktorů dobré, a nakonec i dosažených užiteků, nejen v projektu, ale i ve školách. Míra dosažení cíle $(\text{Ø.MDP} + \text{Ø.V4}) / 2 = 75,16$, což je o 1% méně nominální hodnoty ve srovnání s ostatními cíli a opatřeními. Významným opatřením z hlediska užítu je Podpora spolupráce pro účely individuálního přístupu, kde $V4=85,79(+14\%)$.

Tabulka č.9

Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s aktéry a cílovými skupinami / n= 26	MDP	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek
5.1.A = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s aktéry a cílovými skupinami (cíle, opatření, metody, prostředky)	78,84 (+5%)	132,84 (+2%)	85,79 (-4%)	76,02 (+13%)	75,73 (+1%)
5.1.B = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely ROZVOJE KOMPETENCÍ.	78,85 (+5%)	126,33 (-3%)	103,25 (+16%)	83,43 (+24%)	84,76 (+13%)
5.1.C = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely INDIVIDUÁLNÍHO PŘÍSTUPU.	92,45 (+23%)	132,84 (+2%)	88,6 (-1%)	81,65 (+22%)	85,79 (+14%)
5.1.D = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely DOBRÉHO KLIMATU.	67,31 (-11%)	135,06 (+4%)	90,67 (+2%)	65,39 (-3%)	68,35 (-9%)
5.1.E = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely EFEKTIVNÍHO MANAGEMENTU.	59,18 (-21%)	121,3 (-6%)	78,1 (-13%)	29,29 (-56%)	60,35 (-20%)
oblastní průměr	Ø = 75,33	Ø.V1 = 129,67	Ø.V2 = 89,28	Ø.V3 = 67,16	Ø.V4 = 75
zjištěný rozdíl	- 2	+ 2	- 3	+ 5	- 1
aglomerovaný průměr všech cílů a opatření	A.Ø.MDP = 77,76	AØ.V1 = 127,79	AØ.V2 = 92,55	AØ.V3 = 62,27	AØ.V4 = 76,37

Opatření 6.1 – Management škol, strategie řízení + administrativa

Je zatím charakteristické svou podprůměrností, přičemž podprůměr důležitosti není právě nejslabší. Nejslabší hodnotou je dopadový užitek $\text{Ø.V4} = 42,81$, který nakonec může komplikovat realizační podmínky ostatních cílů a opatření. Míra dosažení cíle je nakonec $(\text{Ø.MDP} + \text{Ø.V4}) / 2 = 45,57$, což je o 31 % méně nominální hodnoty ve srovnání s ostatními cíli a opatřeními.

Tabulka č.10

Management škol, strategie řízení + administrativa / n= 26	MDP	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek
Opatření 6.1 = Podpora managementu a marketinku škol (komunikace s veřejností, komunitní plánování).	76,92 (+59%)	118,8 (-3%)	84,03 (+23%)	59,18 (+48%)	71,16 (+66%)
Opatření 6.2 = Podpora implementace efektivního strategického řízení škol.	44,09 (-9%)	108,59 (-11%)	66,87 (-2%)	33,14 (-17%)	29 (-32%)
Opatření 6.3 = Podpora řešení pro snížení zatěžující administrativy.	23,98 (-50%)	138,89 (+14%)	54,42 (-20%)	27,52 (-31%)	28,26 (-34%)
oblastní průměr	Ø = 48,33	Ø.V1 = 122,09	Ø.V2 = 68,44	Ø.V3 = 39,95	Ø.V4 = 42,81
zjištěný rozdíl	- 29	- 5	- 24	- 22	- 33
aglomerovaný průměr všech cílů a opatření	A.Ø.MDP = 77,76	A.Ø.V1 = 127,79	A.Ø.V2 = 92,55	A.Ø.V3 = 62,27	A.Ø.V4 = 76,37

Opatření pro oblast matematické gramotnosti je na hranici relativně dobře naplněných cílů. Hranice pro velmi malou míru dosažení cíle je pod 30%. (Cíle jsou dosahovány prostřednictvím dobré praxe a užitku.)

Krabicový graf pro EDx.099

Krabicový graf svými proporcemi ukazuje na rozptýl v hodnocení jednotlivých hledisek. Z uvedených dat je patrné, že největší zkušenostní spjatost či otisk jistoty je přenesen do hlediska "Míra dobré praxe", přesto, že se hodnoty nachází spíše v pásmu podprůměru.

Za ním s poměrně velkým schodkem následuje hledisko "užitku", přesto je druhé nejsilnější, neboť zavádění kvality potřebuje růstovou změnu. Pak následují hlediska "lepších podmínek", "možnosti ovlivnění a hledisko důležitosti". **Hledisko důležitosti je obsazeno koncentrovaně ve vyšší části hodnot, což značí, že aktéři očekávají poměrně velkou externí pomoc.**

Krabicový graf CIS pro EDx.099	CIS=88 Míra dobré praxe	CIS=51 V1=důležitost	CIS=74 V2=podmínky	CIS=60 V3=ovlivnění	CIS=86 V4=užitek
200					
190					
180					
170					
160					
150		150,43 (+19%)			
140					
130					
120			124,57 (+39%)		
110	109,90 (+65%)				113,90 (+70%)
100		99,71 (-21%)		97,92 (+59%)	
90					
80					
70					
60					
50			50,6 (-44%)		
40					
30				27,52 (-55%)	27,37 (-59%)
20	21,60 (-68%)				
10					
Souhrnný průměr všech cílů a opatření ►	Ø.MDP = 66,88	Ø.V1 = 126,25	Ø.V2 = 89,24	Ø.V3 = 61,79	Ø.V4 = 66,70

Souhrnná tabulka cílů č.11 a opatření je dlouhá a z hlediska čitelnosti by se nevlezla na stránku A4, proto byly rozdělena na 2 části. Následující tabulka shrnuje jednotlivé cíle a opatření, které dosahují spíše **nižší a slabé** míry dosažení cíle, viz poslední sloupec MDC.

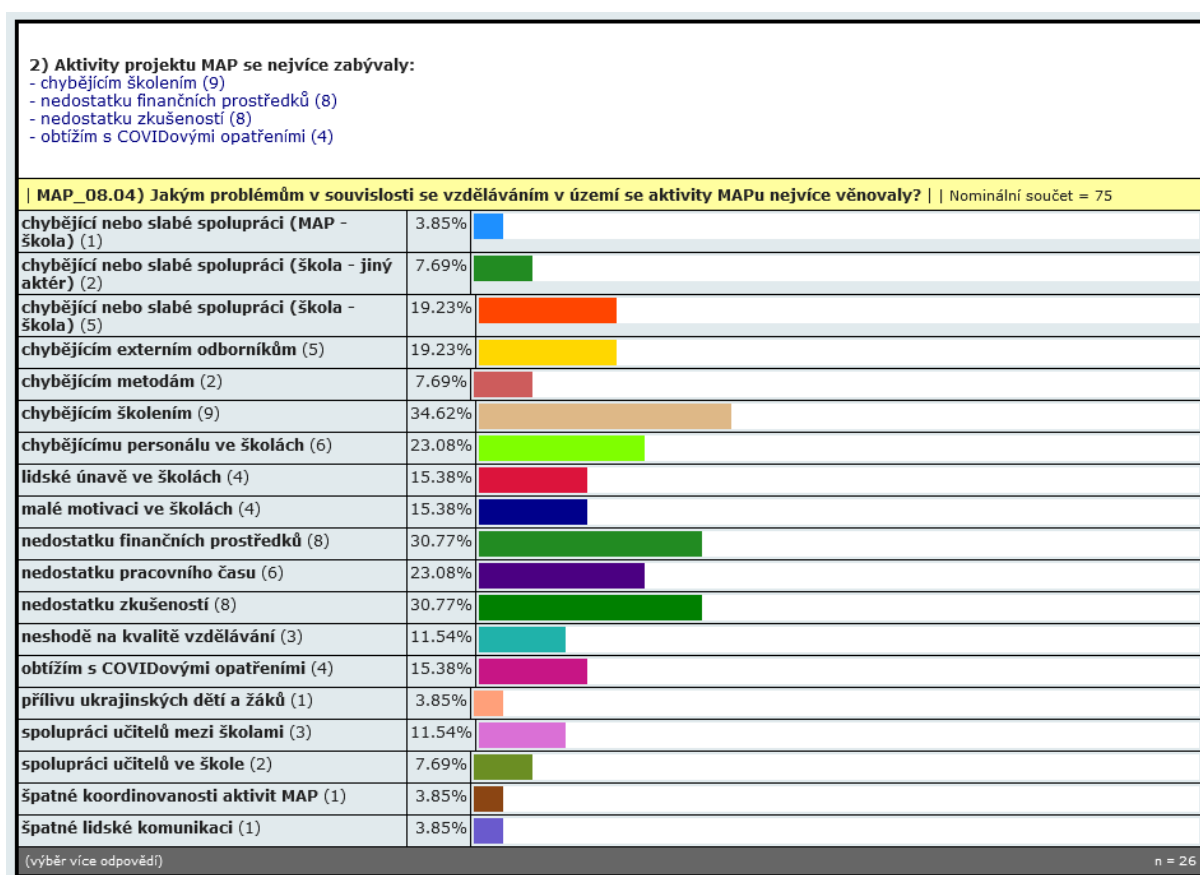
Tabulka č.11

citlivost skupiny na indikátor / Ø.CIS=86 ▶	CIS=95	CIS=107	(do 100%)
Kmenové indikátory dle pořadí dotazníku / n=26	MDP = Skutková míra	V4=užitek	- MDC -
Cíl_1.1 = Udržení stávající sítě škol a školských zařízení.	87,57 (+13%)	85,79 (+12%)	43,34
Cíl_1.2 = Navýšení kapacit škol a školských zařízení.	100,74 (+30%)	78,85 (+3%)	44,89
Cíl_1.4.A = Zajištění a využití kvalitní VNĚJŠÍ infrastruktury škol.	90,23 (+16%)	90,23 (+18%)	45,12
Cíl_1.6 = Zajištění a využití energií šetrných k životnímu prostředí = x	80,77 (+4%)	46,74 (-39%)	31,88
Cíl_1.8 = Zajištění dopravní dostupnosti škol a školských zařízení.	115,09 (+48%)	55,92 (-27%)	42,75
Cíl_2.1.C = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	64,65 (-17%)	51,78 (-32%)	42,68
Cíl_2.1.D = Spolupráce vzdělávacích subjektů, např. ZŠ mezi sebou nebo ZŠ a některou VČO, apod. v oblasti polyt.vzdělávání.	24,57 (-68%)	49,12 (-36%)	18,42
Opatření_2.2.C = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	65,67 (-16%)	57,98 (-24%)	30,91
Opatření 2.3.A = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti .. (pomůcky, učebnice, software)	102,36 (+32%)	89,65 (+17%)	48,00
Opatření 2.3.B = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce)	98,36 (+26%)	85,8 (-12%)	46,04
Opatření 2.3.C = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	45,27 (-42%)	56,81 (-26%)	25,52
Opatření 2.4.A = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (pomůcky, učebnice, software)	84,33 (+8%)	90,23 (+18%)	43,64
Opatření 2.4.C = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	50,46 (-35%)	57,98 (-24%)	27,11
Opatření 3.1.A = Prostory a vybavení prostor a jejich kapacit. (hmotné podmínky)	93,04 (+20%)	82,69 (+8%)	43,93
Opatření 3.1.B = Vybavenost ergonomickými prvky a doplňky. (hmotné podmínky)	82,24 (+6%)	90,39 (+18%)	43,16
Opatření 3.2 = Legislativní podpora inkluze a její konstruktivní použití.	79,28 (+2%)	59,46 (-22%)	34,68
Opatření 3.3 = Podpora a rozvoj inkluzivní pedagogiky pro práci s heterogenními (smíšenými) kolektivy.	67,31 (-13%)	61,83 (-19%)	32,23
Cíl_03 = Podpora a rozvoj inkluze .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce).	75 (-4%)	90,67 (+19%)	41,36
Cíl_03 = Podpora a rozvoj inkluzivního vzdělávání a rovného přístupu .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe).	62,42 (-20%)	45,27 (-41%)	26,92
Opatření 4.1 = Podpora profesního rozvoje ped.pracovníků v oblasti sociální a speciální pedagogiky (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace)	73,08 (-6%)	59,18 (-23%)	33,06
Opatření 4.2 = Podpora profesního rozvoje ped.pracovníků v oblasti profesního osobnostního růstu (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace)	76,93 (-1%)	97,05 (+27%)	43,50
Opatření 4.3 = Podpora prof.rozvoje v oblasti prevence a psychohygieny ped.pracovníků. (vzdělávací, poradenské, intervenční, prev. a sanační programy)	60,81 (-22%)	71,9 (-6%)	33,17
Opatření 4.4 = Péče o EDU-WELLBEING (dobré učební klima) v dětských a žákovských kolektivech (intervenční, preventivní a sanační programy)	57,98 (-25%)	71,15 (-7%)	32,28
Opatření 4.5 = Zajištění a využití psychologických pracovníků a služeb. (diagnostika, poradenství, mediaci, terapie)	54,28 (-30%)	42,89 (-44%)	24,29
Opatření 4.6 = Využití formativní pedagogiky (prostřednictvím facilitace) pro kultivaci třídního klimatu.	21,6 (-72%)	27,37 (-64%)	12,24
5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s aktéry a cílovými skupinami (cíle, opatření, metody, prostředky)	78,84 (+1%)	75,73 (-1%)	38,64
5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely ROZVOJE KOMPETENCÍ.	78,85 (+1%)	84,76 (+11%)	40,90
5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely DOBRÉHO KLIMATU.	67,31 (-13%)	68,35 (-10%)	33,91
5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely EFEKTIVNÍHO MANAGEMENTU.	59,18 (-24%)	60,35 (-21%)	29,88
Opatření 6.1 = Podpora managementu a marketinku škol (komunikace s veřejností, komunitní plánování).	76,92 (-1%)	71,16 (-7%)	37,01
Opatření 6.2 = Podpora implementace efektivního strategického řízení škol.	44,09 (-43%)	29 (-62%)	18,27
Opatření 6.3 = Podpora řešení pro snížení zatěžující administrativy.	23,98 (-69%)	28,26 (-63%)	13,06
průměr	Ø = 77,76	Ø.V4 = 76,37	

Grafické výstupy EDx.099

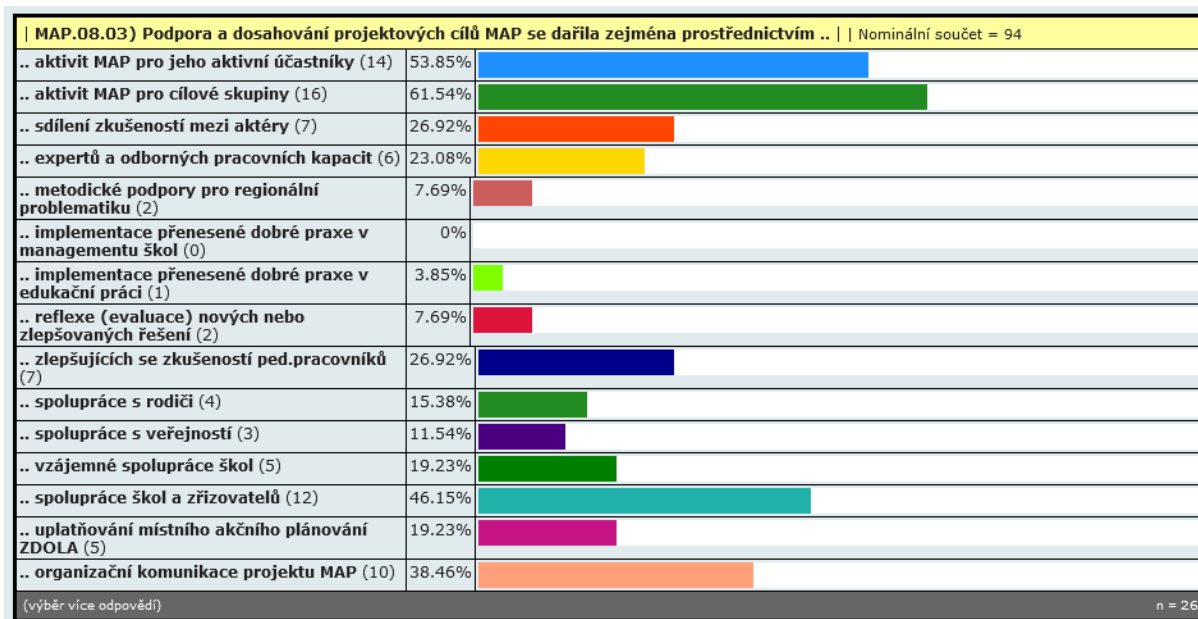
V evaluační responsi byly použity i jednoduché atribuční indikátory, aby proporčně identifikovaly prvky a okolnosti, které naopak napomáhaly dosahování projektových cílů a opatření.

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 použít jen „krátkodopadové“ intuitivní myšlení a zlepšují činnosti je s krátkodobým dopadem. Navíc, unavený učitel, nemůže být natolik empatický, aby mohl realizovat individuální přístup k žákům.



Podpora a dosahování cílů je vidět prostřednictvím následujícího 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 napříští metodicky podpořit právě přenos dobré praxe do nových kontextů.



Co podporoval projekt MAP I+II?

V rámci evaluace byl vytvořen a použit také speciální dotazník EDx.312, který revidoval a predikoval důležitá, „průřezově nadprojektová opatření“. Tedy opatření, která mají svou důležitou úlohu ve škole, i když projekt MAP s nimi přímo nepracuje. Jsou však součástí souboru opatření, kterými aktéři rozvíjejí kvalitu vzdělávání. V případě nepokračující návaznosti projektu MAP mohou být tyto opatření ve škole používány samostatně. Pro analýzu byla použita komplementární matice v optice SWOT analýzy a příklonu aktérů k jednomu z váhových z hledisek. Doprovodnými vahami bylo zjištěno, do jaké míry podporoval projekt MAP tyto opatření a v jaké míře žádají respondenti další podporu.

Ukázka použité evaluační baterie

05. Dovednosti učitele pro podporu vnitřní motivace žáků.
Tohle v současnosti patří mezi naše ..

Použitá hodnotící škála:
Kmenová_SWOTka_4++

☐ silné stránky (S) .. bude nás to tedy podporovat
☐ příležitosti (O) .. bude nás to tedy inspirovat
☐ slabé stránky (W) .. bude nás to tedy zatěžovat
☐ hrozby a rizika (T) .. bude nás to tedy ohrožovat
☐ zatím bez hodnocení

V1) Tohle nám pomáhal řešit MAP I+II.
rozhodně NE=1 / spíše ne=2 / spíše ano=3 / rozhodně ANO=4

1 2 3 4

☐ ☐ ☐ ☐

V2) Tohle bychom chtěli, aby pomáhal řešit MAP IV.
rozhodně NE=1 / spíše ne=2 / spíše ano=3 / rozhodně ANO=4

1 2 3 4

☐ ☐ ☐ ☐

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.

Tabulka č.12

Indikační oblasti ve spektru SWOT / n=37 / řazeno dle V2	SWOT_váha	V1=řešil MAP I+II	V2=podpora MAP_IV
Podpora a užití motivace žáků	ZR = - 5,95	ZR = + 2,19	ZR = + 2,98
Podpora a rozvoj myšlení žáků	ZR = - 3,73	ZR = + 3,02	ZR = + 4,77
Podpora a rozvoj pozitivního sociálního klimatu	ZR = - 5,14	ZR = - 11,38	ZR = - 5,29
Podpora a rozvoj individuálního přístupu	ZR = - 1,28	ZR = + 4,47	ZR = - 4,25
Podpora a rozvoj klíčových kompetencí	ZR = - 11,56	ZR = + 21,86	ZR = + 0,07
Podpora profesního rozvoje učitelů - ped.dovedností	ZR = - 0,44	ZR = + 12,42	ZR = + 11,82
Podpora a rozvoj reflexe a sdílení DP	ZR = - 4,94	ZR = + 8,78	ZR = + 4,33
Podpora a rozvoj školní metakognice	ZR = - 7,53	ZR = + 0,20	ZR = + 1,57
Manažerské dovednosti učitelů	ZR = + 1,17	ZR = + 4,66	ZR = + 3,08
Aglomerovaný průměr	AØ.SWOT = 102,83	AØ.V1 = 76,5	AØ.V2 = 98,33

Souhrn:

Zajímavé na tabulce je to, že požadavek na "podporu profesního rozvoje učitelů" 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.

Relativně nemalé obavy a určitá nezkušenost je patrná pro oblast Podpora a rozvoj školní metakognice, kde ZR = - 7,53. Přitom právě metakognice stojí v základu řady důležitých a praktických dovedností.

Podpora a rozvoj KK žáků, kde ZR = -11,56, je zatím největším problémem v rozvoji kvalitního vzdělávání a v rozvoji dovedností ped. pracovníků. Přesto, že MAP I+II řešil tuto oblast nadprůměrně, požadavek podpory na další období je jen průměrný. Zajímavé na tabulce je to, že požadavek na "podporu reflexe a sdílení DP" 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.

5 Principy MAP a týmová spolupráce

Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?

Principy MAP jsou deklarovány jako: spolupráce, zapojení do plánování, dohoda, otevřenost, udržitelnost, partnerství. + principy SMART které jsou definovány jako

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

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.

Principy MAP jsou chápány jako dobrá, koordinovaná společná praxe, tedy zapojení do plánování, dohoda mezi organizacemi, spolupráce a partnerství, otevřenost, udržitelnost.

Tyto principy jsou indikovány převážně prostřednictvím grafů "týmová zkušenost" a „dostupná otevřenost“ pro jednotlivé cíle nebo opatření. Společenství aktivit a spolupráce lze vystihnout následnou evaluační indikací.

Pro učící se organizaci je učení a rozvoj lidských zdrojů 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.

Pro zjištění spolupracující týmové zkušenosti byla použita následující škála, která obsahuje položky Demingova cyklu PDCA – plán, realizace, sdílení, aktualizace, diseminace)

Použitá evaluační baterie	
Opatření 1.1.1.TZK = Zajišťování odborné metodické podpory pedagogickým pracovníkům.	
Velikostí čísla označíte míru a význam organ.spolupráce v této oblasti.	
Použitá hodnotící škála: Implementační_zkušenost (=0+5)	☐ 5 = 4 + (společný užitek a z něho plynoucí podpora dalších cílů nebo opatření) ☐ 4 = 3 + (vzájemné sdílení zkušeností a pokrokový smysl) ☐ 3 = 2 + (spoluúčastné úsilí a společně nasazená vůle) ☐ 2 = 1 + (sjednocení kroků a společný plán) ☐ 1 = společenství lidí a komunikující tým ☐ 0 = nic z těchto možností ☒ zatím bez hodnocení

Každá vyšší položka ve škále v sobě obsahuje také nižší hladiny zkušenosti. Uvažován je model tzv. "sebeučící se organizace", jehož členové se učí od sebe navzájem také tím, že o společnou spolupráci pečují, organizují aktivity a reflektují činnosti a dopady.

Týmová spolupracující zkušenost (TZK)

Protože spolupráce a partnerství je jedním z hlavních činitelů zlepšování kvality vzdělávání v území, bude v příštím období potřebné více podporovat (podmínkově i obsahově) 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 ped. 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.

Tabulka č.13

Z atribuční nabídky označte svou zkušenost v týmovém řešení tohoto cíle / n=28	TZK
Cíl_05.TZK = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce MAP (pragmatické a růstové) / lidé a subjekty	52 (+38%)
Celkový Cíl_01 = Zvýšení kvality infrastruktury škol, jejich vybavení a zajištění dostupnosti škol (pro formální a neformální vzdělávání)	47 (+25%)
Opatření 2.4.TZK = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí - např. pro řešení problémů, pro dovednost učit se.	36 (-4%)
Cíl_2.1. TZK = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání.	35 (-7%)
Cíl_06.TZK = Podpora a rozvoj edukačního a organizačního managementu škol	32 (-15%)
Cíl_04.TZK = Podpora a rozvoj bezpečného a stabilního klimatu škol.	31 (-17%)
Cíl_03.TZK = Podpora a rozvoj inkluzivního vzdělávání a rovného přístupu.	30 (-20%)
průměr	Ø = 37,57

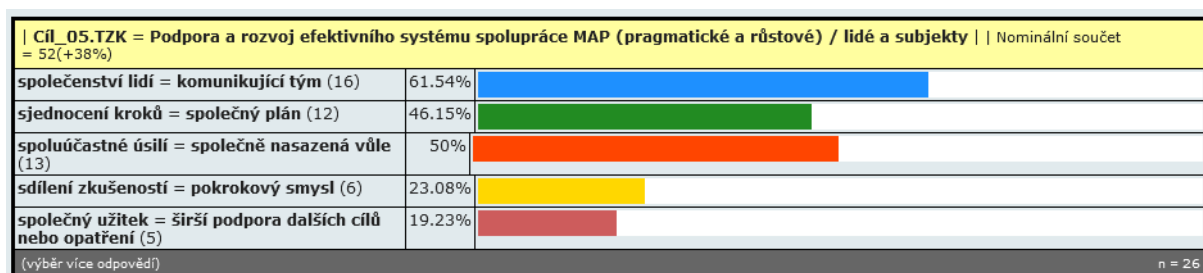
Následné atribuční grafy společné implementační zkušenosti ukazují na projektové uchopení aktivit u jednotlivých cílů, kde z grafikonů je patrné, že ..

- 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 = širší podpora dalších cílů nebo opatření**
- nejsilnějších hodnocení dosahuje společné implementace .. Cíl_05.TZK = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce MAP (pragmatické a růstové) / lidé a subjekty = 52 (+38%)
- nejslabšího hodnocení týmové implementace dosahuje .. Cíl_03. TZK = Podpora a rozvoj inkluzivního vzdělávání a rovného přístupu, kde TZK=30 (-20%).

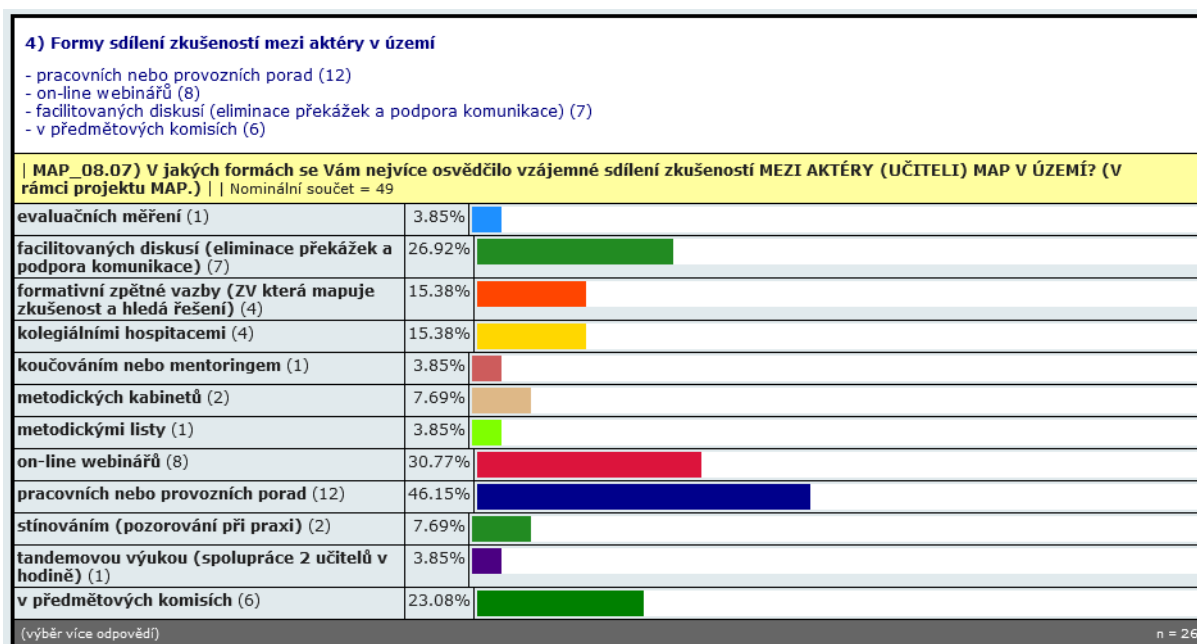
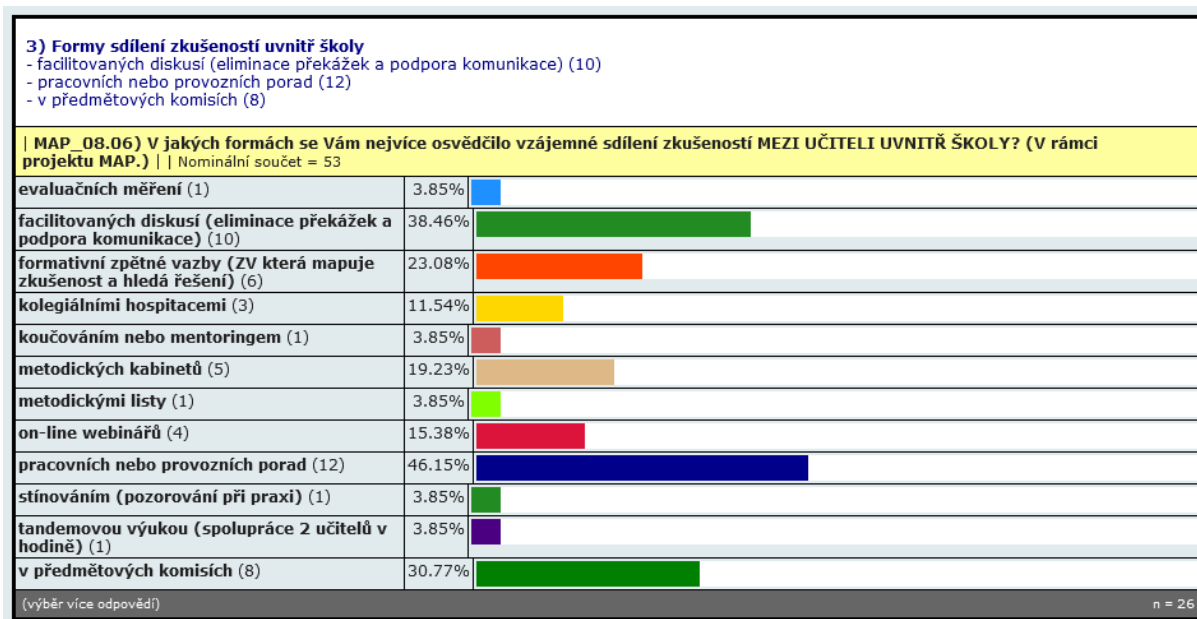
Souhrn pro tabulku č.13: Aktéři a uživatelé projektu MAP jsou v implementaci cílů a opatření teprve na začátku (zpožděném vlivem COVIDu a souvisejících opatření). Projektu MAP i pedagog. pracovníkům by do budoucna prospěla zpracovaná metodika pro provádění reflexe zkušenosti a diseminace dobré praxe. 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 vytrdit důležité aktivity a opatření, případně personálně posílit učitelské sbory.

Ukázka grafického výstupu indikujícího proporcionalitu hodnotících položek

Atribuční graf ukazuje vystupňované implementační fáze pro jakýkoli cíl nebo opatření, které svou hodnotou indikují míru realizace těchto fází. Vrcholem opatření by měl být „společný užitek“, který je však závislý na uskutečnění a naplnění přechodných fází.



Grafické výstupy spolupráce / n=26 / Významné položky jsou zvýrazněny modře. / zdroj EDx.099



Následující tabulka jako jeden z výstupů EDx.099 využívá vypočtený sloupec k indikaci charakteristiky jednotlivých opatření v hledisku Dostupné otevřenosti, tedy ochoty komunikovat a reflektovat ve specifikovaném prostředí.

Jde o hodnotu vyjadřující vliv aktérů v rámci vzájemné komunikace ve spolupráci při realizaci a zlepšování u jednotlivých opatření. Tabulka tak vyjadřuje otevřenost ve spolupráci aktérů, která má své případné překážky (nedostatek času, přetíženost lidí, zátěž plynoucí z hygienických opatření, malá předcházející zkušenost, určitá neochota k reflexi.) Pokud jde při

spolupráci o vzájemné porozumění, pak si můžeme představit společnou zkušenost stojící na velmi podobných hodnotách, nebo ochotě reflexe, aby byly nalezeny případná slabá místa a navrženy dostupná zlepšení.

Protože i zde můžeme komunikaci u opatření s nejlepší dobrou praxí brát jako "určitý standard", lze na zjištěné hodnotě Opatření_2.2.B – Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti v oblasti rozvoje metod a forem práce s žáky.

Dostupná otevřenost v komunikaci a spolupráci je vázána vždy na konkrétní cíl nebo opatření, neboť charakter a smysl aktivity akcentuje míru spolupráce, která vyžaduje komunikaci lidí. Pokud není opatření příznivé svou důležitostí nebo podmínkami, pak, i kdyby byly podepsány dohody, nemůže dojít ke konstruktivní spolupráci.

Tabulka č.14

Citlivost skupiny na indikátor / Ø.CIS= 72 ▶	CIS=88	CIS=60	Dostupná otevřenost
Analytická tabulka pro cíle a opatření s vypočtenou hodnotou	MDP	V3=ovlivnění	
Opatření_2.2.B = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (vzdělávání ped.pracovníků v MF práce)	109,90 (+65%)	97,18 (+57%)	107%
Cíl_2.1.B = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (vzdělávání ped.pracovníků v MF práce)	101,19 (+52%)	97,92 (+59%)	99%
Opatření 2.3.B = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce)	98,36 (+48%)	71,15 (+15%)	69%
Cíl_5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely INDIVIDUÁLNÍHO PŘÍSTUPU.	92,45 (+39%)	81,65 (+32%)	75%
Opatření 2.4.B = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (vzdělávání ped.pracovníků v MF práce)	86,54 (+30%)	90,82 (+47%)	77%
Opatření 3.2 = Legislativní podpora inkluze a její konstruktivní použití.	79,28 (+19%)	47,93 (-22%)	37%
Cíl_5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely ROZVOJE KOMPETENCÍ.	78,85 (+18%)	83,43 (+35%)	65%
Cíl_5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s aktéry a cílovými skupinami (cíle, opatření, metody, prostředky)	78,84 (+18%)	76,02 (+23%)	60%
Opatření 6.1 = Podpora managementu a marketinku škol (komunikace s veřejností, komunitní plánování).	76,92 (+16%)	59,18 (-4%)	45%
Opatření 4.2 = Podpora profesního rozvoje ped.pracovníků (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace)	76,93 (+16%)	78,69 (+28%)	60%
Cíl_03 = Podpora a rozvoj inkluze .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce).	75,00 (+13%)	79,59 (+29%)	60%
Opatření 4.1 = Podpora profesního rozvoje ped.pracovníků v oblasti sociální a speciální pedagogiky (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace)	73,08 (+10%)	57,55 (-7%)	42%
Cíl_5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely DOBRÉHO KLIMATU.	67,31 (+1%)	65,39 (+6%)	44%
Opatření 3.3 = Podpora a rozvoj inkluzivní pedagogiky pro práci s heterogenními (smíšenými) kolektivy.	67,31 (+1%)	55,03 (-11%)	37%
Opatření_2.2.C = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	65,67 (-1%)	52,68 (-15%)	35%
Cíl_2.1.C = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	64,65 (-3%)	56,50 (-8%)	37%
Cíl_03 = Podpora a rozvoj inkluzivního vzdělávání a rovného přístupu .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe).	62,42 (-6%)	59,18 (-4%)	37%
Opatření 4.3 = Podpora prof.rozvoje v oblasti prevence a psychohygieny ped.pracovníků. (vzdělávací, poradenské, intervenční, preventivní a sanační programy)	60,81 (-9%)	78,84 (+28%)	48%
Cíl_5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely EFEKTIVNÍHO MANAGEMENTU.	59,18 (-11%)	29,29 (-53%)	17%
Opatření 4.4 = Péče o EDU-WELLBEING (dobré učební klima) v dětských a žákovských kolektivech (intervenční, preventivní a sanační programy)	57,98 (-13%)	59,77 (-3%)	35%
Opatření 4.5 = Zajištění a využití psychologických pracovníků a služeb. (diagnostika, poradenství, mediaci, terapie)	54,28 (-18%)	42,89 (-31%)	23%
Opatření 2.4.C = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	50,46 (-24%)	62,44 (+1%)	31%
Opatření 2.3.C = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	45,27 (-32%)	51,62 (-16%)	23%
Opatření 6.2 = Podpora implementace efektivního strategického řízení škol.	44,09 (-34%)	33,14 (-46%)	14%
Cíl_2.1.D = Spolupráce vzdělávacích subjektů, např. ZŠ mezi sebou nebo ZŠ a některou VČO, apod. v oblasti polytechnického vzdělávání.	24,57 (-63%)	38,03 (-38%)	10%
Opatření 6.3 = Podpora řešení pro snížení zatěžující administrativy.	23,98 (-64%)	27,52 (-55%)	6%
Opatření 4.6 = Využití formativní pedagogiky (prostřednictvím facilitace) pro kultivaci třídního klimatu.	21,60 (-68%)	32,85 (-47%)	7%
průměr	Ø.MDP = 66,88	Ø.V3 = 61,79	

6 Organizace a management MAP

Analytické komentáře k následující tabulce – Organizační zabezpečení MAP

1) Největší skutková míra je indikována prostřednictvím MAP_08.14) Lidé v pracovních rolích projektu MAP pracovali na přidělených úkolech spolehlivě, kde MS=151,48 (+31%), což v důsledku přináší také největší relativní užitek, kde V4=138,61 (+34%).

2) Oranžovými buňkami jsou zvýrazněny další nadprůměrné hodnoty indikátorů 08.15 a 08.01, které zprostředkovávají důležitou informaci o zlepšení komunikace, kde MS=140,98 (+22%) a o souhlasu s projektovou vizí, kde MS=140,98 (+22%). Obě tyto zjištění souhlasně vystihují míru porozumění v organizačních záležitostech, o čemž svědčí hodnoty váhového indikátoru V1=160,21 (+12%).

3) Relativně nejmenší skutkové míry dosahuje indikátor MAP_08.05) Učitelé naší školy se zapojovali do aktivit sdílení zkušeností dobré praxe v rámci projektu MAP, kde MS=82,69 (-29%). Přičemž nominální hodnota je sice podprůměrná, ale není úplně zanedbatelná.

4) Další malou skutkovou míru vidíme u indikátoru MAP_08.02) Jaká byla míra zapojení Vašich pracovníků a/nebo spolupracovníků do aktivit projektu MAP ? (Zejména příslušně oborová učitelé, kteří se účastnili aktivit MAP.), kde MS=84,16 (-27%).

5) Z obou přechozích zjištění (MAP_08.05 a MAP_08.02) plyne, že vzdělávání i sdílení dobré praxe je pro aktéry zatím pasivní záležitost, a to i přesto, že hodnota MS obou indikátorů je v podstatě nadprůměrná ve srovnání se "skutkovou mírou" všech cílů a opatření MAPu.

6) Z průměrných hodnot "skutkové míry organizační a manažerské práce MAP" vůči "skutkové míře cílů a opatření" je patrné, že $\bar{O}.MO = 115,79$ je o 38% vyšší, než aglomerovaný průměr $A.\bar{O} = 77,76$. Což znamená, že organizační aktivity svými skutky značně přesahují „transfer“ vzdělávacího snažení pro ped. pracovníky.

Analytická dílčí tabulka č.15 pro EDx.099 vystihující postoje respondentů a dopady manažerských opatření pro MAP, kde „užitek“ může být nazván smyslem opatření.

Citlivost skupiny na indikátor / $\bar{O}.CIS=60$ ▶	CIS=69	CIS=39	CIS=72	V4/MS
Manažerské a organizační aspekty MAP / n=28	MS=skutkový souhlas	V1=důležitě	V4=užitek	Efektivita
MAP_08.14) Lidé v pracovních rolích projektu MAP pracovali na přidělených úkolech spolehlivě.	151,48 (+31%)	157,84 (+11%)	138,61 (+34%)	0,91
MAP_08.15) Pracovní spoluúčast aktérů MAP přinesla potřebné zlepšení ve vzájemné komunikaci.	140,98 (+22%)	159,17 (+12%)	128,4 (+24%)	0,90
MAP_08.01) Nakolik osobně souhlasíte nebo souzníte se současnou VIZÍ projektu MAP?	140,98 (+22%)	160,21 (+12%)	99,69 (-4%)	0,71
MAP_08.09) Postupná aktualizace dokumentu Strategického rámce zlepšila jeho smysluplnost.	117,47 (+1%)	145,56 (+2%)	113,76 (+10%)	0,96
MAP_08.11) Aktivity projektu MAP byly relevantní (srozumitelně vztažená) k rozvojovým potřebám nebo problémům naší vzdělávací organizace.	106,21 (-8%)	134,16 (-6%)	105,93 (+2%)	0,99
MAP_08.08) Sdílení zkušeností, kterých jsem se zúčastnil(a) přineslo lepší praxi do mé práce?	102,36 (-12%)	132,85 (-7%)	78,85 (-24%)	0,76
MAP_08.02) Jaká byla míra zapojení Vašich spolupracovníků do aktivit projektu MAP ? (Zejména příslušně oborová učitelé, kteří se účastnili aktivit MAP.)	84,16 (-27%)	121,44 (-15%)	98,36 (-5%)	1,17
MAP_08.05) Učitelé naší školy se zapojovali do aktivit sdílení zkušeností dobré praxe v rámci projektu MAP.	82,69 (-29%)	128,98 (-10%)	65,99 (-36%)	0,80
průměr zkoumané oblasti	$\bar{O}.MO = 115,79$	$\bar{O}.V1 = 142,53$	$\bar{O}.V4 = 103,70$	
rozdíl ve prospěch organizace MAP	+ 38%	+ 15%	+ 27%	
aglomerovaný průměr	$A.\bar{O} = 77,76$	$\bar{O}.V1 = 127,79$	$\bar{O}.V4 = 76,37$	

7) Relativně nejdůležitější skutečnost, vyplývající z analytické tabulky, je patrná pro .. MAP_08.01) Nakolik osobně souhlasíte nebo souzníte se současnou VIZÍ projektu MAP?, kde $V1=160,21$ (+12%).

8) Také zde je evidentní, že respondenti dávali všem cílům a opatřením vysokou hodnotu a celkový průměr tohoto hlediska dosáhl hladiny $\bar{O}.V1 = 142,53$ vůči aglomerovanému průměru $\bar{O}.V1 = 127,79$, s rozdílem 15%. To znamená, že organizace projektu je vyzdvihována jako nejdůležitější opatření.

9) Nejmenší důležitost v souboru indikátorů pro organizaci MAPu je přikládána pro MAP_08.02) Jaká byla míra zapojení Vašich pracovníků a/nebo spolupracovníků do aktivit projektu MAP ? (Zejména příslušně oborově učitelé, kteří se účastnili aktivit MAP.), kde $V1=121,44$ (-15%). To znamená, že účast či zapojení do aktivit MAP není tak důležitá, pravděpodobně ve srovnání s kmenovou činností škol. Manažerská a organizační opatření projektu MAP výrazně funkčně přesahovala implementační opatření, které se vztahovaly k zlepšení kvality vzdělávání v území. Organizace aktivit převyšovala absorpční kapacitu škol a školských zařízení, respektive jejich učitelů. Pokud bychom porovnali míru skutkového souhlasu indikátoru MAP_08.14) Lidé v pracovních rolích projektu MAP pracovali na přidělených úkolech spolehlivě, kde $MS=141,05$ (+51%) a míru skutkového souhlasu indikátoru MAP_08.02) Jaká byla míra zapojení Vašich pracovníků do aktivit projektu MAP, kde $MS=44,91$ (-52%), najdeme mezi nimi schodek 95%.

10) Relativně největšího užítu (pokrok+dobro) dosahuje indikace pro MAP_08.14) Lidé v pracovních rolích projektu MAP pracovali na přidělených úkolech spolehlivě, kde $V4=138,61$ (+34%), což je velká nadprůměrná hodnota, jak vzhledem k organizačním opatřením (+34%) tak vzhledem k užítům projektových cílů a edukačních opatření (+82%). Tento indikátor poukazuje na výhodu soustředěnosti při práci, která umožňuje koncentraci pozornosti a tím i větší kvalitu práce. Učitelé, kteří střídají pozornost k mnoha aspektům, nemohou soustředit pozornost do hloubky k řešení jednoho problému a jen těžko mohou dosahovat stavu "flow".

11) Přesto, že jinými indikátory této evaluace proniká aspekt "sdílení dobré praxe", jsou hodnoty indikátoru MAP_08.08) Sdílení zkušeností, kterých jsem se zúčastnil(a) přineslo lepší praxi do mé práce?, kde $V4=78,85$ (-24%) podprůměrné ve srovnání s ostatními organizačními ukazateli a jen průměrné ve srovnání s hodnotami užítu u ostatních cílů a opatření projektu MAP.

12) Celkový průměrný užitek organizačních opatření $\bar{O}.V4 = 103,7$ je o 27% silnější než užitek všech cílů a opatření $\bar{O}.V4 = 76,37$ v projektu MAP. Tento rozdíl znamená, že lidé, organizující projekt MAP a jeho aktivity, přinesli více užítu než lidé, kteří se aktivit jen účastnili. Toto zjištění se dá nazvat „zkušenostní připojenost“ a je průvodní kvalitou těch, kteří na projektové aktivity měli více času.

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.**

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 přislíbujeme udržitelnost.

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

Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

1) 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 MAP. Aktivita a opatření MAP se tak „děly s rouškami“ anebo napodobovaly distanční formu. Hlavní změna přišla ve formě ochuzené neverbální komunikace a utlumené sociální součinnosti mezi žáky.

2) 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 COVIDu ukázalo, že dovednosti práce s elektronikou jsou důležité, ale nejsou na prvním místě.

3) 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.

4) 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.

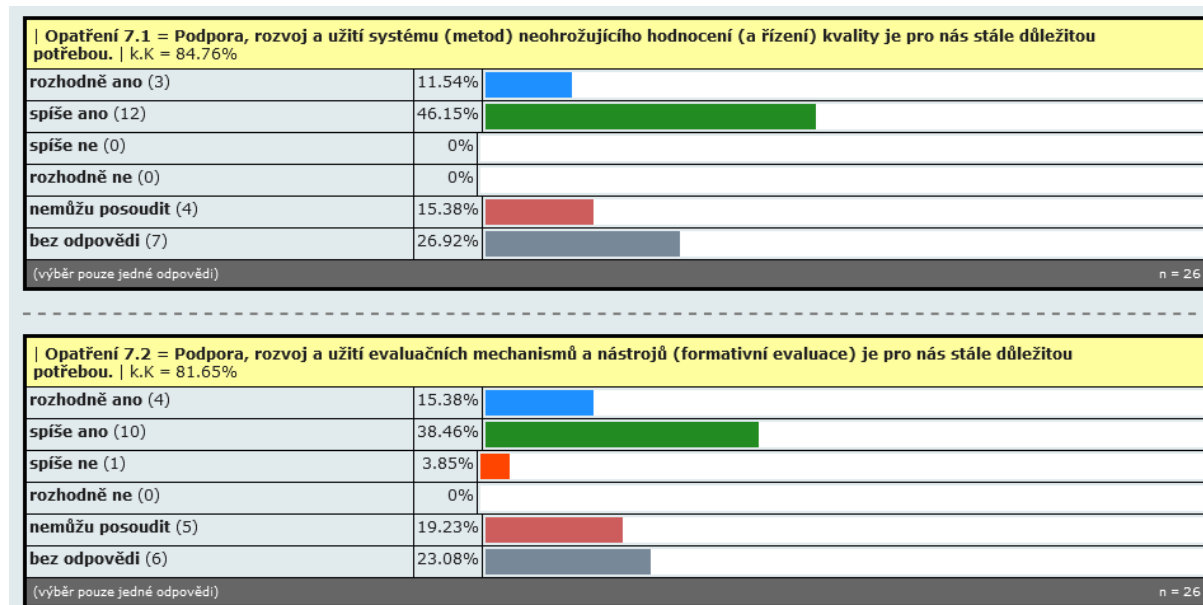
5) V rámci komunikačních platforem byly pojmenovány edukační a organizační problematiky a jejich příčiny v území, což je podstatné pro to, aby mohly být hledány a nalézány jejich řešení. Přibyla informovanost a povědomí o metodických přístupech, metodikách a odbornících v různých tématech. Ukázalo se,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

6) Sdílení zkušeností, organizované v rámci MAP, mezi ped. 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.

7) 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.

8) 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.

9) Součástí cílů a opatření byl požadavek na Rozvoj a užití hodnotících a evaluačních nástrojů a metod, který vzešel ze zjištění potřeb aktérů v území. Tento cíl však nebyl projektovými aktivitami naplněn.



Dodatečnou responsí byl znovu zjištěn zájem aktérů o tuto oblast, kdy z uvedených grafů je patrné, že zájem aktérů (v zastoupení respondentů) trvá, ale příklon spíše ano napovídá, že v úvaze respondentů jsou překážky, které je činí spíše nerozhodnými.

10) Prostřednictvím dotazníku EDx.151 – Analýza rizik bylo zjištěno, že k větším změnám došlo v oblasti financování vybavení škol a řešení technického stavu budov. K určitému užítu došlo v oblasti řešení rizik sociálně patologických jevů a v oblasti zajištění výuky personálem. Současně však vzrostly obavy o správné podpůrné legislativní řešení pro kvalitu výuky, zejména obavy o legislativou vynucené investice.

Další změny mapované prostřednictvím dotazníku EDx.312

Změny v území jsou patrné také z analytické tabulky dotazníku EDx.312 a zjištěných rozdílů, kde je vidět rozdíl podpory ped. pracovníků projektem MAP I+II a dalšího požadavku budoucí podpory pro MAP IV. Tento rozdíl činí v nárůstu asi 47% a jeho ohnisko zájmu míří do oblasti Podpora a rozvoj reflexe a sdílení dobré praxe a Podpora profesního rozvoje učitelů. (Zdroj EDx.312)

Nejmenší uživatelskou jistotu (slabší praxi) prožívají učitelé v oblastech Podpory a rozvoje pozitivního sociálního klimatu, Individuálního přístupu k žákům a Podpora a rozvoje klíčových kompetencí. Relativně největší jistotu, a tedy i dobrou praxi zakoušejí v oblasti Podpory a rozvoje reflexe dobré praxe, což je podstatná změna v území.

Tabulka č.16

Indikační oblasti ve spektru SWOT / n=37 / řazeno dle V2	SWOT_váha	V1=podpora MAP I+II	V2=podpora MAP_IV
Podpora a užití motivace žáků	ZR = - 0,56	ZR = + 1,39	ZR = + 2,18
Podpora a rozvoj myšlení žáků	ZR = + 0,20	ZR = + 1,65	ZR = +1,80
Podpora a rozvoj pozitivního sociálního klimatu	ZR = - 12,67	ZR = - 6,40	ZR = - 4,54
Podpora a rozvoj individuálního přístupu k žákům	ZR = - 10,02	ZR = - 4,43	ZR = - 1,40
Podpora a rozvoj klíčových kompetencí	ZR = - 5,45	ZR = - 5,72	ZR = - 4,69
Podpora profesního rozvoje učitelů	ZR = + 5,55	ZR = + 10,27	ZR = + 3,53
Podpora a rozvoj reflexe a sdílení DP	ZR = + 5,69	ZR = + 15,58	ZR = + 6,24
Podpora a rozvoj školní metakognice	ZR = - 8,59	ZR = - 10,89	ZR = + 2,61
Manažerské dovednosti učitelů	ZR = - 6,74	ZR = + 2,32	ZR = - 6,40
Aglomerovaný průměr	ØA = 105,81	Ø.V1 = 67,44	Ø.V2 = 114,83

(Tato tabulka se bude v dokumentu ještě opakovat za jiným účelem.)

Pro zjištění růstové změny byl použit dotazník EDx.224 s uvedenou evaluační baterií

01. Podpora, rozvoj a využití čtenářské gramotnosti
K tomu máme ve škole už příklady dobré praxe.

Použitá hodnotící škála:
Ano - Ne 4.stupňová + N

☐ rozhodně ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne
☐ rozhodně ne
☐ nemůžu posoudit
☐ zatím bez hodnocení

V1) Prostřednictvím tohoto bychom chtěli podporovat DĚTI a ŽÁKY.
spíše ne=1 / spíše ano=2 / převážně ano=3 / rozhodně ANO

1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐

V2) V tomto bychom chtěli profesně rozvíjet UČITELE.
spíše ne=1 / spíše ano=2 / převážně ano=3 / rozhodně ANO

1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐

V3) Tohle by chtělo většinu práci s profesní reflexí.
spíše ne=1 / spíše ano=2 / převážně ano=3 / rozhodně ANO

1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐

V4) Tohle by chtělo více vzájemného sdílení zkušeností.
spíše ne=1 / spíše ano=2 / převážně ano=3 / rozhodně ANO

1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐

V území se také zvýšil zájem a zkušenosti v oblasti well-beigu, v oblasti čtenářské a matematické gramotnosti a v oblasti podpory pedagogických a didaktických dovedností a narůstající dobré zkušenosti. Zdroj EDx.224

Tabulka č.17

Citlivost skupiny na indikátor (přisnost) ►	CIS = 72	CIS = 76	CIS = 81	CIS = 70	CIS = 70
Cíle a opatření pro podporu kvality vzdělávání pro MAP IV / n=16	MDP=máme příklady dobré praxe	V1=podpora dětí a žáků	V2=podpora učitelů	V3=práce s reflexí	V4=sdílení zkušeností
PT / 02. Podpora, rozvoj a využití matematické gramotnosti	131,25 (+23%)	136,72 (+22%)	135,16 (+25%)	124,22 (+38%)	124,22 (+38%)
PT / 04.1 Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání	130,47 (+23%)	125,00 (+11%)	150,00 (+39%)	125,00 (+39%)	125,00 (+39%)
PT / 03. Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním	125,00 (+18%)	150,00 (+34%)	125,010 (+15%)	99,22 (+10%)	118,75 (+32%)
PT / 01. Podpora, rozvoj a využití čtenářské gramotnosti	125,00 (+18%)	123,44 (+10%)	130,08 (+20%)	115,63 (+28%)	110,94 (+23%)
08. Podpora, rozvoj a užití digitálních kompetencí a gramotnosti dětí a žáků	117,97 (+11%)	130,47 (+16%)	124,22 (+15%)	98,83 (+10%)	98,83 (+10%)
06. Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polyt.vzdělávání včetně EVVO a vzdělávání pro udržitelný rozvoj.	117,97 (+11%)	149,22 (+33%)	135,16 (+25%)	111,72 (+24%)	103,91 (+15%)
12. Podpora a rozvoj wellbeingu (duševní zdraví dětí, žáků a učitelů)	111,33 (+5%)	114,84 (+2%)	114,84 (+6%)	95,31 (+6%)	92,97 (+3%)
07. Podpora, rozvoj a užití mediální gramotnosti	111,72 (+5%)	111,33 (-1%)	111,33 (+3%)	92,58 (+3%)	84,38 (-6%)
05. Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků	97,66 (-8%)	85,16 (-24%)	78,52 (-27%)	62,5 (-31%)	66,02 (-27%)
11. Rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků	88,28 (-17%)	84,77 (-24%)	78,52 (-27%)	66,02 (-27%)	66,02 (-27%)
10. Rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků	85,16 (-20%)	99,22 (-12%)	82,03 (-24%)	56,25 (-38%)	56,25 (-38%)
PT / 04.2 Podpora managementu třídních kolektivů	81,25 (-24%)	75 (-33%)	68,75 (-37%)	68,75 (-24%)	68,75 (-24%)
09. Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka	58,98 (-45%)	74,22 (-34%)	74,22 (-31%)	55,47 (-38%)	55,47 (-38%)
průměr	Ø = 106,31	Ø.V1 = 112,26	Ø.V2 = 108,29	Ø.V3 = 90,12	Ø.V4 = 90,12
		k.KB = 1,18	k.KB = 1,17	k.KB = 0,60	k.KB = 0,92

Ve výstupech dotazníku EDx.224 je použito hodnotící hledisko „míra dobré praxe“, kde velikost indikované hodnoty je mírou souhlasu. Většina zjištěných hodnot je v pásmu významného nadprůměru, což ukazuje na zvýšenou míru dobré dosavadní praxe. Tabulka ukazuje míru dobré praxe, v hodnotách získaných responsí dotazníku EDx.224. Dobrá praxe je chápána jako "směr", jako cesta, a ještě nemá povahu dopadového užitku, ten je více patrný z výstupů dotazníku EDx.099.

Upozornění: Položka .. 04.2 Podpora managementu třídních kolektivů, je v podstatě dovednost učitelů pro práci se sociálními dispozicemi žáků a pro práci s heterogenitou třídy.

Krabicový graf pro EDx.224

Krabicový graf svými proporcemi ukazuje na rozptyl v hodnocení jednotlivých hledisek. Z uvedených dat je patrné, že největší zkušenostní spjatost či otisk jistoty je přenesen do hlediska "Podpora učitelů" + "Podpora dětí a žáků". Ostatní hodnotící rozmezí jsou poměrně vyrovnané ve středu svých hodnotících možností. Pro upřesnění podpory práce učitelů prostřednictvím reflexe a sdílení zkušeností je zaznamenán mírný pokles hodnotícího rozptylu, jako vyjádření opatrnosti, která pravděpodobně souvisí s potřebnou časovou dotací. Získané hodnotící rozptyly ukazují na situaci projektu MAP, který je na cestě za zlepšením kvality vzdělávání jakoby uprostřed svých možností. Příklady dobré praxe mají značnou rezervu ve svých možnostech dobré praxe.

Tabulka č.18

Krabicový graf CIS pro EDx.224	CIS=88	CIS=76	CIS=81	CIS=70	CIS=70
	MDP=máme příklady dobré praxe	V1=podpora dětí a žáků	V2=podpora učitelů	V3=práce s reflexí	V4=sdílení zkušeností
200					
190					
180					
170					
160					
150		150,00 (+34%)	150,00 (+39%)		
140					
130	131,25 (+23%)			125,00 (+39%)	125,00 (+39%)
120					
110					
100					
90					
80		74,22 (-34%)			
70			68,75 (-37%)		
60	58,98 (-45%)			55,47 (-38%)	55,47 (-38%)
50					
40					
30					
20					
10					
Souhrnný průměr všech cílů a opatření ►	Ø.MDP = 106,31	Ø.V1 = 112,26	Ø.V2 = 108,29	Ø.V3 = 90,12	Ø.V4 = 90,12

Analytický komentář k následující tabulce

1) Hledisko "práce s reflexí" získalo v tomto souboru hodnocení poměrně nízkou důležitost, kde $k.KB = 0,60$, ve srovnání s důležitostí předcházejících hledisek. Do tohoto hodnocení se velmi pravděpodobně promítá zkušenost i předpoklad učitelů, že reflexe si jednak vezme svůj čas, ale také může odhalit nějaké nedokonalosti. Současně učitelé věří, že tradiční či konvenční dovednosti jim pro práci s žáky stačí, reflexe by je "nutila" ke změně. Pozn.: reflexe je hlavní nástroj formace.

2) Na prvním místě potřeby reflexe je přesto oblast .. 04.1 = Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání, kde $V3=125,00 (+39\%)$, což je významně vysoký požadavek na podporu práce učitelů, právě prostřednictvím reflexe.

3) Všechny významné položky jako zvýšené požadavky pro práci s reflexí jsou v tabulce zvýrazněny oranžovými buňkami.

4) Položky, které učitelé (prostřednictvím respondentů) získaly nízké hodnoty V3, nejsou vhodné pro reflexi, nejpravděpodobněji z důvodu nedostatku disponibilního času. (Pokud reflexe, tak u opatření, kde to stojí za to.)

5) Práce s reflexí a sdílením zkušeností je podstatou formativní pedagogiky, neboť reflexe otevírá cestu k metakognitivnímu myšlení, a tady k většímu zlepšení a potenciálu práce učitelů.

Analytická tabulka č.19 pro výstupy EDx.224 podle hlediska sdílení zkušeností

Citlivost skupiny na indikátor (přísnost) ▶	CIS = 72	CIS = 76	CIS = 81	CIS = 70	CIS = 70
Cíle a opatření pro podporu kvality vzdělávání pro MAP IV / n=16	MDP=máme příklady dobré praxe	V1=podpora dětí a žáků	V2=podpora učitelů	V3=práce s reflexí	V4=sdílení zkušeností
04.1 Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání	130,47 (+23%)	125 (+11%)	150,00 (+39%)	125,00 (+39%)	125,00 (+39%)
02. Podpora, rozvoj a využití matematické gramotnosti	131,25 (+23%)	136,72 (+22%)	135,16 (+25%)	124,22 (+38%)	124,22 (+38%)
01. Podpora, rozvoj a využití čtenářské gramotnosti	125,00 (+18%)	123,44 (+10%)	130,08 (+20%)	115,63 (+28%)	110,94 (+23%)
06. Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání včetně EVVO a vzdělávání pro udržitelný rozvoj.	117,97 (+11%)	149,22 (+33%)	135,16 (+25%)	111,72 (+24%)	103,91 (+15%)
03. Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním	125 (+18%)	150 (+34%)	125,00 (+15%)	99,22 (+10%)	118,75 (+32%)
08. Podpora, rozvoj a užití digitálních kompetencí a gramotnosti dětí a žáků	117,97 (+11%)	130,47 (+16%)	124,22 (+15%)	98,83 (+10%)	98,83 (+10%)
12. Podpora a rozvoj wellbeingu (duševní zdraví dětí, žáků a učitelů)	111,33 (+5%)	114,84 (+2%)	114,84 (+6%)	95,31 (+6%)	92,97 (+3%)
07. Podpora, rozvoj a užití mediální gramotnosti	111,72 (+5%)	111,33 (-1%)	111,33 (+3%)	92,58 (+3%)	84,38 (-6%)
04.2 Podpora managementu třídních kolektivů	81,25 (-24%)	75,00 (-33%)	68,75 (-37%)	68,75 (-24%)	68,75 (-24%)
11. Rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků	88,28 (-17%)	84,77 (-24%)	78,52 (-27%)	66,02 (-27%)	66,02 (-27%)
05. Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků	97,66 (-8%)	85,16 (-24%)	78,52 (-27%)	62,5 (-31%)	66,02 (-27%)
10. Rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků	85,16 (-20%)	99,22 (-12%)	82,03 (-24%)	56,25 (-38%)	56,25 (-38%)
09. Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka	58,98 (-45%)	74,22 (-34%)	74,22 (-31%)	55,47 (-38%)	55,47 (-38%)
Průměr	Ø = 106,31	Ø.V1 = 112,26	Ø.V2 = 108,29	Ø.V3 = 90,12	Ø.V4 = 90,12
Koeficient Kalibrační brány		k.KB = 1,18	k.KB = 1,17	k.KB = 0,60	k.KB = 0,92

Další změny v území - Ze sumarizované response evaluačních dotazníků, z jednotlivých indikací a jejich korelací mj. vyplývá:

1) 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.

2) Cyklické kontinuum fází tzv. "sebeučící se organizace", od informovanosti, přes plán, spolupráci, až k užítku 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.

3) Nejvíce 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.

4) Velmi 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.

5) 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.

6) 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.

7) 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 část prakticky diseminovat do nových kontextů.

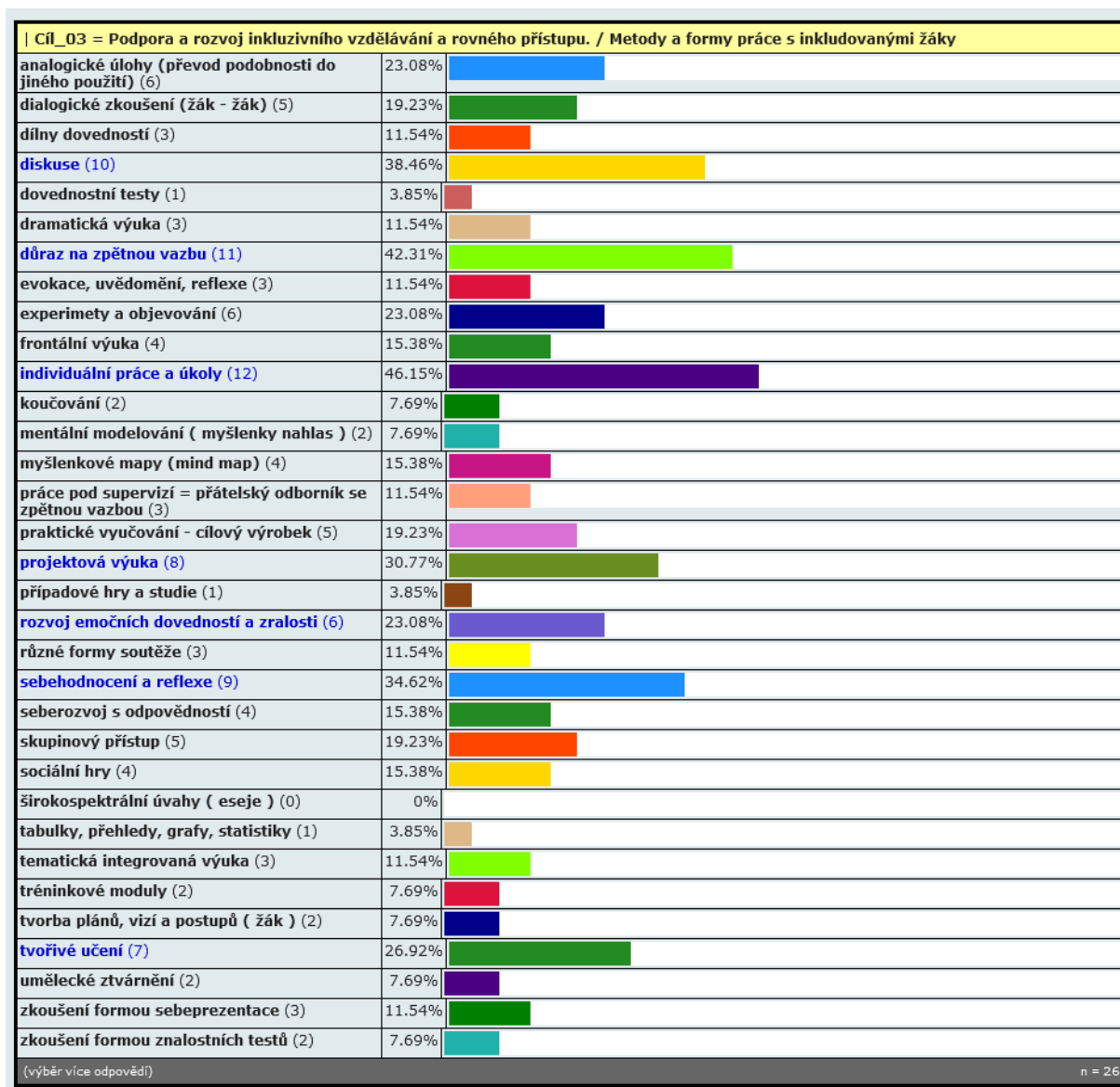
8) Často zmiňovanou rozvojovou či podmínkovou potřebou k práci učitelů je zajištění a rozvoj vnitřní motivace žáků. Ta se však pojí s nutnou aktivizační didaktikou, metodami a formami práce a rozvojem dobrého třídního (pracovního) klimatu. Tato velmi významná položka kvality vzdělávání by se měla stát dovedností všech učitelů, nejen aktivistů v roli člena PS.

9) 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.

10) 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.

11) 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.

12) Oblast inkluze, rovných příležitostí a individuálního přístupu je zároveň oblastí s požadavkem největší budoucí vnější podpory a potřeby sdílených zkušeností. Následující grafické atribuce ukazují, jaké metody a formy práce využívají učitelé při realizaci inkluze. V tomto případě nelze spolehlivě tvrdit, že právě tyto metodické přístupy jsou výsledkem aktivit a organizace projektu MAP, neboť školy využívaly ke svému rozvoji současně více projektů nebo aktivit DVPP z mandatorních výdajů.



13) 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.

14) 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.

15) Největší míra dosažení cíle je patrná u čtenářské a matematické gramotnosti v oblasti vzdělávání ped. 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.

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

17) 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 podmínkově propojeny s tzv. edu-wellbeingem (smysluplné učení + růstové myšlení = motivace a zapojenost žáků).

18) 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.

19) 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.

20) 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. V této oblasti však učitelé zatím nemají dostatečné zkušenosti.

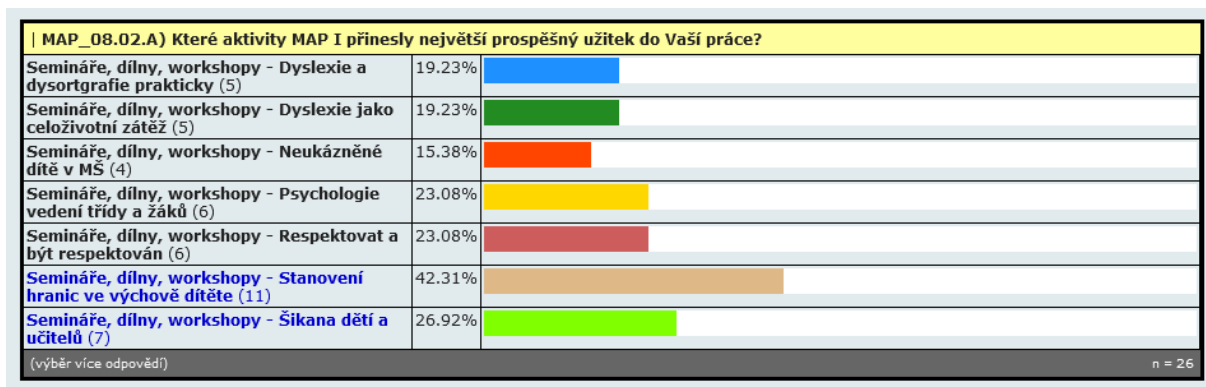
21) Pokud jsou preferovány potřeby spojené s konstruktivistickou pedagogikou (projektová výuka, moderní učební pomůcky, mechanické pomůcky pro polytechniku, sdílení zkušeností s jinými), pak respondenti volí de-facto formativní pedagogický přístup pro rozvoj kompetencí.

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

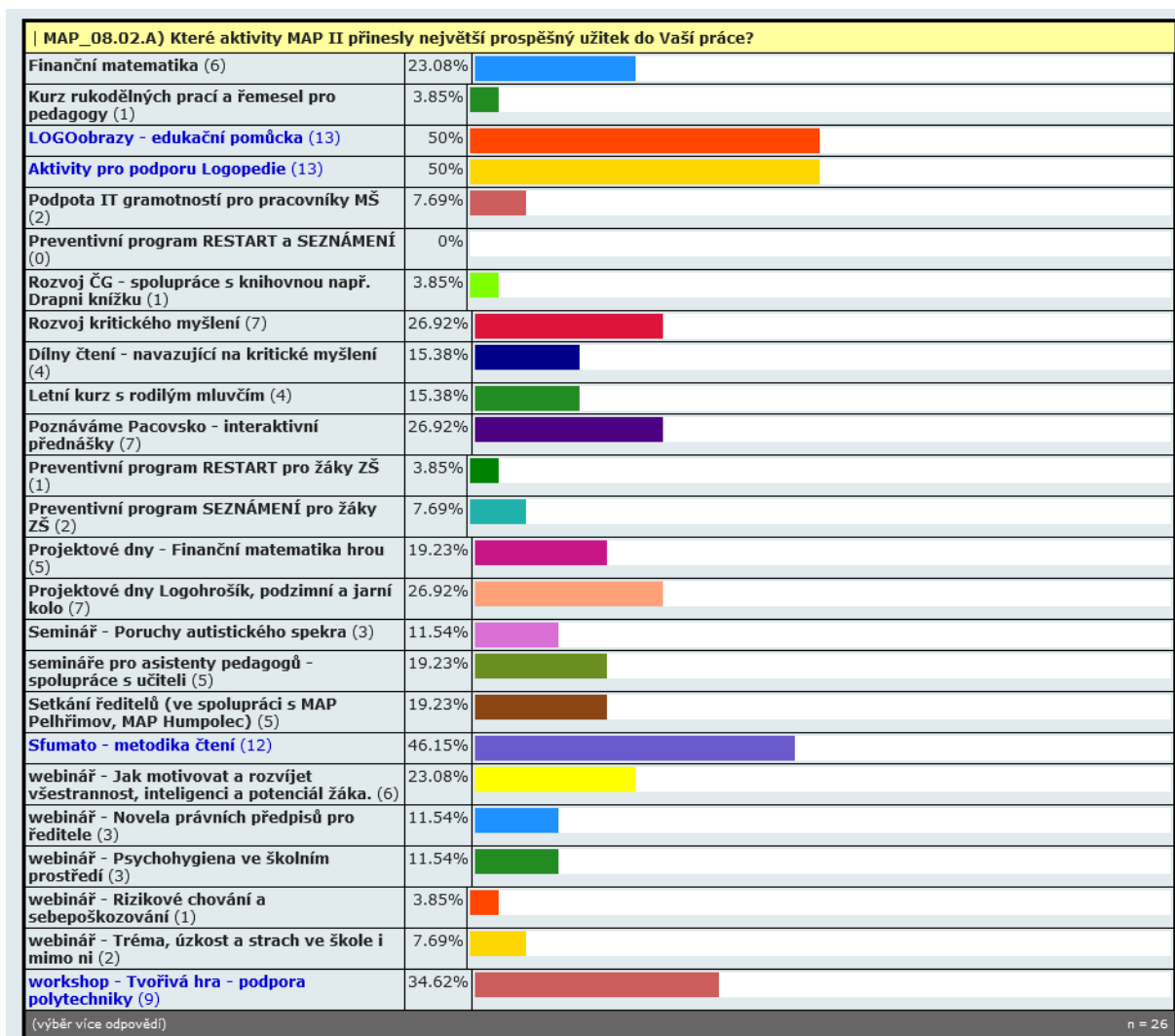
23) Z poměru ukazatelů v komplementárních indikátorech lze konstatovat, že čím větší mají aktéři osobní vliv na projektová opatření (skutky+zpětná vazba+míra kontroly), tím většího užitku v daném cíli dosahují.

24) 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“.

25) Období projektu MAP I přineslo do území nové zkušenosti prostřednictvím aktivit, které jsou vyjádřeny v následujícím grafu. Nejvíce akcentovaným tématem byly semináře a dílny Stanovení hranic ve výchově dítěte.



26) Období projektu MAP II přineslo do území nové zkušenosti prostřednictvím aktivit, které jsou vyjádřeny v následujícím grafu. Nejvíce akcentovaným tématem byly položky zvýrazněny modře.



Samostatnou skupinou byly opatření pro mateřské školy – viz. tabulka č.20 níže.

0) Všechny nominální hodnoty v tabulce jsou výrazně až extrémně podprůměrné, což znamená že tyto priority a opatření byla realizována jen v malé míře. Z tohoto důvodu nemá smysl hledat „míru naplnění cíle“.

1) Relativně největší míra dobré praxe je indikována pro .. P1_Opatření_02 = Navýšení kapacit MATEŘSKÝCH škol a školských zařízení, kde MDP=53,48 (+43%).

2) Relativně nejslabší míra dobré praxe je pak patrná u .. P1_Opatření_07 = Zajištění a využití moderního a vyhovujícího materiálního a technického vybavení do MATEŘSKÝCH škol, kde MDP=24,91 (-33%).

3) Z hlediska srovnání naměřených hodnot u těchto sledovaných oblastí vůči ostatním oblastem (opatření a cílům) projektu MAP jsou všechny hodnotící hlediska výrazně podprůměrná, což je vidět v řádku zjištěný rozdíl.

4) Největší rozdíl je pak patrný pro hledisko V1=důležité, kde zjištěný rozdíl vůči ostatním oblastem (opatření a cílům) MAP činí výrazných 42%. Tímto hlediskem je pak pravděpodobně dána míra zapojení aktérů a také dopadový užitek, sledovaný váhou V4.

5) Ve srovnání s průměrnými hodnotami implementačních hledisek MAP pro ZŠ jsou implementační hodnoty MŠ velmi nízké. Např. difference důležitosti dosahuje rozdílu Dif = - 42%, difference užitku pak Dif = - 24%.

Z uvedených hodnot plyne, že pracovníci mateřských škol projekt MAP a jeho aktivity zatím nevyužily, a to zejména z důvodu nevhodných podmínek, jimiž byly pravděpodobně zhoršené pracovní podmínky omezené hygienickými opatřeními proti COVIDu.

Tabulka č.20

Citlivost skupiny na indikátor CIS ►	CIS = 28	CIS = 32	CIS = 20	CIS = 24	CIS = 21
Indikační kmenové oblasti nebo opatření pro MŠ / n=10 (35)	MDP=dobrá praxe	V1=důležité	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek
P1_Opatření_02 = Navýšení kapacit MATEŘSKÝCH škol a školských zařízení.	53,48 (+43%)	50,62 (+10%)	32,75 (-6%)	12,67 (-21%)	27,36 (+10%)
P1_Opatření_01 = Udržení stávající objektů MATEŘSKÝCH škol a školských zařízení.	51,27 (+37%)	45,72 (-1%)	33,24 (-5%)	7,84 (-51%)	23,11 (-7%)
P1_Opatření_05 = Zajištění moderního a vyhovujícího ICT vybavení, digitalizace a konektivita MATEŘSKÝCH škol.	43,35 (+16%)	43,43 (-6%)	33,73 (-3%)	27,77 (+74%)	32,75 (+32%)
P1_Opatření_08 = Zajištění dopravní dostupnosti MATEŘSKÝCH škol a školských zařízení.	41,4 (+11%)	42,28 (-8%)	40 (+15%)	7,76 (-51%)	19,92 (-20%)
Opatření_1.1.1.MZK = Zajišťování odborné metodické podpory pedagogickým pracovníkům.	35,09 (-6%)	58,38 (+27%)	47,69 (+37%)	31,77 (+99%)	31,77 (+28%)
P1_Opatření_03 = Zajištění a využití kvalitní VNĚJŠÍ infrastruktury MATEŘSKÝCH škol.	31,01 (-17%)	53,48 (+16%)	33,87 (-3%)	12,83 (-20%)	28,49 (+15%)
P1_Opatření_04 = Zajištění a využití kvalitní VNITŘNÍ infrastruktury MATEŘSKÝCH škol.	28,58 (-24%)	51,27 (+11%)	28,17 (-19%)	17,8 (+12%)	15,18 (-39%)
P1_Opatření_06 = Zajištění a využití energií šetrných k životnímu prostředí v MATEŘSKÝCH školách.	27,77 (-26%)	25,61 (-44%)	27,36 (-22%)	7,76 (-51%)	12,5 (-50%)
P1_Opatření_07 = Zajištění a využití moderního a vyhovujícího materiálního a technického vybavení do MATEŘSKÝCH škol.	24,91 (-33%)	44,23 (-4%)	37,15 (+6%)	17,31 (+9%)	31,77 (+28%)
Průměr sledované oblasti	Ø = 37,43	Ø.V1 = 46,11	Ø.V2 = 34,88	Ø.V3 = 15,95	Ø.V4 = 24,76
Zjištěný rozdíl	dif = -17	dif = - 42	dif = -27	dif = - 20	dif = - 24
Aglomerovaný průměr všech opatření a cílů	Ø = 55,06	Ø.V1 = 88,65	Ø.V2 = 62,5	Ø.V3 = 34,55	Ø.V4 = 46,89

8 Udržitelnost

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.

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 (jež bývají cílem) by však měla mít doprovodná projektová opatření aktivizační (ideový) a podmínkový (organizační a hmotný) 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 progrese v péči manažera)
- 3) formativního růstu (samostatný generativní život nových dovedností)

Takový formát profesního rozvoje je schopna vidět a indikovat vícehledisková evaluační optika s komplementárními indikátory. Vidí skutkovou podstatu a její implementační okolnosti (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 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.

1. 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.
2. Udržitelnost je dále 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.
3. Udržitelnost je také podmíněna dostatkem kmenového personálu a lídrů pro dané téma. Zatím chybí někteří učitelé a pedagogické sbory průběžně stárnou.
4. Udržitelnost 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.
5. 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.
6. Udržitelnost 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.
7. Udržitelnost 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.
8. Udržitelnost je podmíněna horizontální i vertikální komunikací aktérů, kteří ve vzájemném porozumění přinášejí srozumitelnost a v některých případech i zjednodušení.
9. Udržitelnost je významně závislá na finanční podpoře z mandatorních výdajů. Projektové peníze nejsou jistotou v žádném dalším období.

10. Udržitelnost 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:

- a) navázaná komunikace územních aktérů včetně jejich platform
- b) střední lídři v území v roli členů pracovních skupin
- c) budoucí projektové příležitosti MAP, navazující na rozvojové potřeby
- d) zkušený management projektu MAP, s vytvořenými osobními vztahy
- d) budoucí projektové příležitosti dalších národních projektů (rozvoj KK, proj.výuka)
- e) dobrá praxe v některých tématech a školách a jejich lídři
- f) návyk sdílení zkušeností na úrovni ředitelů škol a na úrovni PS
- g) návyk sdílení zkušeností na úrovni kmenových učitelů
- h) návyk sdílení zkušeností mezi učiteli škol
- i) reforma RVP ve prospěch tematické časové dotace a kompetenční edukace
- j) zaměření na aktivizující metody a formy práce s žáky, individuální přístup
- j) využití a osvojení formativní pedagogiky, podporující rozvoj myšlení a KK
- k) udržitelnost vyžaduje také lepší spolupráci s rodiči, nejen při rozvoji KK
- l) pořízení a využití moderních (hmotných) pomůcek
- m) výrazná podpora psychohygieny učitelů a žáků
- n) stanovení fundamentálních cílů a opatření, jejichž podstatě a uplatnění lidé rozumí



V neprospěch udržitelnosti hovoří

- a) malá míra dobré praxe u nadpoloviční většiny deklarovaných cílů a opatření MAP napříč

vzdělávacími organizacemi

b) 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

c) výrazná časová vyčílenost a přetíženost neumožňující odpočinek mozku a nadhled v řešené problematice

c) pracovní stereotypy udržující transmisivní model výuky a pasivnost nemalé části učitelů

d) nedostatek lídrů, kteří rozumějí oboru a současně i diseminaci dobré praxe

e) 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

f) málo funkční spolupráce učitelů uvnitř škol založené na reflexi (chybějící kolegiální hospitace)

g) národní projektové příležitosti, které berou již řešenou tematiku z platforem projektů MAP

h) administrační projektové povinnosti, které berou disponibilní čas kmenovým učitelům a ředitelům

i) neochota k evaluaci, která měří zkušenost, aby přinesla poučení a nalezení místa pro pokrok

j) dosavadní neznalost formativní pedagogiky, která posiluje hlavní vnitřní pilíře udržitelnosti

k) 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)

l) nedostatečný časový prostor pro vzdělávání učitelů (chybí suplující kapacity)

m) 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 (organizačního a obsahového) a mírou vzájemné spolupráce v předmětné oblasti. Tyto hlediska jsou součástí tabulky č. 21.

Tabulka č.21

Zjištěný nominální rozdíl pro jednotlivé cíle a opatření projektu MAP / n= 26	MDP	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek	R.MDC
Cíl 1. Zvýšení kvality infrastruktury, vybavení a dostupnosti(pro formální a neformální vzdělávání)	+ 24	- 3	+ 3	- 12	+ 21	+ 43
Cíl_2.1 = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání	- 1	+ 11	+ 6	+ 11	+ 7	+ 6
Opatření_2.2 = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti	+15	+8	+ 10	+ 16	+ 17	+ 32
Opatření 2.3 = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti	- 2	- 2	+ 12	+ 3	+ 1	- 1
Opatření 2.4.A = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí	- 4	- 2	+ 11	+ 13	+ 4	0
Cíl_3 = Podpora a rozvoj inkluzivního vzdělávání	+ 2	+ 1	- 1	+ 4	- 3	- 1
Cíl_5 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s aktéry a cílovými skupinami	- 2	+ 2	- 3	+ 5	- 1	- 3
Cíl_6 = Management škol, strategie řízení + administrativa	-29	-5	-24	-22	-33	- 62

Souhrn

Předcházející tabulka zjištěných rozdílů indikuje rozdíl hlediskových hodnot jednotlivých cílů vůči průměru všech 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 ČG a zvýšení kvality infrastruktury.

Dále lze udržitelnost přisoudit míře důležitosti, kde nadprůměrné hodnoty dosahuje Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání.

Udržitelnost podporují i podmínky, v našem případě jsou lepší opět u ČG, MG, a rozvoj KK.

Významný vliv na udržitelnost má aktérské ovlivnění (organizační a obsahové), kde opět vidíme podporu a rozvoj ČG, polytechnické vzdělávání a rozvoj KK.

Pokud některé opatření dosáhlo významného užitku, budou lidé ve svých snahách posílení tímto užtkem a budou v předmětné oblasti pokračovat, což je patrné u oblastí rozvoje infrastruktury a podpory a rozvoje ČG.

Slabým místem projektu je pak Cíl_6 = Management, strategie řízení a administrativa, kde je možné vidět velmi záporné hodnoty ve všech hlediskách a relativní míru dosažení cíle -62%.

Paradoxním se pak jeví opatření pro podporu sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe, viz tabulka č.22, které by mělo jinak ambice podpořit udržitelnost ostatních opatření. Přesto, že v tabulce vidět výrazně velké důležitost všech opatření, dostáváme se k výstupnímu užtku, který je v souhrnu asi o 50% slabší, než hodnocení důležitosti.

Tabulka č.22

Indikátory pro realizaci reflexe a sdílení dobré praxe / n = 26	MDP=dobrá praxe	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek
Opatření 4.2 = Podpora profesního rozvoje ped.pracovníků v oblasti profesního osobnostního růstu (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace)	76,93 (+23%)	137,87 (+12%)	111,98 (+19%)	78,69 (+32%)	97,05 (+59%)
Cíl_2.1.C = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	64,65 (+3%)	132,84 (+8%)	92,02 (-2%)	56,5 (-6%)	51,78 (-15%)
Opatření 4.1 = Podpora profesního rozvoje ped.pracovníků v oblasti sociální a speciální pedagogiky (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace)	73,08 (+17%)	127,82 (+4%)	105,91 (+12%)	57,55 (-4%)	59,18 (-3%)
Opatření 2.2.C = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	65,67 (+5%)	120,13 (-2%)	92,02 (-2%)	52,68 (-12%)	57,98 (-5%)
Opatření 2.4.C = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	50,46 (-19%)	116,28 (-5%)	81,96 (-13%)	62,44 (+4%)	57,98 (-5%)
Opatření 2.3.C = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	45,27 (-28%)	112,42 (-8%)	92,02 (-2%)	51,62 (-14%)	56,81 (-7%)
Cíl_03 = Podpora a rozvoj inkluzivního vzdělávání a rovného přístupu .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe).	62,42 =0	112,3 (-9%)	84,03 (-11%)	59,18 (-1%)	45,27 (-26%)
průměr	Ø = 62,64	Ø.V1 = 122,81	Ø.V2 = 94,28	Ø.V3 = 59,81	Ø.V4 = 60,86

Protože jde o logické pokračování vzdělávací podpory, lze usoudit, že podpoření učitelé zůstávají ve svém rozvoji spíše pasivní. Sdílení zkušeností se totiž neobejde bez osobní profesní reflexe.

Velkou pozornost jistě zasluhují opatření pro sdílení zkušeností a šíření dobré praxe, které ve své podstatě zajišťují skutečnou udržitelnost. Nové pojetí progresivního přístupu pro zlepšení kvality vzdělávání stojí přirozeně na reflexi a praktické diseminaci dobré praxe, podobně jako dovednost žáků řešit problémy a z toho se postupně učit nejen novým obsahům, ale i přístupům.

Níže uvedená tabulka č.23 ukazuje na relativně nízké hodnoty pro sdílení zkušeností, které je dále „prakticky diseminováno“ (sloupec MDP). Indikátor V4=užitek je možné chápat jako míru „cíle-směrného“ dopadu, který, jak je možné vidět, nebyl v tomto opatření nijak veliký. (Ideální mírou by mohla být hodnota 180 a vyšší).

Tabulka č.23

	CIS = 32	CIS = 25	CIS = 30	CIS = 27	CIS = 52
Indikátory pro realizaci reflexe a sdílení dobré praxe / n = 26	MDP=dobrá praxe	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek
Opatření 4.2 = Podpora profesního rozvoje ped.pracovníků v oblasti profesního osobnostního růstu (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace)	76,93 (+23%)	137,87 (+12%)	111,98 (+19%)	78,69 (+32%)	97,05 (+59%)
Opatření 4.1 = Podpora profesního rozvoje ped.pracovníků v oblasti sociální a speciální pedagogiky (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace)	73,08 (+17%)	127,82 (+4%)	105,91 (+12%)	57,55 (-4%)	59,18 (-3%)
Opatření 2.2.C = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	65,67 (+5%)	120,13 (-2%)	92,02 (-2%)	52,68 (-12%)	57,98 (-5%)
Cíl_2.1.C = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	64,65 (+3%)	132,84 (+8%)	92,02 (-2%)	56,5 (-6%)	51,78 (-15%)
Cíl_03 = Podpora a rozvoj inkluzivního vzdělávání a rovného přístupu .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe).	62,42 =0	112,3 (-9%)	84,03 (-11%)	59,18 (-1%)	45,27 (-26%)
Opatření 2.4.C = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	50,46 (-19%)	116,28 (-5%)	81,96 (-13%)	62,44 (+4%)	57,98 (-5%)
Opatření 2.3.C = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	45,27 (-28%)	112,42 (-8%)	92,02 (-2%)	51,62 (-14%)	56,81 (-7%)
průměr	Ø = 62,64	Ø.V1 = 122,81	Ø.V2 = 94,28	Ø.V3 = 59,81	Ø.V4 = 60,86

Souhrn

Rezervou budoucího rozvoje tedy zůstává schopnost praktického šíření nových dovedností, které má své potřebné implementační podmínky. Jednou z důležitých podmínek je schopnost a vůle reflexe pracovní zkušenosti.

Analyt. tabulka sledující opatření pro sdílení, reflexi a diseminaci z hlediska V4=užitek.

Z tabulky č.24 a jejich hodnot je patrné, že respondenti vidí velmi rozdílný užitek u souborného pojmenování (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace), kde V4=97,05 vůči pojmenování opatření, kde vzdělávání není zahrnuto. U položek, kde hraje roli jen sdílení, reflexe a diseminace jsou patrný výrazně nižší hodnoty.

Tabulka č.24

Indikátory pro realizaci reflexe a sdílení dobré praxe / n = 26	MDP=dobrá praxe	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek
Opatření 4.2 = Podpora profesního rozvoje ped.pracovníků v oblasti profesního osobnostního růstu (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace)	76,93 (+23%)	137,87 (+12%)	111,98 (+19%)	78,69 (+32%)	97,05 (+59%)
Opatření 4.1 = Podpora profesního rozvoje ped.pracovníků v oblasti sociální a speciální pedagogiky (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace)	73,08 (+17%)	127,82 (+4%)	105,91 (+12%)	57,55 (-4%)	59,18 (-3%)
Opatření 2.2.C = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	65,67 (+5%)	120,13 (-2%)	92,02 (-2%)	52,68 (-12%)	57,98 (-5%)
Opatření 2.4.C = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	50,46 (-19%)	116,28 (-5%)	81,96 (-13%)	62,44 (+4%)	57,98 (-5%)
Opatření 2.3.C = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	45,27 (-28%)	112,42 (-8%)	92,02 (-2%)	51,62 (-14%)	56,81 (-7%)
Cíl_2.1.C = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	64,65 (+3%)	132,84 (+8%)	92,02 (-2%)	56,5 (-6%)	51,78 (-15%)
Cíl_03 = Podpora a rozvoj inkluzivního vzdělávání a rovného přístupu .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe).	62,42 =0	112,3 (-9%)	84,03 (-11%)	59,18 (-1%)	45,27 (-26%)
průměr	Ø = 62,64	Ø.V1 = 122,81	Ø.V2 = 94,28	Ø.V3 = 59,81	Ø.V4 = 60,86

Výpočet: MDP pro sdílení a diseminaci $(66 + 50 + 45 + 64 + 62) / 5 = 57$ vůči A Ø.MDP=78, kde rozdíl činí - 27% vůči ostatním cílům a opatřením MAP.

Přesto, že silným implementačním prvkem projektu MAP je identifikováno „sdílení zkušeností“, z tabulky sdílení a šíření dobré praxe je patrné, že dobrá praxe v této oblasti je 27% pod úrovní průměru dobré praxe, která byla naměřena u ostatních opatření. Faktorem, který brzdil uplatnitelnost sdílení je jeho další fáze „šíření dobré praxe“, která vyžaduje od učitelů určitou úroveň projektového myšlení a chuť opouštět stereotypy. Sdílení a šíření dobré praxe, přesto, že si ho aktéři pochvalovali, je tak paradoxně slabým místem v projektu, a to zejména s ohledem na udržitelnost.

8.1 Udržitelnost vypočtená z indikačních hodnot dotazníku EDx.099

Uvedená tabulka obsahuje sloupec s vypočtenými hodnotami tzv. Efektivity.

O udržitelnosti se dá mluvit, když aktéři už zaznamenali určitou dobrou praxi, měli k tomu vhodné realizační podmínky (která budou trvat), mohli aktivitu či opatření ovlivnit (obsahově a organizačně) a dosáhli určitého užitku. Z poměru těchto hodnot lze vypočítat tzv. **Efektivitu**, tedy míru vloženého úsilí vůči výstupnímu dopadu. Z indikovaných hodnot je patrné, že samovolnou udržitelnost lze přičíst jen několika málo opatřením, která nabývají hodnoty efektivity od 0,9 a výše. Ostatní opatření budou potřebovat další (menší či větší) budoucí podporu. (finanční, metodickou, organizační, informační, reflexní).

Silným předpokladem udržitelnosti je tedy „efektivita“ implementačních Opatření.

Následující tabulky tzv. **Efektivity opatření** ukazují vypočtené indikace dosavadních dílčích opatření, na kterých ve své podstatě stojí také udržitelnost.

Žluté buňky pro MDC (míra dosažení cíle) jsou zvýrazněním relativně silných hodnot

Efektivita pro Cíl 1 – tabulka č.25

Největší efektivitu dosahuje Cíl_1.5 a Cíl_1.7.

Citlivost skupiny na indikátor / Ø.CIS=86 ►	CIS=95	(do 100%)	V4/MDP*V3
Kmenové indikátory dle pořadí dotazníku / n=26	MDP = Skutková míra	- MDC -	E=efektivita
Cíl_1.1 = Udržení stávající sítě škol a školských zařízení.	87,57 (+13%)	43,34	0,20
Cíl_1.2 = Navýšení kapacit škol a školských zařízení.	100,74 (+30%)	44,89	0,29
Cíl_1.3 = Zajištění a využití kvalitní VNITŘNÍ infrastruktury škol.	95,86 (+23%)	53,25	0,64
Cíl_1.4.A = Zajištění a využití kvalitní VNĚJŠÍ infrastruktury škol.	90,23 (+16%)	45,12	0,54
Cíl_1.5 = Zajištění moderního a vyhovujícího ICT vybavení, digitalizace a konektivita škol.	110,94 (+43%)	61,24	0,96
Cíl_1.6 = Zajištění a využití energií šetrných k životnímu prostředí = x	80,77 (+4%)	31,88	0,16
Cíl_1.7 = Zajištění a využití moderního a vyhovujícího materiálního a technického vybavení do škol.	109,17 (+40%)	57,72	0,86
Cíl_1.8 = Zajištění dopravní dostupnosti škol a školských zařízení.	115,09 (+48%)	42,75	0,22

Efektivita pro Cíl 2 – tabulka č.26

Největší efektivitu dosahuje Cíl_2.1.A, Cíl_2.1.B, Cíl_2..B, Cíl_2.2.A, Cíl_2.4.B.

Kmenové indikátory dle pořadí dotazníku / n=26	MDP = Skutková míra	- MDC -	E=efektivita
Cíl_2.1.A = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (vybavení, pomůcky, software)	116,85 (+50%)	60,80	1,08
Cíl_2.1.B = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce)	101,19 (+30%)	51,81	1,03
Cíl_2.1.C = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	64,65 (-17%)	42,68	0,75
Cíl_2.1.D = Spolupráce vzdělávacích subjektů, např. ZŠ mezi sebou nebo ZŠ a některou VČO, apod. v oblasti polyt.vzdělávání.	24,57 (-68%)	18,42	0,74
Opatření_2.2.B = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce)	109,9 (+41%)	55,95	1,01
Opatření_2.2.A = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (pomůcky, učebnice, software)	101,49 (+31%)	52,22	0,89
Opatření_2.2.C = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	65,67 (-16%)	30,91	0,45
Opatření_2.3.A = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti .. (pomůcky, učebnice, software)	102,36 (+32%)	48,00	0,73
Opatření_2.3.B = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce)	98,36 (+26%)	46,04	0,62
Opatření_2.3.C = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	45,27 (-42%)	25,52	0,65
Opatření_2.4.A = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (pomůcky, učebnice, software)	84,33 (+8%)	43,64	0,78
Opatření_2.4.B = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce)	86,54 (+11%)	44,89	0,98
Opatření_2.4.C = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	50,46 (-35%)	27,11	0,72

Efektivita pro Cíl 3 – tabulka č.27

Největší efektivitu dosahuje Cíl_3.1.C = Podpora a rozvoj inkluze

Kmenové indikátory dle pořadí dotazníku / n=26	MDP = Skutková míra	- MDC -	E=efektivita
Opatření_3.1.A = Prostory a vybavení prostor a jejich kapacit. (hmotné podmínky)	93,04 (+20%)	43,93	0,61
Opatření_3.1.B = Vybavenost ergonomickými prvky a doplňky. (hmotné podmínky)	82,24 (+6%)	43,16	0,78
Opatření_3.1.C = Vybavenost edukačními doplňky a pomůckami. (hmotné podmínky)	98,36 (+26%)	46,48	0,73
Opatření_3.2 = Legislativní podpora inkluze a její konstruktivní použití.	79,28 (+2%)	34,68	0,36
Opatření_3.3 = Podpora a rozvoj inkluzivní pedagogiky pro práci s heterogenními (smíšenými) kolektivy.	67,31 (-13%)	32,23	0,51
Cíl_03 = Podpora a rozvoj inkluze .. (vzdělávání ped.pracovníků v metodách a formách práce).	75 (-4%)	41,36	0,97
Cíl_03 = Podpora a rozvoj inkluzivního vzdělávání a rovného přístupu .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe).	62,42 (-20%)	26,92	0,43

Efektivita pro Cíl 4 – tabulka č.28

Největší efektivity dosahuje Opatření_4.2 a Opatření_4.3

Kmenové indikátory dle pořadí dotazníku / n=26	MDP = Skutková míra	- MDC -	E=efektivita
Opatření 4.1 = Podpora profesního rozvoje ped.pracovníků v oblasti sociální a speciální pedagogiky (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace)	73,08 (-6%)	33,06	0,46
Opatření 4.2 = Podpora profesního rozvoje ped.pracovníků v oblasti profesního osobnostního růstu (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace)	76,93 (-1%)	43,50	0,99
Opatření 4.3 = Podpora prof.rozvoje v oblasti prevence a psychohygieny ped.pracovníků. (vzdělávací, poradenské, intervenční, prev. a sanační programy)	60,81 (-22%)	33,17	0,93
Opatření 4.4 = Péče o EDU-WELLBEING (dobré učební klima) v dětských a žákovských kolektivech (intervenční, preventivní a sanační programy)	57,98 (-25%)	32,28	0,73
Opatření 4.5 = Zajištění a využití psychologických pracovníků a služeb. (diagnostika, poradenství, mediace, terapie)	54,28 (-30%)	24,29	0,34
Opatření 4.6 = Využití formativní pedagogiky (prostřednictvím facilitace) pro kultivaci třídního klimatu.	21,6 (-72%)	12,24	0,41

Efektivita pro cíl 5 – tabulka č.29

Největší efektivity dosahuje Opatření_5.1 Podpora spolupráce s cílovými skupinami

Kmenové indikátory dle pořadí dotazníku / n=26	MDP = Skutková míra	- MDC -	E=efektivita
5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s aktéry a cílovými skupinami (cíle, opatření, metody, prostředky)	78,84 (+1%)	38,64	0,73
5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely ROZVOJE KOMPETENCÍ.	78,85 (+1%)	40,90	0,89
5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely INDIVIDUÁLNÍHO PŘÍSTUPU.	92,45 (+19%)	44,56	0,75
5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely DOBRÉHO KLIMATU.	67,31 (-13%)	33,91	0,65
5.1 = Podpora a rozvoj efektivního systému spolupráce s cílovými skupinami (cíle, metody, prostředky) - pro účely EFEKTIVNÍHO MANAGEMENTU.	59,18 (-24%)	29,88	0,30

Efektivita pro Cíl 6 – tabulka č.30

Největší efektivity dosahuje Opatření_6.1 Podpora managementu a marketinku škol

Kmenové indikátory dle pořadí dotazníku / n=26	MDP = Skutková míra	- MDC -	E=efektivita
Opatření 6.1 = Podpora managementu a marketinku škol (komunikace s veřejností, komunitní plánování).	76,92 (-1%)	37,01	0,92
Opatření 6.2 = Podpora implementace efektivního strategického řízení škol.	44,09 (-43%)	18,27	0,50
Opatření 6.3 = Podpora řešení pro snížení zatěžující administrativy.	23,98 (-69%)	13,06	1,17

Souhrn

Převážná část aktivit projektu MAP a opatření směřovala k podpoře profesních dovedností ped. pracovníků, prostřednictvím nichž mohou učitelé realizovat pokrokové změny a rozvíjet kvalitu vzdělávání. Pokud budou udržitelné tyto dovednosti u pedagogických pracovníků, budou

udržitelné i pro kvalitu vzdělávání. Právě takové aktivity si učitelé dokáží nejvíce představit, neboť se týkají jejich bezprostřední práce a zkušenosti. Pokud má být nějaká aktivita udržitelná, musí mít nejen podmínky, ale i přetrvávající zájem učitelů, včetně zkušenosti s poměrně dobrým užítkem nebo smyslem použití.

8.2 Udržitelnost jinak

Ukázka evaluační baterie dotazníku EDx.312

Ukázka evaluační baterie

05. Dovednosti učitele pro podporu vnitřní motivace žáků.
Tohle v současnosti patří mezi naše ..

Použitá hodnotící škála:
Kmenová_SWOTka_4++

☐ silné stránky (S) .. bude nás to tedy podporovat
☐ příležitosti (O) .. bude nás to tedy inspirovat
☐ slabé stránky (W) .. bude nás to tedy zatěžovat
☐ hrozby a rizika (T) .. bude nás to tedy ohrožovat
☐ zatím bez hodnocení

V1) Tohle nám pomáhal řešit MAP I+II.
rozhodně NE=1 / spíše ne=2 / spíše ano=3 / rozhodně ANO=4

1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐

V2) Tohle bychom chtěli, aby pomáhal řešit MAP IV.
rozhodně NE=1 / spíše ne=2 / spíše ano=3 / rozhodně ANO=4

1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐

Následující tabulka ZR přináší informace o "zjištěných rozdílech SWOT" sledovaných implementačních faktorů jednotlivých projektových témat, vůči aglomerovanému průměru všech opatření. Nejvýznamnější rozdíly jsou v tabulce zvýrazněny oranžovými buňkami.

Dotazník EDx.312 sice obsahoval 50 hodnocených položek v oblasti pedagogických a manažerských dovedností, ale pro větší vypovídací analytický souhrn jsme z jednotlivých pojmenovaných opatření vytvořili tematické průnikové skupiny (tzv. relevantní shluky), u nichž jsme zjišťovali implementační rozdíl vůči ostatním implementačním skupinám.

Největší podporu z projektu MAP I+II získali aktéři pro Podporu a rozvoj klíčových kompetencí, kde ZR = + 21,86% a pro Podporu profesního rozvoje učitelů, kde ZR = + 12,42%, který vyplývá z téhož dotazníku, ale je viditelný v tabulce zjištěných rozdílů. Viz. následující tabulka.

Tabulka č.31 - Tabulka relevantních shluků (opatření, která pracují pro určitou oblast)

Indikační oblasti ve spektru SWOT / n=37 / řazeno dle V2	SWOT_váha	V1=řešil MAP I+II	V2=podpora MAP_IV
Podpora a užití motivace žáků	ZR = - 5,95	ZR = + 2,19	ZR = + 2,98
Podpora a rozvoj myšlení žáků	ZR = - 3,73	ZR = + 3,02	ZR = + 4,77
Podpora a rozvoj pozitivního sociálního klimatu	ZR = - 5,14	ZR = - 11,38	ZR = - 5,29
Podpora a rozvoj individuálního přístupu	ZR = - 1,28	ZR = + 4,47	ZR = - 4,25
Podpora a rozvoj klíčových kompetencí	ZR = - 11,56	ZR = + 21,86	ZR = + 0,07
Podpora profesního rozvoje učitelů - ped.dovedností	ZR = - 0,44	ZR = + 12,42	ZR = + 11,82
Podpora a rozvoj reflexe a sdílení DP	ZR = - 4,94	ZR = + 8,78	ZR = + 4,33
Podpora a rozvoj školní metakognice	ZR = - 7,53	ZR = + 0,20	ZR = + 1,57
Manažerské dovednosti učitelů	ZR = + 1,17	ZR = + 4,66	ZR = + 3,08
Aglomerovaný průměr	AØ.SWOT = 102,83	AØ.V1 = 76,5	AØ.V2 = 98,33

Zkrácená tabulka zjištěných rozdílů EDx.312.

Nejnižší hodnoty SWOT pohledu, tedy silné aspekty slabých stránek a hrozeb (bude nás to zatěžovat a ohrožovat). Téměř všechny položky jsou postaveny na principech metakognice.

Tabulka č.32

Citlivost skupiny na indikátor (přísnost) ▶	CIS = 83	CIS = 100	CIS = 94
Kmenové indikace pro rozvoj pedagogických dovedností / n = 18	SWOT	V1=podpořil MAP I+II	V2=potřeba pro MAP IV
19. Podpora a rozvoj seberegulace chování a odpovědnosti žáků.	83,33 (-21%)	38,89 (-42%)	111,1 (-3%)
45. Podpora a rozvoj emoční inteligence dětí a žáků. (prožitky, čtení, sebekontrola, filtrace emocí, uklidnění)	81,49 (-23%)	22,23 (-67%)	105,55 (-8%)
40. Vzájemné kolegiální hospitace s rozбором a doporučením.	81,18 (-23%)	40,43 (-40%)	98,16 (-15%)
37. Využití reflektované učební zkušenosti k regulaci chování a odpovědnosti žáků.	79 (-25%)	43,52 (-35%)	81,49 (-29%)
34. Využití manuálně konstruktivistické pedagogiky.	77,78 (-26%)	36,43 (-46%)	87,97 (-23%)
35. Využití myšlenkové konstruktivistické pedagogiky.	73,47 (-31%)	36,43 (-46%)	79,64 (-31%)
21. Pravidla, principy a metody edu-wellbeingu. (péče podmínky, naplňování potřeb a jejich synchronizace pro pohodové učení)	72,22 (-32%)	33,33 (-51%)	105,56 (-8%)
44. Využití tandemové výuky učitelů.	68,53 (-35%)	24,08 (-64%)	90,12 (-22%)
29. Tvorba a použití individuálních vzdělávacích plánů.	66,06 (-38%)	27,79 (-59%)	61,12 (-47%)
26. Řešení případné situační agresivity dětí a žáků.	66,67 (-37%)	54,32 (-19%)	124,68 (+9%)
průměr	Ø = 105,81	Ø.V3 = 67,44	Ø.V4 = 114,83

Následující tabulka č.33 indikačních hodnot dotazníku EDx.312 s položkami, u kterých je patrná vyšší udržitelnost (příslib udržitelnosti). Položky sice nepředstavují opatření projektu MAP dle SR, ale protože jde o pojmenování profesních rozvojových potřeb ped. pracovníků, bude pozornost příštích projektů soustředěna i do těchto míst. Prostřednictvím těchto dovedností mohou být nakonec podpořeny samotné projektové cíle.

Citlivost skupiny na indikátor (přísnost) ▶	CIS = 57	CIS = 110	CIS = 110	(V1+V2) / 2 * SWOT
Kmenové indikace pro rozvoj pedagogických dovedností / n = 18	SWOT	V1=řešil MAP I+II	V2=řešit v MAP IV	Příslib udržitelnosti
31. Učební práce a hodnocení žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.	118,75 (+15%)	98,05 (+28%)	104,69 (+6%)	1,21
25. Rozvoj a užití metod a forem práce s dětmi a žáky.	118,75 (+15%)	105,08 (+37%)	130,08 (+32%)	1,39
17. Podpora a rozvoj kompetencí žáků k učení.	118,75 (+15%)	92,19 (+21%)	110,94 (+13%)	1,20
07. Efektivní využití demonstračních pomůcek.	118,75 (+15%)	91,41 (+19%)	97,66 (-1%)	1,12
03. Diagnostické dovednosti pro práci s individualitou dítěte nebo žáka.	118,75 (+15%)	98,05 (+28%)	98,44 (=0)	1,16
41. Vzdělávání ped.pracovníků s praktickým dopadem do praxe.	117,19 (+14%)	124,22 (+62%)	124,61 (+27%)	1,41
49. Spolupráce s asistenty pedagogů.	113,28 (+10%)	96,09 (+26%)	79,3 (-19%)	0,99
43. Podpora a užití projektové výuky dětí a žáků.	112,5 (+9%)	78,13 (+2%)	97,66 (-1%)	0,98
38. Využití výpočetní techniky pro edukaci žáků.	112,5 (+9%)	105,86 (+38%)	101,56 (+3%)	1,15
30. Týmová spolupráce učitelů ve škole.	112,5 (+9%)	85,16 (+11%)	124,22 (+26%)	1,17
09. Informační orientace v nových edukačních trendech.	112,5 (+9%)	98,05 (+28%)	117,19 (+19%)	1,20
39. Praktické využívání sdílených zkušeností mezi pedagogy - výměna zkušeností.	110,94 (+8%)	111,33 (+46%)	142,19 (+45%)	1,39
01. Aktivizační metody a formy práce s dětmi a žáky. (Aktivity, které probouzí hlubší i tvořivé myšlení.)	108,98 (+6%)	137,11 (+79%)	143,36 (+46%)	1,51
18. Podpora a rozvoj kompetencí žáků k řešení problémů.	106,25 (+3%)	92,19 (+21%)	117,58 (+20%)	1,11
46. Podpora a rozvoj sociálních dovedností dětí a žáků. (navazování a udržování vztahů, komunikace, spolupráce)	104,69 (+2%)	78,91 (+3%)	130,86 (+33%)	1,09
36. Využití pomůcek pro přímou učební práci dětí a žáků.	104,69 (+2%)	82,03 (+7%)	95,31 (-3%)	0,92
11. Komunikační dovednosti učitelů s problémovým dítětem nebo žákem.	104,69 (+2%)	78,91 (+3%)	102,34 (+4%)	0,95
10. Komunikace a spolupráce s rodiči.	101,56 (-1%)	98,05 (+28%)	117,58 (+20%)	1,09
32. Učební práce a hodnocení nadaných dětí a žáků.	98,44 (-4%)	32,42 (-58%)	142,97 (+45%)	0,85 (!)
14A. Ověřování vlastní dobré praxe.	98,44 (-4%)	85,55 (+12%)	117,97 (+20%)	1,00
12. Komunikační dovednosti učitelů se třídou.	98,44 (-4%)	98,44 (+29%)	111,33 (+13%)	1,03
05. Dovednosti učitele pro podporu vnitřní motivace žáků.	98,44 (-4%)	104,69 (+37%)	116,41 (+18%)	1,08
04. Dovednosti reflexe zkušenosti vlastní pedagogické práce. (Ohlédnutí a vyhodnocení práce, procesu a dopadu.)	98,44 (-4%)	92,19 (+21%)	121,48 (+24%)	1,04
24. Vlastní psychohygienu učitelů.	76,56 (-26%)	110,94 (+45%)	161,72 (+64%)	1,04 (!)
průměr	Ø = 102,83	Ø.V3 = 76,5	Ø.V4 = 98,33	

Tabulka č.34 - Slabší a slabá udržitelnost

Položky s nižší udržitelností, pokud je chce školní praxe zachovat při životě, by potřebovali podporu formou osvěty mezi učiteli, prostřednictvím systémového začlenění do zlepšovacího úsilí škol, formou metodik a sdílení dobrých praxí.

Citlivost skupiny na indikátor (přísnost) ►	CIS = 57	CIS = 110	CIS = 110	(V1+V2) / 2 * SWOT
Kmenové indikace pro rozvoj pedagogických dovedností / n = 18	SWOT	V1=řešil MAP I+II	V2=řešit v MAP IV	Příslib udržitelnosti
02. Bezpečnost a ochrana zdraví dětí a žáků.	125,78 (+22%)	59,38 (-22%)	71,88 (-27%)	0,82
23. Tématická příprava na vyučování.	123,44 (+20%)	55,47 (-27%)	71,88 (-27%)	0,78
13. Organizační dovednosti učitele se třídou.	117,19 (+14%)	65,63 (-14%)	84,77 (-14%)	0,88
29. Tvorba a použití individuálních vzdělávacích plánů.	115,63 (+12%)	39,45 (-48%)	52,73 (-46%)	0,53
08. Etická mluva a etické jednání s žáky.	112,5 (+9%)	52,34 (-32%)	85,16 (-13%)	0,76
06B. Sociální a výchovná práce s heterogenním kolektivem.	112,5 (+9%)	46,09 (-40%)	65,23 (-34%)	0,62
33. Vedení k hygienickým zásadám a praxím dětí a žáků.	109,38 (+6%)	45,31 (-41%)	51,95 (-47%)	0,53
15. Podpora kulturního a estetického prostředí ve třídě.	107,03 (+4%)	65,63 (-14%)	65,23 (-34%)	0,69
06A. Poznávací a učební práce s heterogenním kolektivem.	106,25 (+3%)	65,63 (-14%)	91,41 (-7%)	0,83
48. Přístup ke vhodným edukačním metodikám.	104,69 (+2%)	78,52 (+3%)	85,55 (-13%)	0,85
46. Podpora a rozvoj sociálních dovedností dětí a žáků. (navazování a udržování vztahů, komunikace, spolupráce)	104,69 (+2%)	78,91 (+3%)	130,86 (+33%)	1,09
36. Využití pomůcek pro přímou učební práci dětí a žáků.	104,69 (+2%)	82,03 (+7%)	95,31 (-3%)	0,92
28. Prevence, diagnostika a řešení šikany	104,69 (+2%)	84,77 (+11%)	78,13 (-21%)	0,85
22. Prezentační dovednosti učitelů. (práce s texty, obrazy a hlasem)	104,69 (+2%)	78,91 (+3%)	98,05 (=0)	0,92
20. Práce se školními pravidly a žakovskou kázní.	104,69 (+2%)	39,45 (-48%)	52,34 (-47%)	0,48
11. Komunikační dovednosti učitelů s problémovým dítětem nebo žákem.	104,69 (+2%)	78,91 (+3%)	102,34 (+4%)	0,95
14B. Šíření vlastní dobré praxe.	103,13 =0	117,58 (+54%)	137,11 (+39%)	0,76
21. Pravidla, principy a metody edu-wellbeingu. (péče podmínky, naplňování potřeb a jejich synchronizace pro pohodové učení)	100 (-3%)	79,3 (+4%)	92,19 (-6%)	0,86
16. Podpora sebevědomí a růstového myšlení dětí a žáků.	100 (-3%)	72,66 (-5%)	98,44 (=0)	0,85
32. Učební práce a hodnocení nadaných dětí a žáků.	98,44 (-4%)	32,42 (-58%)	142,97 (+45%)	0,85 (!)
47. Podpora a rozvoj osobnosti žáka. (talenty, nadání, seberealizace)	94,53 (-8%)	59,38 (-22%)	110,16 (+12%)	0,79
49. Podpora a rozvoj kritického a metakognitivního myšlení žáků.	92,19 (-10%)	85,55 (+12%)	111,72 (+14%)	0,90
45. Podpora a rozvoj emoční inteligence dětí a žáků. (prožitky, citění, sebekontrola, filtrace emocí, uklidnění)	92,19 (-10%)	65,63 (-14%)	122,66 (+25%)	0,86
42. Způsoby a formy hodnocení učební práce žáků. (rozmanitost a vhodnost)	92,19 (-10%)	39,45 (-48%)	69,53 (-29%)	0,50
40. Vzájemné kolegiální hospitace s rozбором a doporučením.	89,06 (-13%)	27,34 (-64%)	54,69 (-44%)	0,36
27. Řešení sociálních problémových situací ve třídě.	84,38 (-18%)	59,38 (-22%)	71,88 (-27%)	0,55
26. Řešení případné situační agresivity dětí a žáků.	84,38 (-18%)	72,27 (-6%)	104,3 (+6%)	0,74
19. Podpora a rozvoj seberegulace chování a odpovědnosti žáků.	84,38 (-18%)	55,47 (-27%)	85,55 (-13%)	0,59
37. Využití reflektované učební zkušenosti k regulaci chování a odpovědnosti žáků.	80,08 (-22%)	40,63 (-47%)	67,97 (-31%)	0,44
34. Využití manuálně konstruktivistické pedagogiky.	80,08 (-22%)	45,7 (-40%)	78,52 (-20%)	0,49
44. Využití tandemové výuky učitelů.	68,75 (-33%)	71,48 (-7%)	78,13 (-21%)	0,52
35. Využití myšlenkově konstruktivistické pedagogiky.	68,75 (-33%)	34,38 (-55%)	68,75 (-30%)	0,35
průměr	Ø = 102,83	Ø.V3 = 76,5	Ø.V4 = 98,33	

9 Revize SWOT analýzy s použitím spec. dotazníku EDx.150

Téma_1) Podpora rozvoje kvalitního inkluzivního vzdělávání (dostupnost, inkluze a kvalita předškolního vzdělávání; inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem).

Téma_2) Podpora čtenářské gramotnosti a rozvoje potenciálu každého žáka.

Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka.

Téma_3) Podpora matematické gramotnosti a rozvoje potenciálu každého žáka

Téma_4) Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání

V respondentních komplementárních bateriích byly použity váhové indikátory

SRQ = Jak velkou roli hraje tato okolnost pro řešení kvalitní výuky nebo dobré školy?

V1) = Jak byla tato okolnost pro řešení této oblasti využívána?

V2) = Nakolik byla tato okolnost pro řešení oblasti užitečná?

V3) = Jaký pracovní vliv jste měli na řešení této okolnosti?

V4) = Nakolik se zlepšily vnější podmínky, aby podpořily řešení tohoto problému.

Vysvětlení k použití analytických - priorizovaných tabulek.

Analytické tabulky jsou "komplexními portréty" zkušeností s vnitřními a vnějšími podmínkami vzdělávacího terénu pro realizaci projektu MAP. Byly získány responsí dotazníku **EDx.150 - SWOTka_refresh** s tzv. "komplementárními bateriemi". Zachycují 5 hodnotících hledisek každého z atributů SWOT analýzy. Pořadí položek v každé tabulce je dáno sledovaným kvalitativním hlediskem projektových aktérů. Smysl analytické tabulky je v tom, že porovnává kvalitativní hlediska u každé položky SWOT. Z porovnání těchto hledisek je možné pochopit vliv vnitřních a vnějších podmínek na realizaci projektu MAP a tedy i na jeho aktéry.

Pořadí tabulky dle kmenů z hlediska "vlivu role opatření na kvalitu = SRQ" ukazuje priority, které už nevychází jen z představy před projektem, ale z vlastní zkušenosti respondentů během projektu. Hodnoty v oranžových buňkách vykazují největší sílu dle sledovaného hlediska. Modré buňky naopak indikují nejen nejmenší, ale vlastně zápornou sílu. Tabulka je totiž orientována vůči průměru hodnot u každého hlediska (kmeny a váhy). Hodnoty v buňkách jsou metodicky vypočtenými hodnotami, kopírujícími reálnou responsi, ale hodnoty nad 100% indikují silný osobní souhlas, zatímco hodnoty těsně pod 100% jen formální souhlas. Čísla v závorkách jsou pak hodnoty vztažené k průměru ve sledovaném sloupci.

Tabulky lze číst ve významu motivace a realizační kapacity. Tam, kde jsou viditelné nadprůměrné hodnoty, jsou aktivity, kterým lidé věří. Budou v nich tedy investovat pozornost, čas a úsilí, tedy lidské síly. Opakem jsou cíle, kde je vykázána opačná zkušenost, tedy taková zkušenost, že se zde ztrácí příliš práce, času a mnoho psychických sil.

Ukázka evaluační baterie pro EDx.150 / SWOT_refresh

1.O.3 / Sdílení zkušeností s dalšími pedagogy v rámci projektů a přinášení dobré praxe do jednotlivých škol.

Příležitost

Použitá hodnotící škála:
--Velikost role (4+N)

- ☐ zcela zásadní
☐ významnou
☐ částečnou
☐ jen malou
☐ zatím nelze říci
☒ zatím bez hodnocení

V1) Jak byla tato okolnost pro řešení této oblasti využívána?

nahodile=1, občas=2, spíše často=3, téměř vždy=4

1 2 3 4

☐ ☐ ☐ ☐

V2) Nakolik byla tato okolnost pro řešení oblasti užitečná?

zanedbatelně=1, částečně=2, převážně=3, zásadně=4

1 2 3 4

☐ ☐ ☐ ☐

Téma_1) Podpora rozvoje kvalitního inkluzivního vzdělávání (dostupnost, inkluze a kvalita předškolního vzdělávání; inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem).

Analytické komentáře k následující tabulce

0) Vypočtená hodnota CIS indikuje míru osobní zkušenosti s danou okolností a čitelnou skutkovou viditelností. Čím vyšší je hodnota CIS, tím větší osobní angažovanost a připojenost mají aktéři ke skutkům a informacím. Nejsilnější hodnotu CIS můžeme vidět v hledisku Síla role okolnosti pro kvalitu vzdělávání, kde CIS = 108. Následující významná hodnota CIS je patrná u hlediska V1=míra použití, kde CIS=90. Ostatní hlediska CIS jsou zhruba na poloviční úrovni předchozích hledisek, což znamená, že vzhled aktérů do užitku, vlivu na řešení a do zlepšených podmínek je poloviční vůči skutkové míře použití.

1) Významnou silnou stránkou, stojící na lidech, zůstává **1.S.2 / Učitelé cítí potřebu se vzdělávat se a mají podněty pro zvýšení kvality vzdělávání**, kde V1=128,38 (+34%), a kde V2=146,36 (+39%).

2) Další silnou stránkou zůstává položka 1.S.4 / ZŠ a MŠ mají odborníky a zkušenosti se speciálním vzděláváním, kde V1=104,85(+9%) a kde V2=104,85(+9%). Jedná se sice o relativně nadprůměrnou hodnotu, ale v jen v pásmu nominálního průměru. O takové silné stránky s průměrnými hodnotami se nedá spolehlivě opřít.

3) Z hlediska Slabých stránek byla nejvíce vyřešena okolnost 1.W.1 / Chybějící individuální přístup pedagoga k žákovi s příslušnou speciální potřebou, kde V3 a V4 nabyly silnějších kladných hodnot.

4) Z hlediska rizik zůstává nejsilnějším rizikem 1.T.4 / Neúnosně vysoké počty žáků ve třídách, kdy nední možná aplikovat individuální přístup, kde SRQ=112,46(+25%) a hodnoty V3=34,95(-34,95%) a V4=42,21(-24%) .. ukazují na významně neřešenou oblast.

5) Ještě silnější slabou stránkou, která se váže k předchozímu zjištění, zůstává 1.W.1 / Chybějící individuální přístup pedagoga k žákovi s příslušnou speciální potřebou, kde SRQ=109,70(+21%).

Tabulka č.35

Citlivost skupiny na indikátor (přisnost) ►	CIS = 108	CIS = 90	CIS = 39	CIS = 49	CIS = 50
Kmeny dle síly kmenu	SRQ=role pro kvalitu	V1=míra použití	V2=užitek	V3=vliv na řešení	V4=zlepš.podmínky
1.S.1 / Školy jsou informovány a dostatečně využívají dotační tituly (především Šablony) k zajištění personálních kapacit (asistentů pedagogů, školní asistenti, speciální pedagogové, chůvy ...)	141,18 (+56%)	152,24 (+59%)	164,02 (+56%)	---	---
1.W.2 / Vysoký počet žáků ve třídách.	130,11 (+44%)	---	---	29,07 (-45%)	40,81 (-27%)
1.S.2 / Učitelé cítí potřebu se vzdělávat se a mají podněty pro zvýšení kvality vzdělávání.	117,64 (+30%)	128,38 (+34%)	146,36 (+39%)	---	---
1.S.4 / ZŠ a MŠ mají oborníky a zkušenosti se speciálním vzděláváním (logopedická třída v MŠ a speciální třída na ZŠ)	113,5 (+25%)	104,85 (+9%)	104,85 (-1%)	---	---
1.T.4 / Neúnosně vysoké počty dětí na třídách (není možné aplikovat inkluzivní/individuální přístup)	112,46 (+24%)	---	---	34,95 (-34%)	42,21 (-24%)
1.W.1 / Chybějící individuální přístup pedagoga k žákovi s příslušnou speciální potřebou .	109,7 (+21%)	---	---	66,1 (+25%)	86,86 (+56%)
1.O.5 / Dostatečná vybavenost kompenzačními a speciálními pomůckami.	104,5 (+15%)	120,75 (+26%)	120,75 (+15%)	---	---
1.O.2 / Zvýšení informovanosti pedagogů a rodičů v této oblasti.	104,15 (+15%)	83,4 (-13%)	95,15 (-10%)	---	---
1.O.1 / Zajištění a zapojení odborníků a expertů do projektů a do výuky.	104,85 (+16%)	90,64 (-5%)	102,42 (-3%)	---	---
1.O.6 / Rozšíření možností DVPP o praktický rozměr (mentoring, supervize, koučink, efektivní praktické školení, organizování praktického procvičování získaných dovedností z kurzu)	103,11 (+14%)	64,01 (-33%)	85,8 (-19%)	---	---
1.W.7 / Chybějící koučink, mentoring a supervize pro pomáhající profesí jakou je dnes povolání učitele.	101,03 (+11%)	---	---	41,52 (-22%)	36,33 (-35%)
1.O.4 / Plná bezbariérovost objektů.	95,85 (+6%)	88,93 (-7%)	93,78 (-11%)	---	---
1.T.3 / Nedostatečné odborné nebo chybějící profesní kapacity v území (kvalitní asistenti pedagoga, školní psychologové, logopedi,...)	94,8 (+5%)	---	---	29,07 (-45%)	36,33 (-35%)
1.T.2 / Nízká efektivita spolupráce s PPP a jejich nedostatečná kapacita.	94,8 (+5%)	---	---	42,21 (-20%)	42,21 (-24%)
1.W.6 / Nedostatečný praktický rozměr DVPP (často jen teoretické znalosti), chybějící přesah do praxe (výuky) – lektoři neučí zpracovat poznatky ze seminářů v praxi.	93,78 (+3%)	---	---	56,74 (+7%)	56,74 (+2%)
1.W.4 / Nedostatečně kvalifikovaní asistenti pedagogů a někdy neefektivní spolupráce s pedagogy.	93,78 (+3%)	---	---	75,78 (+43%)	83,05 (+49%)
1.O.7 / Navázání komplexnější spolupráce např. s PPP, SPC.	90,64 =Ø	73,02 (-24%)	92,73 (-12%)	---	---
1.W.8 / Negativní vnímání a odmítání inkluze ze strany pedagogů i rodičů.	84,78 (-6%)	---	---	71,28 (+34%)	71,28 (+28%)
1.W.3 / Trvání na stereotypech v metodách a formách výuky.	75,08 (-17%)	---	---	78,54 (+48%)	84,42 (+52%)
1.S.3 / Školy vzájemně spolupracují na svém profesním rozvoji.	68,16 (-25%)	84,77 (-11%)	78,19 (-26%)	---	---
1.W.5 / Neefektivní začleňování žáků se sníženým intelektem (mentální retardací) a poruchami chování.	61,25 (-32%)	---	---	36,33 (-32%)	36,33 (-35%)
1.O.3 / Celková úprava vyučovacího procesu ve prospěch inkluze.	51,89 (-43%)	62,62 (-35%)	75,78 (-28%)	---	---
1.W.9 / Mylné či zavádějící informace a nedostatečná osvěta v oblasti inkluze.	46,36 (-49%)	---	---	77,16 (+45%)	64,01 (+15%)
1.T.1 / V některých školách jsou potřebné bezbariérové úpravy finančně velmi nákladné (a není možnost získat dotace)	38,75 (-57%)	---	---	53,28 (=Ø)	47,4 (-15%)
1.W.10 / Často neznalost komplexnosti podpůrných opatření.	33,56 (-63%)	---	---	50,87 (-4%)	50,87 (-9%)
Průměr této oblasti	Ø = 90,63	Ø.V1 = 95,78	Ø.V2 = 105,44	Ø.V3 = 53,06	Ø.V4 = 55,63
Zjištěný rozdíl	+ 8,63	+ 15,02	+ 14,89	- 1,87	+ 3,70
Aglomerovaný průměr všech oblastí	Ø.K = 82	Ø.V1 = 80,76	Ø.V2 = 90,55	Ø.V3 = 54,93	Ø.V4 = 51,93

Téma_2) Podpora čtenářské gramotnosti a rozvoje potenciálu každého žáka. Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka.

Analytické komentáře - (Tato strategická oblast stojí na podpoře profesionality učitelů.)

1) Nejsilnějším evaluačním komplementem v této oblasti je .. 2.S.3 / Školy využívají dotační tituly, který dosahuje vysokých nominálních i relativních hodnot.

2) Podobně silných komplementem, potvrzující úlohu silných stránek je také 2.O.4 / Zajištění a využití sdíleného logopeda v území, který byl původně řazen mezi Příležitosti.

3) Přesto, že konstruktivistické učení má velký vliv na motivaci žáků i na výsledky učení, jsou disciplíny 2.O.11 + 2.O.12 ve viditelně záporných číslech. Zde byl pravděpodobně na překážku Covid a s ním spojená hygienická opatření.

4) Mezi celkově nejsilnější hrozby patří .. 2.T.1 / Nadměrné používání ICT techniky dětmi/žáky (sociální sítě, média ...) na úkor četby, snižující se schopnost práce žáků s textem a nezájem o literaturu, kde V3=41,52 (-31%) a V4=26,63 (-37%).

5) V hodnotách zjištěného rozdílu (ZR) je patrné že oblast čtenářské gramotnosti a rozvoje CJ je ve svém průměru slabší v použití užitku než ostatní oblasti podporované MAP. Poněkud horší jsou i vnější podmínky, kde ZR = - 9,89. Přičiněním místních aktérů se naopak dostavilo určité zlepšení, které je v jejich v moci a dosahu, kde ZR=ZR = + 4,93.

Tabulka č.36

Citlivost skupiny na indikátor ►	CIS = 125	CIS = 127	CIS = 114	CIS = 38	CIS = 34
Podpora a rozvoj ČG a CJ	SRQ=role pro kvalitu	V1=míra použití	V2=užitek	V3=vliv na řešení	V4=zlepš.podmínky
2.S.1 / Učitelé cítí podporu ze strany ředitelů a zřizovatelů v oblasti čtenářské gramotnosti (především zázemí a financování).	104,85 (+33%)	82 (+9%)	94,8 (+11%)	---	---
2.S.2 / Učitelé se už rozvíjí se v metod pro posilování čtenářské gramotnosti.	93,78 (+19%)	87,88 (+17%)	96,19 (+13%)	---	---
2.S.3 / Školy využívají dotační tituly.	134,25 (+70%)	138,4 (+84%)	144,28 (+69%)	---	---
2.S.4 / Využívání a zavádění inovativních metod (např. Sfumato)	82 (+4%)	104,49 (+39%)	124,23 (+46%)	---	---
2.O.1 / Zajištění a využití rodilého mluvčího do výuky a na mimoškolní akce.	58,47 (-26%)	105,53 (+40%)	86,86 (+2%)	---	---
2.O.2 / Využívání metody CLILL. (mezipředmětové použití CJ ve výuce)	25,6 (-68%)	34,95 (-54%)	34,95 (-59%)	---	---
2.O.3 / Zajištění (podpora a rozvoj) pravidelných aktivit pro upevnění znalosti cizího jazyka v praxi.	70,93 (-10%)	48,09 (-36%)	48,09 (-44%)	---	---
2.O.4 / Zajištění a využití sdíleného logopeda v území.	138,4 (+75%)	141,86 (+88%)	148,79 (+74%)	---	---
2.O.5 / Motivovat děti a žáky v oblasti čtenářské gramotnosti (čtenářské kroužky, dílny čtení, čtečky do škol).	95,85 (+21%)	84,42 (+12%)	98,95 (+16%)	---	---
2.O.6 / Rozvoj knihoven a knihovniček na ZŠ.	44,63 (-43%)	55,35 (-27%)	69,88 (-18%)	---	---
2.O.7 / Projektové vyučování nebo projektové dny a soutěže	85,81 (+9%)	101,72 (+35%)	114,17 (+34%)	---	---
2.O.8 / Fiktivní TV nebo rozhlasové studio.	13,14 (-83%)	15,22 (-80%)	34,59 (-59%)	---	---
2.O.9 / Vyprávěcí karty, exkurze, výlety, jazykové divadlo.	50,52 (-36%)	75,78 (+1%)	72,65 (-15%)	---	---
2.O.11 / Výstavy knih pro děti.	38,05 (-52%)	33,56 (-55%)	47,4 (-44%)	---	---
2.O.11 / Výstavy knih vyrobených dětmi.	33,56 (-57%)	34,95 (-54%)	36,33 (-57%)	---	---
2.O.12 / Spolupráce s místní (městskou) knihovnou.	109,7 (+39%)	61,25 (-19%)	113,5 (+33%)	---	---
2.W.1 / V běžné výuce není dostatek prostoru na rozvoj čtenářské a jazykové gramotnosti.	84,07 (+7%)	---	---	48,45 (-19%)	41,52 (-1%)
2.W.2 / chybí inovativní výukové metody (dílny čtení, praktická výuka jazyků aj.).	67,11 (-15%)	---	---	80,27 (+34%)	60,9 (+45%)
2.W.3 / Neochota některých učitelů používat inovativní metody výuky čtení a rozvoje čtenářské a jazykové gramotnosti.	87,88 (+11%)	---	---	64,01 (+7%)	42,21 (=0)
2.W.4 / Syndrom vyhoření učitelů.	108,3 (+37%)	---	---	68,16 (+14%)	40,48 (-4%)
2.W.5 / Pracovní (konvenční) stereotypy.	63,67 (-19%)	---	---	68,16 (+14%)	41,52 (-1%)
2.T.1 / Nadměrné používání ICT techniky dětmi/žáky (sociální sítě, média ...) na úkor četby, snižující se schopnost práce žáků s textem a nezájem o literaturu.	114,87 (+46%)	---	---	41,52 (-31%)	26,63 (-37%)
2.T.2 / Nízká časová dotace ve výuce českého a cizího jazyka na rozvoj čtenářské a jazykové gramotnosti.	74,04 (-6%)	---	---	42,21 (-29%)	42,21 (=0)
2.T.3 / Nedostatek logopedů a lektorů jazyka v území.	114,87 (+46%)	---	---	66,1 (+10%)	40,81 (-3%)
Průměr vybrané oblasti	Ø = 78,93	Ø.V1 = 75,34	Ø.V2 = 85,35	Ø.V3 = 59,86	Ø.V4 = 42,04
Zjištěný rozdíl	ZR = -3,07	ZR = -5,42	ZR = - 5,20	ZR = + 4,93	ZR = - 9,89
Aglomerovaný průměr všech okolností	Ø.K = 82	Ø.V1 = 80,76	Ø.V2 = 90,55	Ø.V3 = 54,93	Ø.V2 = 51,93

Téma 3 = Podpora matematické gramotnosti a rozvoje potenciálu každého žáka

Analytické komentáře pro komplement = (SRQ +V1 +V2)

- 1)** Významnou Silnou stránkou zůstává okolnost .. 3.S.1 / Učitelé cítí potřebu se vzdělávat, mají podněty pro zvýšení kvality v matematické gramotnosti a někteří jsou ochotni využívat netradičních a nových metod výuky či jejich prvků, kde celý evaluační komplement je v silných kladných číslech.
- 2)** Oblast (Příležitosti) .. 3.O.7 / Rozvoj finanční gramotnosti, ukazuje rovněž silné hodnoty a mohly by se přesunout mezi Silné stránky.
- 3)** Pokud by pro oblast (Příležitosti) .. 3.O.1 / Podpora matematického, logického a kritického myšlení žáků, byly vytvořeny náležité podmínky, lze vidět tuto oblast mezi Silnými stránkami projektu
- 4)** Mezi nevyužité nebo málo využitě příležitosti patří oblasti .. 3.O.1, 3.O.2 a 3.O.3, týkající se rozvoje matematiky. Úkol pro MS rozvoje MG.
- 5)** Relativně nejlepšího hodnocení dosáhla oblast .. 3.W.1 / Nedostatečná podpora finanční gramotnosti, která by se mohla přemístit ze Slabých stránek mezi Příležitosti.
- 6)** Velkou pozornost by zasloužila Slabá stránka .. 3.W.5 / Nízká motivace žáků a malá podpora nadaných, kde V3=55,37 (+26%) a V4=60,2 (+41%).
- 7)** Větší péči a podporu by zasloužila oblast .. 3.T.4 / Neinformovanost v oblasti kariérových možností, kde zlepšené podmínky ukazují jednu z nejnižších hodnot .. V4=38,06 (-11%).
- 8)** Největší míra hodnoty CIS (rozlišovací přisnost) je patrná pro hledisko SRQ, kde CIS=88. Tato hodnota současně říká, že aktéři (respondenti) mají největší skutkovou připojenost a z ní největší ponětí o tom, co se děje, právě z minulé, uplynulé zkušenosti. Míra CIS u V3=vliv na řešení to svou hodnotou znovu dokazuje.

Tabulka č.37

Citlivost skupiny na indikátor (přisnost) ►	CIS = 88	CIS = 72	CIS = 74	CIS = 85	CIS = 59
Kmeny	SRQ=role pro kvalitu	V1=míra použití	V2=užitek	V3=vliv na řešení	V4=zlepš.podmínky
3.S.1 / Učitelé cítí potřebu se vzdělávat, mají podněty pro zvýšení kvality v matematické gramotnosti a někteří jsou ochotni využívat netradičních a nových metod výuky či jejích prvků.	133,23 (+76%)	97,59 (+67%)	112,46 (+56%)	---	---
3.S.2 / Nabídka kroužků k matematické gramotnosti - logické a deskové hry (využívání dotačních titulů).	49,47 (-35%)	78,55 (+35%)	87,88 (+22%)	---	---
3.S.3 / Částečné využívání interaktivních médií, informačních a komunikačních technologií v oblasti rozvoje MG.	63,67 (-16%)	48,09 (-18%)	48,09 (-33%)	---	---
3.O.1 / Podpora matematického, logického a kritického myšlení žáků,	96,54 (+27%)	75,08 (+29%)	99,66 (+39%)	---	---
3.O.2 / Popularizace matematiky u dětí a rodičů.	79,93 (+5%)	36,33 (-38%)	49,47 (-31%)	---	---
3.O.3 / Rozvoj praktického využívání matematiky.	84,07 (+11%)	47,4 (-19%)	79,93 (+11%)	---	---
3.O.4 / Zvýšení využívání interaktivních metod pro matematické myšlení.	44,63 (-41%)	27,67 (-53%)	49,47 (-31%)	---	---
3.O.5 / Systematizovat vazbu vzdělávání na povolání (kariérové vzdělávání).	77,5 (+2%)	34,6 (-41%)	48,45 (-33%)	---	---
3.O.6 / Zavádění mentoringu a podpory DVPP v oblasti rozvoje matematické pre/gramotnosti a zvýšení spolupráce s firmami.	54,32 (-28%)	38,06 (-35%)	38,06 (-47%)	---	---
3.O.7 / Rozvoj finanční gramotnosti.	92,73 (+22%)	99,66 (+71%)	105,53 (+47%)	---	---
3.W.1 / Nedostatečná podpora finanční gramotnosti.	82 (+8%)	---	---	98,95 (+126%)	71,28 (+67%)
3.W.2 / Nedostatečný mentoring, rozvoj praktického DVPP v oblasti MG a praktický rozměr ve výuce MG (stereotypy ve výuce, nízká sebmotivace).	68,16 (-10%)	---	---	50,87 (+16%)	56,74 (+33%)
3.W.3 / Nedostatečný praktický rozměr pro převod dovedností do praxe s vazbou na povolání (nízká úroveň kariérového poradenství).	67,11 (-11%)	---	---	29,07 (-34%)	36,33 (-15%)
3.W.4 / Nízká úroveň popularity matematiky.	70,93 (-6%)	---	---	36,33 (-17%)	43,59 (+2%)
3.W.5 / Nízká motivace žáků a malá podpora nadaných.	96,19 (+27%)	---	---	55,37 (+26%)	60,2 (+41%)
3.T.1 / Nedostatek finančních prostředků na zabezpečení stabilní podpory a rozvoje MG, a to včetně nedostatečné podpory v materiálně-technické oblasti. (licence, vybavení, výukové programy, ...)	63,67 (-16%)	---	---	67,11 (+53%)	73,02 (+71%)
3.T.2 / Nízká finanční gramotnost v rodinách .	96,54 (+27%)	---	---	13,84 (-68%)	19,72 (-54%)
3.T.3 / Nepodpoření rozvoje MG ze strany rodičů.	77,5 (+2%)	---	---	13,84 (-68%)	14,53 (-66%)
3.T.4 / Neinformovanost v oblasti kariérových možností.	64,01 (-16%)	---	---	38,06 (-13%)	38,06 (-11%)
3.T.5 / Ohrožení způsobu logického myšlení vycházející z matematické a finanční gramotnosti – podceňování role matematiky a její negativní vnímání.	53,28 (-30%)	---	---	34,6 (-21%)	13,84 (-68%)
Průměr vybrané oblasti	Ø = 75,77	Ø.V1 = 58,3	Ø.V2 = 71,9	Ø.V3 = 43,8	Ø.V4 = 42,73
Zjištěný rozdíl	ZR = - 6,23	ZR = - 22,46	ZR = - 18,65	ZR = - 11,13	ZR = -9,20
Aglomerovaný průměr všech okolností	Ø.K = 82	Ø.V1 = 80,76	Ø.V2 = 90,55	Ø.V3 = 54,93	Ø.V4 = 51,93

Téma_4) Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání

Analytické komentáře k následující tabulce – oblast polytechnického vzdělávání

0) Hodnota CIS (citlivosti skupiny na indikátor) ukazuje na informační a zkušenostní propojenost aktérů (respondentů) s realizací konkrétních opatření nebo řešení konkrétních okolností. Čím větší je hodnota CIS, tím větší skutkové a informační spojení mají aktéři s danou oblastí.

Analytické komentáře pro komplement = (SRQ +V1 +V2)

0) Nejprísnejší indikátor dle CIS je V1=míra použití, který je svědectvím praxe. To, co lidé prakticky použili, hodnotí s větší zkušeností.

1) Nejsilnější silnou stránkou se jeví oblast .. 4.S.3 / Podpora polytechniky ze strany zřizovatele a ředitelů v oblasti zajištění odborného zázemí a vybavení pro 3D tisk a ICT, kde V1=130,11 (+38%) a V2=131,15 (+31%).

2) Podobně silných hodnot v korelaci s předešlým zjištěním nabývá oblast .. "4.S.4 / Zájem dětí a žáků o využívání ICT technologií a polytechnických nástrojů z této oblasti, kde V1=131,15 (+39%) a V2=125,26 (+25%).

3) Relativně dobře řešená Slabá stránka .. 4.W.2 / Nízký zájem dětí a žáků o řemesla a EVVO (rukodělné a řemeslné činnosti, environmentální povědomí, znalosti z oblasti životního prostředí a aktivity s těmito tématy úzce spjaté). Přesto potřebuje výrazně vyšší podporu.

4) Velmi podobně je na tom Riziková stránka .. 4.T.2 / Nedostatek finančních prostředků na obnovu a modernizaci vybavení pro polytechniku, ICT a EVVO. Její dosavadní řešení nedosahuje potřebné podpory a tím ani eliminace rizika.

5) Okolnosti 4.T.2 a.T.3 zůstávají nejzásadnějším rizikem pro rozvoj této oblasti.

6) Míra zjištěných rozdílů (ZR) hovoří ve prospěch této oblasti ve všech parametrech, jak v použití a užitku, tak ve vlivu na řešení a zlepšení vnějších podmínek.

Tabulka č.38

Citlivost skupiny na indikátor (přisnost) ►	CIS = 75	CIS = 79	CIS = 67	CIS = 46	CIS = 63
Kmeny	SRQ=role pro kvalitu	V1=míra použití	V2=užitek	V3=vliv na řešení	V4=zlepš.podmínky
4.S.1 / Učitelé cítí potřebu se vzdělávat a mají podněty pro zvýšení kvality v polytechnickém vzdělávání a EVVO.	103,11 (+27%)	106,58 (+13%)	113,5 (+13%)	---	---
4.S.2 / Spolupráce s gymnáziem.	19,72 (-76%)	42,21 (-55%)	64,01 (-36%)	---	---
4.S.3 / Podpora polytechniky ze strany zřizovatele a ředitelů v oblasti zajištění odborného zázemí a vybavení pro 3D tisk a ICT.	108,3 (+34%)	130,11 (+38%)	131,15 (+31%)	---	---
4.S.4 / Zájem dětí a žáků o využívání ICT technologií a polytechnických nástrojů z této oblasti.	98,27 (+21%)	131,15 (+39%)	125,26 (+25%)	---	---
4.O.1 / Zajištění a zapojení odborníků a expertů do projektů a výuky (výukové programy pro děti v oblasti EVVO a řemesel).	98,27 (+21%)	101,72 (+8%)	92,73 (-7%)	---	---
4.O.2 / Zařazení praktických a terénních aktivit do výuky v oblasti polytechniky a EVVO.	59,18 (-27%)	75,78 (-19%)	75,78 (-24%)	---	---
4.O.3 / Obnova školních zahrad (pomůže zvýšit zájem dětí o EVVO a trávit čas venku).	79,94 (-1%)	96,54 (+3%)	114,87 (+15%)	---	---
4.O.4 / Dovybavení učeben pro řemeslné a přírodovědné činnosti.	101,72 (+26%)	105,53 (+12%)	112,46 (+12%)	---	---
4.O.5 / Zajištění a využití audiovizuální techniky pro multimediální výchovu.	54,67 (-33%)	52,25 (-44%)	66,1 (-34%)	---	---
4.O.6 / Zajištění moderního vybavení pro rozvoj ICT vzdělávání.	108,3 (+34%)	105,53 (+12%)	112,46 (+12%)	---	---
4.O.7 / Zajištění vzdělávání pro pedagogy v oblasti polytechniky (zejména oblast řemesel) a EVVO.	98,27 (+21%)	86,86 (-8%)	93,78 (-6%)	---	---
4.W.1 / Nedostatek pedagogů kvalifikovaných v oblasti polytechnického, digitálního/mediálního vzdělávání včetně ICT gramotnosti.	96,19 (+19%)	---	---	64,01 (-7%)	51,55 (-25%)
4.W.2 / Nízký zájem dětí a žáků o řemesla a EVVO (rukodělné a řemeslné činnosti, environmentální povědomí, znalosti z oblasti životního prostředí a aktivity s těmito tématy úzce spjaté).	86,49 (+7%)	---	---	94,8 (+38%)	79,93 (+16%)
4.W.3 / Chybějící vybavení pro řemeslné činnosti a audiovizuální technika pro multimediální výchovu.	33,56 (-59%)	---	---	62,62 (-9%)	70,94 (+3%)
4.T.1 / Rychlý vývoj v technologiích a velmi rychlé zastarávání pořízeného vybavení.	70,93 (-12%)	---	---	66,78 (-3%)	83,05 (+20%)
4.T.2 / Nedostatek finančních prostředků na obnovu a modernizaci vybavení pro polytechniku, ICT a EVVO.	86,86 (+7%)	---	---	93,78 (+36%)	105,53 (+53%)
4.T.2 / Nemožnost zvýšit kvalitu vzdělávání v klíčových kompetencích a gramotnosti z důvodu vysokých počtů dětí ve třídách (nedostatečný prostor ve výuce + vysoká časová náročnost).	83,4 (+3%)	---	---	49,47 (-28%)	49,47 (-28%)
4.T.3 / Nedostatečná nabídka vzdělávacích programů v oblasti polytechniky pro pedagogy (rukodělné činnosti) a nedostatek odborníků v této oblasti.	70,93 (-12%)	---	---	50,87 (-26%)	42,21 (-39%)
Průměr této oblasti	Ø = 81,01	Ø.V1 = 94,02	Ø.V2 = 100,19	Ø.V3 = 68,9	Ø.V4 = 68,95
Zjištěný rozdíl	ZR = - 0,99	ZR = + 13,26	ZR = + 9,64	ZR = + 13,97	ZR = + 17,02
Agglomerovaný průměr všech okolností	Ø.K = 82	Ø.V1 = 80,76	Ø.V2 = 90,55	Ø.V3 = 54,93	Ø.V4 = 51,93

Rozdílová tabulka oblastí SWOT ukazuje, že nejvlivnější okolnosti jsou (zavedené=funkční) silné stránky, kde zjištěný rozdíl SRQ.dif = +13,47

Silné stránky a Příležitosti mají mezi sebou potencionální rozdíl = $13,47 + 0,18 = 13,65$
Slabé stránky a Hrozby mají mezi sebou potencionální rozdíl = $(\text{dif} = -0,83) + (\text{dif} = -0,18) = 1,01$.

Pokud postavíme vliv Silných stránek proti Hrozbám $(13,47 - 0,18) = 13,29$, což znamená, že Silné stránky významně převyšují Hrozby. Pokud postavíme vliv Příležitostí vůči Slabým stránkám $(8,64)$ vůči $(-0,83)$, znamená to, že Příležitosti nemohou vyvážit Slabé stránky. Příležitosti tedy nebyly (z důvodů různých překážek) proměněny.

Z uvedených dat kontrolních čísel SWOT je patrné, že v území mají aktéři mírně prorůstové myšlení. Věří svým schopnostem a možnostem. Manažeři MAP využili Silných stránek a pomohli je proměnit v užitek dle hodnot V2 a částečně dle hodnot V4.

Tabulka č.39

Rozdílová tabulka	SRQ=síla vlivu na kvalitu	V1=míra použití	V2=velikost užitku	V3=vliv na řešení	V4=zlepšení podmínek
SWOT	zjištěný rozdíl				
Silné stránky (S)	dif = + 13,47	dif = + 20,44	dif = + 18,58		
Příležitosti (O)	dif = - 8,64	dif = - 9,08	dif = - 8,31		
Slabé stránky (W)	dif. = - 0,83			dif. = + 6,24	dif. = + 4,98
Hrozby(T)	dif. = - 0,18			dif. = - 8,8	dif. = - 7,00
přísluný průměr	Ø.SRQ = 82	Ø.V1.SO = 80,76	Ø.V2.SO = 90,55	Ø.V3.WT = 54,93	Ø.V4.WT = 51,93

Analytické komentáře pro aglomerovanou tabulku

- 1) Oranžové buňky zvýrazňují nominální a nadprůměrnou VLIVNOST oblasti na kvalitu vzdělávání v území.
- 2) Modré buňky zvýrazňují nominální slabost a podprůměrnost VLIVU oblasti na kvalitu vzdělávání v území.
- 3) Na zápatí tabulky jsou uvedeny průměry dosažených hodnot za všechny poměrové pole SWOT.
- 4) Průměr hodnot pro Silné stránky (Ø.S=108,67) má hladinový odstup od Příležitostí (Ø.O=81,57) v rozdílu 30%.
- 5) Průměr hodnot pro Slabé stránky (Ø.W=49,43) má hladinový odstup od Příležitostí v rozdílu 32%.
- 6) Průměr hodnot pro Hrozby (Ø.T=45,81) má hladinový odstup od Slabých stránek v rozdílu 4%.

**Z uvedených hodnot plyne, že má větší smysl vytvářet podmínky pro uplatnění Příležitostí, než pro eliminaci Slabých stránek či Hrozeb.
Pro některé vybrané Slabé stránky je vhodné navrhnout nová Opatření.**

Tabulka č.40

Kme ny	SRQ=role pro kvalitu	Užitek ze Silných stránek	Užitek z Příležitostí	Zlepšené podmínky Slabých stránek	Zlepšené podmínky pro Rizika
prům ěr	Ø = 81	Ø.S=108,67	Ø.O=81,57	Ø.W=49,43	Ø.T=45,81

Analytické komentáře pro AT zahrnující Silné stránky (S)

Tabulka č.50

Citlivost skupiny na indikátor $\emptyset.CIS =$	CIS = 128	CIS = 110	CIS = 116	$(V1+V2) / 2 * SRQ$
Kmeny / n=17 / řazeno dle Síly vlivu	SRQ=role pro kvalitu	V1=jak byla využívána	V2=jak byla užitečná	Potenciál
1.S.1 / Školy jsou informovány a dostatečně využívají dotační tituly (především Šablony) k zajištění personálních kapacit (asistentů pedagogů, školní asistenti, speciální pedagogové, chůvy ..)	141,18 (+72%)	152,24 (+89%)	164,02 (+81%)	2,23
2.S.3 / Školy využívají dotační tituly.	134,25 (+64%)	138,4 (+71%)	144,28 (+59%)	1,89
3.S.1 / Učitelé cítí potřebu se vzdělávat, mají podněty pro zvýšení kvality v MG a někteří jsou ochotni využívat netradičních a nových metod výuky či jejích prvků.	133,23 (+62%)	97,59 (+21%)	112,46 (+24%)	2,78
1.S.2 / Učitelé cítí potřebu se vzdělávat se a mají podněty pro zvýšení kvality vzdělávání.	117,64 (+43%)	128,38 (+59%)	146,36 (+62%)	1,60
1.S.4 / ZŠ a MŠ mají oborníky a zkušenosti se speciálním vzděláváním (logopedická třída v MŠ a speciální třída na ZŠ)	113,5 (+38%)	104,85 (+30%)	104,85 (+16%)	1,17
4.S.3 / Podpora polytechniky ze strany zřizovatele a ředitelů v oblasti zajištění odborného zázemí a vybavení pro 3D tisk a ICT.	108,3 (+32%)	130,11 (+61%)	131,15 (+45%)	1,21
2.S.1 / Učitelé cítí podporu ze strany ředitelů a zřizovatelů v oblasti čtenářské gramotnosti (především zázemí a financování).	104,85 (+28%)	82 (+2%)	94,8 (+5%)	0,92
4.S.1 / Učitelé cítí potřebu se vzdělávat a mají podněty pro zvýšení kvality v polytechnickém vzdělávání a EVVO.	103,11 (+26%)	106,58 (+32%)	113,5 (+25%)	1,13
4.S.4 / Zájem dětí a žáků o využívání ICT technologií a polytechnických nástrojů z této oblasti.	98,27 (+20%)	131,15 (+62%)	125,26 (+38%)	1,25
2.S.2 / Učitelé se už rozvíjí se v metod pro posilování čtenářské gramotnosti.	93,78 (+14%)	87,88 (+9%)	96,19 (+6%)	0,86
2.S.4 / Využívání a zavádění inovativních metod (např. Sfumato)	82 = $\emptyset$	104,49 (+29%)	124,23 (+37%)	0,93
1.S.3 / Školy vzájemně spolupracují na svém profesním rozvoji.	68,16 (-17%)	84,77 (+5%)	78,19 (-14%)	0,55
3.S.3 / Částečné využívání interaktivních médií, informačních a komunikačních technologií v oblasti rozvoje MG.	63,67 (-22%)	48,09 (-40%)	48,09 (-47%)	0,30
3.S.2 / Nabídka kroužků k matematické gramotnosti - logické a deskové hry (využívání dotačních titulů).	49,47 (-40%)	78,55 (-3%)	87,88 (-3%)	0,40
4.S.2 / Spolupráce s gymnáziem.	19,72 (-76%)	42,21 (-48%)	64,01 (-29%)	0,10
Celkový průměr SWOT	$\emptyset = 82$	$\emptyset.V1 = 80,76$	$\emptyset.V2 = 90,55$	
Zjištěný rozdíl	dif = + 13,47	dif = + 20,44	dif = + 18,58	
Průměr Silných stránek	$\emptyset.SRQ.S = 95,47$	$\emptyset.V1.S = 101,20$	$\emptyset.V2.S = 109,13$	

Analytické komentáře pro AT zahrnující Příležitosti (O)

V tabulce přidán vypočtený poslední sloupec $(V1+V2) / 2 * SRQ =$ Potenciál k řešení Některé Příležitosti (O) jsou "řešitelsky příznivé" a klidně by mohly být mezi Silnými stránkami (S). Jsou zvýrazněny žlutými buňkami. Některé Příležitosti (O) by měly mít jiné podmínky k využití, nebo mohou přejít do slabých stránek. Jedná se o Příležitosti (O) s hodnotou Potenciálu = pod 50%.

Tabulka č.51

Citlivost skupiny na indikátor Ø.CIS =	CIS = 128	CIS = 126	CIS = 114	Potenciál %
Kmeny / n=17 / Řazeno dle Síly vlivu	SRQ=role pro kvalitu	V1=jak byla využívána	V2=jak byla užitečná	(V1+V2) / 2*SRQ
2.O.4 / Zajištění a využití sdíleného logopeda v území.	138,4 (+69%)	141,86 (+76%)	148,79 (+64%)	2,01
2.O.12 / Spolupráce s místní (městskou) knihovnou.	109,7 (+34%)	61,25 (-24%)	113,5 (+25%)	0,95
4.O.6 / Zajištění moderního vybavení pro rozvoj ICT vzdělávání.	108,3 (+32%)	105,53 (+31%)	112,46 (+24%)	1,18
1.O.5 / Dostatečná vybavenost kompenzačními a speciálními pomůckami.	104,5 (+27%)	120,75 (+50%)	120,75 (+33%)	1,25
1.O.2 / Zvýšení informovanosti pedagogů a rodičů v této oblasti.	104,15 (+27%)	83,4 (+3%)	95,15 (+5%)	0,92
1.O.1 / Zajištění a zapojení odborníků a expertů do projektů a do výuky.	104,85 (+28%)	90,64 (+12%)	102,42 (+13%)	1,01
1.O.6 / Rozšíření možností DVPP o praktický rozměr (mentoring, supervize, koučink, efektivní praktické školení, organizování praktického procvičování získaných dovedností z kurzu)	103,11 (+26%)	64,01 (-21%)	85,8 (-5%)	0,77
4.O.4 / Dovybavení učeben pro řemeslné a přírodovědné činnosti.	101,72 (+24%)	105,53 (+31%)	112,46 (+24%)	1,10
4.O.7 / Zajištění vzdělávání pro pedagogy v oblasti polytechniky (zejména oblast řemesel) a EVVO.	98,27 (+20%)	86,86 (+8%)	93,78 (+4%)	0,88
4.O.1 / Zajištění a zapojení odborníků a expertů do projektů a výuky (výukové programy pro děti v oblasti EVVO a řemesel).	98,27 (+20%)	101,72 (+26%)	92,73 (+2%)	0,95
3.O.1 / Podpora matematického, logického a kritického myšlení žáků,	96,54 (+18%)	75,08 (-7%)	99,66 (+10%)	0,84
2.O.5 / Motivovat děti a žáky v oblasti čtenářské gramotnosti (čtenářské kroužky, dílny čtení, čtečky do škol).	95,85 (+17%)	84,42 (+5%)	98,95 (+9%)	0,86
1.O.4 / Plná bezbariérovost objektů.	95,85 (+17%)	88,93 (+10%)	93,78 (+4%)	0,86
3.O.7 / Rozvoj finanční gramotnosti.	92,73 (+13%)	99,66 (+23%)	105,53 (+17%)	0,95
1.O.7 / Navázání komplexnější spolupráce např. s PPP, SPC.	90,64 (+11%)	73,02 (-10%)	92,73 (+2%)	0,75
2.O.7 / Projektové vyučování nebo projektové dny a soutěže	85,81 (+5%)	101,72 (+26%)	114,17 (+26%)	0,92
3.O.3 / Rozvoj praktického využívání matematiky.	84,07 (+3%)	47,4 (-41%)	79,93 (-12%)	0,53
4.O.3 / Obnova školních zahrad (pomůže zvýšit zájem dětí o EVVO a trávit čas venku).	79,94 (-3%)	96,54 (+20%)	114,87 (+27%)	0,83
3.O.2 / Popularizace matematiky u dětí a rodičů.	79,93 (-3%)	36,33 (-55%)	49,47 (-45%)	0,34
3.O.5 / Systematizovat vazbu vzdělávání na povolání (kariérové vzdělávání).	77,5 (-5%)	34,6 (-57%)	48,45 (-46%)	0,32
2.O.3 / Zajištění (podpora a rozvoj) pravidelných aktivit pro upevnění znalosti cizího jazyka v praxi.	70,93 (-13%)	48,09 (-40%)	48,09 (-47%)	0,34
4.O.2 / Zařazení praktických a terénních aktivit do výuky v oblasti polytechniky a EVVO.	59,18 (-28%)	75,78 (-6%)	75,78 (-16%)	0,45
2.O.1 / Zajištění a využití rodilého mluvčího do výuky a na mimoškolní akce.	58,47 (-29%)	105,53 (+31%)	86,86 (-4%)	0,56
4.O.5 / Zajištění a využití audiovizuální techniky pro multimediální výchovu.	54,67 (-33%)	52,25 (-35%)	66,1 (-27%)	0,30
3.O.6 / Zavádění mentoringu a podpory DVPP v oblasti rozvoje matematické pre/gramotnosti a zvýšení spolupráce s firmami.	54,32 (-34%)	38,06 (-53%)	38,06 (-58%)	0,21
1.O.3 / Celková úprava vyučovacího procesu ve prospěch inkluze.	51,89 (-37%)	62,62 (-22%)	75,78 (-16%)	0,36
2.O.9 / Vyprávěcí karty, exkurze, výlety, jazykové divadlo.	50,52 (-38%)	75,78 (-6%)	72,65 (-20%)	0,37
3.S.2 / Nabídka kroužků k matematické gramotnosti - logické a deskové hry (využívání dotačních titulů).	49,47 (-40%)	78,55 (-3%)	87,88 (-3%)	0,41
3.O.4 / Zvýšení využívání interaktivních metod pro matematické myšlení.	44,63 (-46%)	27,67 (-66%)	49,47 (-45%)	0,17
2.O.6 / Rozvoj knihoven a knihovniček na ZŠ.	44,63 (-46%)	55,35 (-31%)	69,88 (-23%)	0,27
2.O.11 / Výstavy knih pro děti.	38,05 (-54%)	33,56 (-58%)	47,4 (-48%)	0,15
2.O.11 / Výstavy knih vyrobených dětmi.	33,56 (-59%)	34,95 (-57%)	36,33 (-60%)	0,12
2.O.2 / Využívání metody CLILL. (mezipředmětové použití CJ ve výuce)	25,6 (-69%)	34,95 (-57%)	34,95 (-61%)	0,08
2.O.8 / Fiktivní TV nebo rozhlasové studio.	13,14 (-84%)	15,22 (-81%)	34,59 (-62%)	0,03
Průměr SWOT	Ø = 82	Ø.V1 = 80,76	Ø.V2 = 90,55	
Zjištěný rozdíl	dif = - 8,64	dif = - 9,08	dif = - 8,31	
Průměr jen Příležitosti (O)	Ø.SRQ.O = 73,35	Ø.V1.O = 71,67	Ø.V2.O = 82,23	

V tabulce je přidán poslední vypočtený sloupec (V3+V4) / 2 * SRQ = řešení. Slabé stránky, uvedené v tabulce, lze pro budoucí období posuzovat podle tohoto čísla. Pokud mají lidé vliv na řešení problémů, pak profesně rostou. Pokud nemají vliv na řešení problémů a je jim problém předepsán k řešení, pak jsou frustrováni. Z tabulky pak plyne doporučení: Nedávat aktérům k řešení Hrozby, které dosahují hodnoty VŘ menší než 30%. Pokud jsou tyto okolnosti důležité, pak je nutné vytvořit speciální "nadregionální" opatření nebo manažeri MAPu by měli vznést připomínky vůči MŠMT.

Analytická tabulka č.52 zahrnující slabé stránky (W).

	CIS = 97	CIS = 85	CIS = 91	(V3+V4) / 2 * SRQ
Kmeny	MRQ=role pro kvalitu	V3=pracovní vliv na řešení	V4=zlepšené podmínky pro řešení	vliv na (ne)řešení
1.W.2 / Vysoký počet žáků ve třídách.	130,11 (+59%)	29,07 (-47%)	40,81 (-21%)	46
1.W.1 / Chybějící individuální přístup pedagoga k žákovi s příslušnou speciální potřebou .	109,7 (+34%)	66,1 (+20%)	86,86 (+67%)	83
2.W.4 / Syndrom vyhoření učitelů.	108,3 (+32%)	68,16 (+24%)	40,48 (-22%)	58
1.W.7 / Chybějící koučink, mentoring a supervize pro pomáhající profesí jakou je dnes povolání učitele.	101,03 (+23%)	41,52 (-24%)	36,33 (-30%)	39
4.W.1 / Nedostatek pedagogů kvalifikovaných v oblasti polytechnického, digitálního/mediálního vzdělávání včetně ICT gramotnosti.	96,19 (+17%)	64,01 (+17%)	51,55 (-1%)	55
3.W.5 / Nízká motivace žáků a malá podpora nadaných.	96,19 (+17%)	55,37 (+1%)	60,2 (+16%)	55
1.W.6 / Nedostatečný praktický rozměr DVPP (často jen teoretické znalosti), chybějící přesah do praxe (výuky) – lektoři neučí zpracovat poznatky ze seminářů v praxi.	93,78 (+14%)	56,74 (+3%)	56,74 (+9%)	53
1.W.4 / Nedostatečně kvalifikovaní asistenti pedagogů a někdy neefektivní spolupráce s pedagogy.	93,78 (+14%)	75,78 (+38%)	83,05 (+60%)	74
2.W.3 / Neochota některých učitelů používat inovativní metody výuky čtení a rozvoje čtenářské a jazykové gramotnosti.	87,88 (+7%)	64,01 (+17%)	42,21 (-19%)	47
4.W.2 / Nízký zájem dětí a žáků o řemesla a EVVO (rukodělné a řemeslné činnosti, environmentální povědomí, znalosti z oblasti životního prostředí a aktivity s těmito tématy úzce spjaté).	86,49 (+5%)	94,8 (+73%)	79,93 (+54%)	75
2.W.1 / V běžné výuce není dostatek prostoru na rozvoj čtenářské a jazykové gramotnosti.	84,07 (+3%)	48,45 (-12%)	41,52 (-20%)	38
1.W.8 / Negativní vnímání a odmítání inkluze ze strany pedagogů i rodičů.	84,78 (+3%)	71,28 (+30%)	71,28 (+37%)	59
3.W.1 / Nedostatečná podpora finanční gramotnosti.	82 =Ø	98,95 (+80%)	71,28 (+37%)	70
1.W.3 / Trvání na stereotypch v metodách a formách výuky.	75,08 (-8%)	78,54 (+43%)	84,42 (+63%)	61
3.W.4 / Nízká úroveň popularity matematiky.	70,93 (-13%)	36,33 (-34%)	43,59 (-16%)	28
3.W.2 / Nedostatečný mentoring, rozvoj praktického DVPP v oblasti MG a praktický rozměr ve výuce MG (stereotypy ve výuce, nízká sebmotivace).	68,16 (-17%)	50,87 (-7%)	56,74 (+9%)	37
3.W.3 / Nedostatečný praktický rozměr pro převod dovedností do praxe s vazbou na povolání (nízká úroveň kariérového poradenství).	67,11 (-18%)	29,07 (-47%)	36,33 (-30%)	22
2.W.2 / chybí inovativní výukové metody (dliny čtení, praktická výuka jazyků aj.),	67,11 (-18%)	80,27 (+46%)	60,9 (+17%)	47
2.W.5 / Pracovní (konvenční) stereotypy.	63,67 (-22%)	68,16 (+24%)	41,52 (-20%)	34
1.W.5 / Neefektivní začleňování žáků se sníženým intelektem (mentální retardací) a poruchami chování.	61,25 (-25%)	36,33 (-34%)	36,33 (-30%)	22
1.W.9 / Mýlné či zavádějící informace a nedostatečná osvěta v oblasti inkluze.	46,36 (-43%)	77,16 (+40%)	64,01 (+23%)	32
1.W.10 / Často neznalost komplexnosti podpůrných opatření.	33,56 (-59%)	50,87 (-7%)	50,87 (-2%)	17
4.W.3 / Chybějící vybavení pro řemeslné činnosti a audiovizuální technika pro multimediální výchovu.	33,56 (-59%)	62,62 (+14%)	70,94 (+37%)	22
Aglomerovaný průměr všech SWOT	Ø.MRQ = 82	Ø.V3 = 54,93	Ø.V4 = 51,93	
Zjištěný rozdíl	dif. = - 0,83	dif. = 6,24	dif. = + 4,98	
Průměr Slabé stránky (W)	Ø.MRQ.W = 80,17	Ø.V3.W = 61,17	Ø.V4.W = 56,91	

V tabulce je přidán poslední vypočtený sloupec $(V3+V4) / 2 * SRQ =$ vliv na řešení. Hrozby, uvedené v tabulce, lze pro budoucí období posuzovat podle tohoto čísla. Pokud mají lidé vliv na řešení problémů, pak profesně rostou. Pokud nemají vliv na řešení problémů a je jim problém předepsán k řešení, pak jsou frustrováni. Z tabulky pak plyne doporučení: Nedávat aktérům k řešení Hrozby, které dosahují hodnoty VŘ menší než 20%. Pokud jsou tyto okolnosti důležité, pak je nutné vytvořit speciální "nadregionální" opatření nebo manažeri mapu musí vznést připomínky vůči MŠMT.

Analytická tabulka č.53 zahrnující Rizika a Hrozby

Citlivost skupiny na indikátor ►	CIS = 97	CIS = 85	CIS = 91	Řešení
Kmeny	MRQ=role pro kvalitu	V3=pracovní vliv na řešení	V4=zlepšené podmínky pro řešení	(V3+V4) / 2 * SRQ
2.T.1 / Nadměrné používání ICT techniky dětmi/žáky (sociální sítě, média ...) na úkor četby, snižující se schopnost práce žáků s textem a nezáměr o literaturu.	114,87 (+40%)	41,52 (-24%)	26,63 (-49%)	39
2.T.3 / Nedostatek logopedů a lektorů jazyka v území.	114,87 (+40%)	66,1 (+20%)	40,81 (-21%)	61
1.T.4 / Neúnosně vysoké počty dětí na třídách (není možné aplikovat inkluzivní/individuální přístup)	112,46 (+37%)	34,95 (-36%)	42,21 (-19%)	43
3.T.2 / Nízká finanční gramotnost v rodinách .	96,54 (+18%)	13,84 (-75%)	19,72 (-62%)	16
1.T.3 / Nedostatečně odborné nebo chybějící profesní kapacity v území (kvalitní asistenti pedagoga, školní psychologové, logopedi,...)	94,8 (+16%)	29,07 (-47%)	36,33 (-30%)	31
1.T.2 / Nízká efektivita spolupráce s PPP a jejich nedostatečná kapacita.	94,8 (+16%)	42,21 (-23%)	42,21 (-19%)	40
4.T.2 / Nedostatek finančních prostředků na obnovu a modernizaci vybavení pro polytechniku, ICT a EVVO.	86,86 (+6%)	93,78 (+71%)	105,53 (+103%)	85
4.T.2 / Nemožnost zvýšit kvalitu vzdělávání v klíčových kompetencích a gramotnosti z důvodu vysokých počtů dětí ve třídách (nedostatečný prostor ve výuce + vysoká časová náročnost).	83,4 (+2%)	49,47 (-10%)	49,47 (-5%)	41
3.T.3 / Nepodpoření rozvoje MG ze strany rodičů.	77,5 (-5%)	13,84 (-75%)	14,53 (-72%)	11
2.T.2 / Nízká časová dotace ve výuce českého a cizího jazyka na rozvoj čtenářské a jazykové gramotnosti.	74,04 (-10%)	42,21 (-23%)	42,21 (-19%)	31
4.T.3 / Nedostatečná nabídka vzdělávacích programů v oblasti polytechniky pro pedagogy (rukodělné činnosti) a nedostatek odborníků v této oblasti.	70,93 (-13%)	50,87 (-7%)	42,21 (-19%)	33
4.T.1 / Rychlý vývoj v technologiích a velmi rychlé zastarávání pořízeného vybavení.	70,93 (-13%)	66,78 (+22%)	83,05 (+60%)	53
3.T.4 / Neinformovanost v oblasti kariérových možností.	64,01 (-22%)	38,06 (-31%)	38,06 (-27%)	24
3.T.1 / Nedostatek finančních prostředků na zabezpečení stabilní podpory a rozvoje MG, a to včetně nedostatečné podpory v materiálně-technické oblasti. (licence, vybavení, výukové programy, ...)	63,67 (-22%)	67,11 (+22%)	73,02 (+41%)	45
3.T.5 / Ohrožení způsobu logického myšlení vycházející z matematické a finanční gramotnosti – podceňování role matematiky a její negativní vnímání.	53,28 (-35%)	34,6 (-37%)	13,84 (-73%)	13
1.T.1 / V některých školách jsou potřebné bezbariérové úpravy finančně velmi nákladné (a není možnost získat dotace)	38,75 (-53%)	53,28 (-3%)	47,4 (-9%)	19
Aglomerovaný průměr všech SWOT	Ø = 82	Ø.V3.WT = 54,93	Ø.V4.WT = 51,93	
Zjištěný rozdíl	dif. - 0,18	dif. - 8,8	dif. - 7	
Průměr Hrozby (T)	Ø.T = 81,88	Ø.V3.T = 46,16	Ø.V4.T = 44,93	

V tabulce je přidán poslední vypočtený sloupec $(V3+V4) / 2 * SRQ = \text{řešení}$. Hrozby, uvedené v tabulce, lze pro budoucí období posuzovat podle tohoto čísla. Pokud mají lidé vliv na řešení problémů, pak profesně rostou. Pokud nemají vliv na řešení problémů a je jim problém předepsán k řešení, pak jsou frustrováni. Z tabulky pak plyne doporučení: Nedávat aktérům k řešení Hrozby, které dosahují hodnoty VŘ menší než 20%. Pokud jsou tyto okolnosti důležité, pak je nutné vytvořit speciální "nadregionální" opatření nebo manažeri mapu musí vznést připomínky vůči MŠMT.

V následující tabulce je přidán vypočtený poslední sloupec $(V1+V2) / 2 * SRQ = \text{Potenciál k řešení}$

Některé Silné stránky (S) jsou "řešitelsky velmi příznivé" a jsou zvýrazněny žlutými buňkami. Některé Silné stránky (S) by měly mít lepší podmínky k **využití a vytěžení**. Tím by mohly eliminovat některé slabé stránky.

Některé Silné stránky (S) mají slabý potenciál = pod 60%. Je potřeba zvážit jejich podporu, neboť některé mají slibné edukační prvky. Některé Silné stránky nejsou tak "silné" a v tabulce je lze identifikovat pomocí hodnot pod 50%. Pak by patřily spíše mezi příležitosti.

Analytické komentáře pro AT č.54 zahrnující silné stránky a příležitosti

Citlivost skupiny na indikátor Ø.CIS =	CIS = 128	CIS = 110	CIS = 116	(V1+V2) / 2 * SRQ
Kmeny / n=17 / řazeno dle Síly vlivu	SRQ=role pro kvalitu	V1=jak byla využívána	V2=jak byla užitečná	Potenciál
1.S.1 / Školy jsou informovány a dostatečně využívají dotační tituly (především Šablony) k zajištění personálních kapacit (asistentů pedagogů, školní asistenti, speciální pedagogové, chůvy ..)	141,18 (+72%)	152,24 (+89%)	164,02 (+81%)	2,23
2.S.3 / Školy využívají dotační tituly.	134,25 (+64%)	138,4 (+71%)	144,28 (+59%)	1,89
3.S.1 / Učitelé cítí potřebu se vzdělávat, mají podněty pro zvýšení kvality v MG a někteří jsou ochotni využívat netradičních a nových metod výuky či jejích prvků.	133,23 (+62%)	97,59 (+21%)	112,46 (+24%)	2,78
1.S.2 / Učitelé cítí potřebu se vzdělávat se a mají podněty pro zvýšení kvality vzdělávání.	117,64 (+43%)	128,38 (+59%)	146,36 (+62%)	1,60
1.S.4 / ZŠ a MŠ mají odborníky a zkušenosti se speciálním vzděláváním (logopedická třída v MŠ a speciální třída na ZŠ)	113,5 (+38%)	104,85 (+30%)	104,85 (+16%)	1,17
4.S.3 / Podpora polytechniky ze strany zřizovatele a ředitelů v oblasti zajištění odborného zázemí a vybavení pro 3D tisk a ICT.	108,3 (+32%)	130,11 (+61%)	131,15 (+45%)	1,21
2.S.1 / Učitelé cítí podporu ze strany ředitelů a zřizovatelů v oblasti čtenářské gramotnosti (především zázemí a financování).	104,85 (+28%)	82 (+2%)	94,8 (+5%)	0,92
4.S.1 / Učitelé cítí potřebu se vzdělávat a mají podněty pro zvýšení kvality v polytechnickém vzdělávání a EVVO.	103,11 (+26%)	106,58 (+32%)	113,5 (+25%)	1,13
4.S.4 / Zájem dětí a žáků o využívání ICT technologií a polytechnických nástrojů z této oblasti.	98,27 (+20%)	131,15 (+62%)	125,26 (+38%)	1,25
2.S.2 / Učitelé se už rozvíjí se v metod pro posilování čtenářské gramotnosti.	93,78 (+14%)	87,88 (+9%)	96,19 (+6%)	0,86
2.S.4 / Využívání a zavádění inovativních metod (např. Sfumato)	82 =Ø	104,49 (+29%)	124,23 (+37%)	0,93
1.S.3 / Školy vzájemně spolupracují na svém profesním rozvoji.	68,16 (-17%)	84,77 (+5%)	78,19 (-14%)	0,55
3.S.3 / Částečné využívání interaktivních médií, informačních a komunikačních technologií v oblasti rozvoje MG.	63,67 (-22%)	48,09 (-40%)	48,09 (-47%)	0,30
3.S.2 / Nabídka kroužků k matematické gramotnosti - logické a deskové hry (využívání dotačních titulů).	49,47 (-40%)	78,55 (-3%)	87,88 (-3%)	0,40
4.S.2 / Spolupráce s gymnáziem.	19,72 (-76%)	42,21 (-48%)	64,01 (-29%)	0,10
Celkový průměr SWOT	Ø = 82	Ø.V1 = 80,76	Ø.V2 = 90,55	
Zjištěný rozdíl	dif = + 13,47	dif = + 20,44	dif = + 18,58	
Průměr Silných stránek	Ø.SRQ.S = 95,47	Ø.V1.S = 101,20	Ø.V2.S = 109,13	

Rozdělení SWOT hledisek v rámci jednotlivých oblastí v souhrnné tabulce CIS č.55

Silné hodnoty naznačují, že v dané oblasti a v hodnotícím hledisku byli lidé aktivně (implementačně) zapojeni, neboť jsou přísnější v hodnotícím rozptylu. Slabé hodnoty CIS ukazují spíše na neurčitost postojů a bezradnost v hodnocení, možná z důvodu horší viditelnosti důkazů. U některých oblastí je řešením je větší informovanost a realizace zpětné vazby na uskutečněná opatření. (Pro zlepšení hodnoty CIS by bylo vhodné do response zapojit přímé aktéry kmenové edukace.)

Citlivost skupiny na indikátor (přísnost) ►	SRQ=role pro kvalitu	V1=míra použití	V2=užitek	V3=vliv na řešení	V4=zlepš.podmínky	Průměr
Podpora a rozvoj inkluze ►	CIS = 108	CIS = 90	CIS = 39	CIS = 49	CIS = 50	67,20
ČG + CJ + rozvoj potenciálu ►	CIS = 125	CIS = 127	CIS = 114	CIS = 38	CIS = 34	87,60
MG + rozvoj potenciálu ►	CIS = 88	CIS = 72	CIS = 74	CIS = 85	CIS = 59	94,50
Polytechnické vzdělávání ►	CIS = 75	CIS = 79	CIS = 67	CIS = 46	CIS = 63	66,00

Podstata těchto zjištění je založena na "zkušenostní znalosti" aktérů určitým implementačním hlediskem a jeho skutky. To v celku znamená, že aktéři jsou otevření, zainteresovaní, komunikativní, reflektují svou zkušenost a společně používají pojmy za kterými je praxe.

Souhrn

Z tabulky je patrné, že nejsilnější CIS pro míru použití a míru užitku je indikováno pro Podporu a rozvoj čtenářské gramotnosti a cizích jazyků. Nejpříznivější vývoj je však vidět u oblasti podpory a rozvoje matematické gramotnosti. Nejmenší efektivita je patrná u oblasti podpory a rozvoje inkluze.

Krabicový graf v souhrnu hodnot

Krabicový graf pro SWOT analýzu dokazuje, že hledisko SWOT je prožíváno jako silně zkušenostní, neboť hodnoty CIS v tabulce jsou nejen silné, ale i poměrně vyrovnané. Aktéři jsou nejvíce přičetní (schopni rozpoznat) vliv okolnosti zejména u jejího průběžného využití a také u dopadového užitku. Současně dostatečně silně vnímají vliv okolnosti na kvalitu vzdělávání. Z hodnot rozptylu pro hledisko V3 a V4 je patrné, že aktérům chybí průběžná zpětná vazby o tom, jak jsou řešeny slabé stránky a rizika projektu MAP. Současně, pokud jsou řešená, vykazuje náprava v průměru jen poloviční vliv, než přímá zkušenost silných stránek a příležitostí pro využití a dopadový užitek.

Krabicový graf CIS pro EDx.150 SWOT	CIS = 128	CIS = 137	CIS = 130	CIS = 85	CIS = 101
	SRQ=role pro kvalitu	V1 = jak okolnost byla využívána	V2 = jak okolnost byla užitečná	V3=pra.vliv na řešení	V4=zlepšené podmínky
200					
190					
180					
170					
160			164,02 (+81%)		
150		152,24 (+89%)			
140	141,18 (+72%)				
130					
120					
110					
100					105,53 (+103%)
90				94,8 (+73%)	
80					
70					
60					
50					
40			34,59 (-62%)		
30					
20	13,14 (-84%)	15,22 (-81%)		13,84 (-75%)	13,84 (-73%)
10					
Souhrnný průměr hlediska ►	Ø.SRQ = 82	Ø.V1 = 80,76	Ø.V2 = 90,55	Ø.V3 = 54,93	Ø.V4 = 51,93

10 Zpracování výstupů pro EDx.151 – Analýza rizik

Součástí evaluačních služeb byla revize tzv. analýzy rizik, k níž byl použit speciální dotazník a níže uvedený komplementární indikátor. V rámci dotazníku byla použita tzv. „kalibrační brána“, která zjišťovala důležitost hodnotících hledisek v očích respondentů. Nejsilnějším hlediskem se ukazuje váha V2) Řešení rizik (rozvoje kvality vzdělávání) s podporou projektu MAP, kde BK=113,33%, což znamená, že toto hledisko nejvíce zajímá aktéry MAP.

Tabulka č.56 – Kalibrace váhových hledisek

Kalibrace se používá ke zjištění důležitosti hodnotícího hlediska. Z tabulky je patrné, že nejdůležitějším hlediskem je řešení rizik s podporou MAP.

Kalibrace váhových hledisek / n=15	Zjištěná hodnota
V2) Řešení rizik (rozvoje kvality vzdělávání) s podporou projektu MAP.	113,33 (+13%)
V3) Možnost obsahového a organizačního ovlivnění aktivit a opatření MAP.	93,33 (-7%)
V4) Dopadový užitek aktivit a opatření MAP na kvalitu vzdělávání.	93,34 (-7%)
průměr	Ø = 100

Ukázka evaluační baterie

1.01.A) Nedostatek financí na běžný provoz a opravy.
 Vazby / Tohle může významně ovlivnit následující oblasti.

Použitá hodnotící škála:
 Projektové vazby (12)+

V1) Řešení tohoto rizika je pro nás velmi důležité.
 spíše ne=1, spíše ano=2, převážně ano=3, rozhodně ANO=4

V2) Řešení tohoto rizika bylo podporováno projektem MAP.
 rozhodně NE=1, spíše ne=2, spíše ano=3, rozhodně ANO=4

V.3) Tohle jsme mohli ve spolupráci procesně a organizačně ovlivnit.
 rozhodně NE=1, spíše ne=2, spíše ano=3, rozhodně ANO=4

V.4) Tohle už přineslo dopadový užitek (pokrok a dobro).
 rozhodně NE=1, spíše ne=2, spíše ano=3, rozhodně ANO=4

☐ rozvoj a kvalitu čtenářské (pre)gramotnosti
 ☐ rozvoj a kvalitu matematické (pre)gramotnosti
 ☐ rozvoj a kvalitu inkluzivního vzdělávání
 ☐ rozvoj a kvalitu rovných příležitostí
 ☐ rozvoj a kvalitu individuálního přístupu
 ☐ rozvoj a kvalitu zdravého klimatu ve školách
 ☐ rozvoj a kvalitu polytechnického vzdělávání
 ☐ rozvoj a kvalitu ICT dovedností žáků
 ☐ rozvoj a kvalitu sociálních dovedností
 ☐ rozvoj a kvalitu jazykových dovedností
 ☐ rozvoj a kvalitu kompetencí k učení a řešení problémů
 ☐ rozvoj a kvalitu kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků

1 2 3 4

○ ○ ○ ○

1 2 3 4

○ ○ ○ ○

1 2 3 4

○ ○ ○ ○

1 2 3 4

○ ○ ○ ○

Analytické komentáře k následující tabulce

1) Analytická tabulka je obohacena o poslední sloupec, ve kterém je součást relativních hodnot (nadprůměrů a podprůměrů) z předchozích sloupců. Velikost čísla "Podařené" ukazuje na proporcionalitu dobrého řešení, které riziko zmírňuje, nebo na naopak ponechává či zesiluje.

3) Největším rizikem zůstává oblast .. 3.01.A) Změny legislativy, která povede k vynuceným investicím, kde P = - 266. Dalším velkým rizikem je 3.02.A) Reformy, které zhorší podmínky pero kvalitní výuku, např. slučování tříd, kde P = - 176.

- 4) Rizika spojená s kmenovými činnostmi škol jsou v tabulce zvýrazněna modře.
 5) Největší důležitosti řešení rizik jsou zvýrazněny ve sloupci V1 **Boldem**.

Tabulka č.57 – s vypočteným sloupcem podařených řešení rizik

Citlivost skupiny na indikátor / Ø.CIS=107 ►	CIS = 92	CIS = 99	CIS = 125	CIS = 115	CIS = 106	1+2+3+4
Nominovaná a vážená rizika / n=15	Atribuce	V1=důležitost řešení	V2=podpora MAP	V3=ovlivnění	V4=užitek	Podařené
1.02.A) Nedostatek financí na investice a vybavení.	94 (+27%)	143,1 (+22%)	123,99 (+39%)	103,1 (+59%)	130,66 (+92%)	+ 212
4.02.A) Zastaralé či nevyhovující vybavení.	88 (+18%)	150,66 (+29%)	130,66 (+47%)	123,1 (+90%)	120,00 (+76%)	+ 242
2.05.A) Nezáměr či neochota obcí ke spolupráci.	75 (+1%)	136,43 (+17%)	150,66 (+69%)	116,43 (+79%)	117,33 (+72%)	+ 237
4.01.A) Nevyhovující technický stav budov, ZŠ, MŠ.	57 (-23%)	134,68 (+15%)	121,33 (+36%)	106,67 (+64%)	106,67 (+57%)	+ 172
1.01.A) Nedostatek financí na běžný provoz a opravy.	97 (+31%)	131,55 (+12%)	97,79 (+10%)	84 (+29%)	98,22 (+44%)	+ 95
4.03.A) Bezbariérovost, bezpečnost, hygienické podmínky.	62 (-17%)	116,43 (=0)	110,66 (+24%)	88 (+36%)	95,56 (+40%)	+ 100
1.06.A) Nedostatečné využívání finančních prostředků z fondů EU.	83 (+12%)	117,33 (=0)	103,1 (+16%)	103,1 (+59%)	95,56 (+40%)	+ 115
5.09.A) Rizika sociálně patologických jevů (šikana, záškoláctví, ...)	58 (-22%)	157,33 (+35%)	109,79 (+23%)	73,77 (+14%)	88 (+29%)	+ 101
2.03.A) Nedostatek kvalifikovaného personálu a následná kvalita výuky.	123 (+66%)	157,33 (+35%)	116,43 (+31%)	87,12 (+34%)	84 (+23%)	+ 123
1.04.A) Nedostatek financí na projekty spolupráce a nadstavbové aktivity.	81 (+9%)	96,43 (-18%)	102,23 (+15%)	72,89 (+12%)	80,44 (+18%)	+ 63
5.02.A) Nízká kvalita výuky.	104 (+40%)	141,33 (+21%)	108 (+21%)	78,67 (+21%)	78,67 (+16%)	+ 79
5.06.A) Nedostatečná informovanost o volnočasových aktivitách.	57 (-23%)	68 (-42%)	53,33 (-40%)	45,32 (-30%)	77,33 (+14%)	- 98
5.08.A) Nezáměr dětí a žáků o zapojení do školních aktivit.	68 (-8%)	134,68 (+15%)	104 (+17%)	90,68 (+40%)	77,33 (+14%)	+ 86
1.05.A) Rizika financování z fondů EU (administrativa, sankce, předfinancování).	67 (-10%)	70,68 (-40%)	92 (+3%)	62,67 (-3%)	76 (+12%)	- 28
1.07.A) Finanční náročnost inkluzivního a individuálního přístupu.	77 (+4%)	103,1 (-12%)	87,12 (-2%)	59,56 (-8%)	73,77 (+8%)	- 14
5.01.A) Neefektivní řízení školy, nedostatečná komunikace mezi vedením školy a pedagogy.	77 (+4%)	123,1 (+5%)	95,56 (+7%)	72,89 (+12%)	59,56 (-13%)	+ 11
5.05.A) Nezdavé klima škol.	69 (-7%)	134,68 (+15%)	100 (+12%)	64 (-1%)	56 (-18%)	+ 8
1.03.A) Nedostatek financí na platy pracovníků.	89 (+20%)	108,88 (-7%)	44,45 (-50%)	22,67 (-65%)	46,68 (-31%)	- 153
2.06.A) Nedostatečná kapacita MŠ.	81 (+9%)	126,67 (+8%)	38,67 (-57%)	54,67 (-16%)	46,68 (-31%)	- 96
5.03.A) Nezáměr rodičů o spolupráci se školou.	80 (+8%)	148 (+27%)	121,33 (+36%)	77,33 (+19%)	46,68 (-31%)	+ 51
3.02.A) Reformy, které zhorší podmínky pro kvalitní výuku (např. slučování škol ...)	71 (-4%)	94,67 (-19%)	36,9 (-59%)	29,34 (-55%)	38,67 (-43%)	-176
2.02.A) Konkurence škol, přetahování žáků, nevhodné rozmístění v území.	49 (-34%)	58,66 (-50%)	65,33 (-27%)	44,45 (-31%)	38,67 (-43%)	- 151
2.01.A) Nedostatek dětí/příliš mnoho dětí (nepříznivý demografický vývoj).	99 (+33%)	143,99 (+23%)	80,44 (-10%)	29,34 (-55%)	36,9 (-46%)	- 88
2.04.A) Rušení dopravních spojů zajišťujících dopravu dětí a žáků (do+z) MŠ a ZŠ.	47 (-37%)	88 (-25%)	36,9 (-59%)	22,67 (-65%)	32 (-53%)	- 202
2.07.A) Nedostatečná kapacita ZUŠ Pacov.	31 (-58%)	69,32 (-41%)	30,67 (-66%)	32 (-51%)	32 (-53%)	- 211
3.01.A) Změny legislativy, která povede k vynuceným investicím.	61 (-18%)	65,79 (-44%)	25,33 (-72%)	8,45 (-87%)	25,33 (-63%)	- 266
5.07.A) Absence školního psychologa a nedostatečná spolupráce ŠPZ.	80 (+8%)	133,32 (+14%)	117,77 (+32%)	32 (-51%)	24 (-65%)	- 70
5.04.A) Personální rizika (aprobovanost, fluktuace, věk nezáměr o vzdělávání a spolupráci, ...)	82 (+10%)	120 (+3%)	92 (+3%)	32 (-51%)	24 (-65%)	- 110
Průměr hlediska	Ø = 74,28	Ø.V1 = 116,93	Ø.V2 = 89,16	Ø.V3 = 64,89	Ø.V4 = 68,1	
Kalibrační průměr	---		Ø.KB.V2=113,33 (+13%)	Ø.KB.V3=93,33 (-7%)	Ø.KB.V4=93,33 (-7%)	

Z uvedené tabulky plyne, že největším rizikem je indikátor 3.01.A) Změny legislativy, která povede k vynuceným investicím, kde Pod=-266. Dále, 2.04.A) Rušení dopravních spojů zajišťujících dopravu dětí a žáků (do+z) MŠ a ZŠ, kde Pod = -202 a 2.07.A) Nedostatečná kapacita ZUŠ Pacov, kde Pod = - 211.

Souhrn

Z atribučních grafů „příčin“ je patrné, že silnou příčinou nedostatečné kvality vzdělávání zůstává nezáměr rodičů o spolupráci se školou, absence školních psychologů, finanční náročnost inkluzivního vzdělávání, někde nedostatečná komunikace mezi učiteli a vedením školy, reformy, které zhorší kvalitu vzdělávání, zhoršující se klima škol a rizika sociálně patologických jevů, nízká motivace dětí k učení, změny legislativy vedoucí k vynuceným investicím, nedostatečná (prostorová a personální) kapacita MŠ, personální rizika (neaprobovanost), nedostatečné využívání fin. zdrojů z fondů EU, zastaralé vybavení pro polytechnické vzdělávání, nedostatek financí na platy a vybavení, nepříznivý demografický

vývoj na rozvoj a kvalitu sociálních dovedností, nízká kvality výuky zejména na čtenářskou gramotnost a nedostatek kvalitního personálu s vlivem na všechny oblasti.

Analytická tabulka shrnující vliv rizik a na různé oblasti kvality školy. Ve sloupci vliv na ostatní oblasti školy jsou sečteny přiznané atribuce.

1.01.A) Nedostatek financí na běžný provoz a opravy. Vazby / Tohle může významně ovlivnit následující oblasti. Použitá hodnotící škála: Projektové vazby (12)+	☐ rozvoj a kvalitu čtenářské (pre)gramotnosti ☐ rozvoj a kvalitu matematické (pre)gramotnosti ☐ rozvoj a kvalitu inkluzivního vzdělávání ☐ rozvoj a kvalitu rovných příležitostí ☐ rozvoj a kvalitu individuálního přístupu ☐ rozvoj a kvalitu zdravého klimatu ve školách ☐ rozvoj a kvalitu polytechnického vzdělávání ☐ rozvoj a kvalitu ICT dovedností žáků ☐ rozvoj a kvalitu sociálních dovedností ☐ rozvoj a kvalitu jazykových dovedností ☐ rozvoj a kvalitu kompetencí k učení a řešení problémů ☐ rozvoj a kvalitu kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků
--	---

Rizika, která mají největší provazbou (oranžové buňky) na pojmenované oblasti vzdělávání, by měly dostat přednost při řešení. **Jedná se o typická rizika spojená s finančními možnostmi.** Rizika s nejmenšími vazbami na školní oblasti jsou zvýrazněna modrou barvou.

Tabulka č.58

Deklarovaná rizika	Vliv na ostatní oblasti
2.03.A) Nedostatek kvalifikovaného personálu a následná kvality výuky.	123 (+63%)
5.02.A) Nízká kvality výuky.	104 (+38%)
2.01.A) Nedostatek dětí/příliš mnoho dětí (nepříznivý demografický vývoj).	99 (+32%)
1.01.A) Nedostatek financí na běžný provoz a opravy.	97 (+29%)
1.02.A) Nedostatek financí na investice a vybavení.	94 (+25%)
1.03.A) Nedostatek financí na platy pracovníků.	89 (+18%)
4.02.A) Zastaralé či nevyhovující vybavení.	88 (+17%)
1.06.A) Nedostatečné využívání finančních prostředků z fondů EU.	83 (+10%)
5.04.A) Personální rizika (aprobovanost, fluktuace, věk nezámě o vzdělávání a spolupráci, ..)	82 (+9%)
2.06.A) Nedostatečná kapacita MŠ.	81 (+8%)
1.04.A) Nedostatek financí na projekty spolupráce a nadstavbové aktivity.	81 (+8%)
5.07.A) Absence školního psychologa a nedostatečná spolupráce ŠPZ.	80 (+6%)
5.03.A) Nezáměr rodičů o spolupráci se školou.	80 (+6%)
5.01.A) Neefektivní řízení školy, nedostatečná komunikace mezi vedením školy a pedagogy.	77 (+2%)
1.07.A) Finanční náročnost inkluzivního a individuálního přístupu.	77 (+2%)
2.05.A) Nezáměr či neochota obcí ke spolupráci.	75 =0
3.02.A) Reformy, které zhorší podmínky pro kvalitní výuku (např. slučování škol ..)	71 (-6%)
5.05.A) Nezdravé klima škol.	69 (-8%)
5.08.A) Nezáměr dětí a žáků o zapojení do školních aktivit.	68 (-10%)
1.05.A) Rizika financování z fondů EU (administrativa, sankce, předfinancování).	67 (-11%)
4.03.A) Bezbariérovost, bezpečnost, hygienické podmínky.	62 (-18%)
3.01.A) Změny legislativy, která povede k vynuceným investicím.	61 (-19%)
5.09.A) Rizika sociálně patologických jevů (šikana, záškoláctví, ..)	58 (-23%)
5.06.A) Nedostatečná informovanost o volnočasových aktivitách.	57 (-24%)
4.01.A) Nevyhovující technický stav budov, ZŠ, MŠ.	57 (-24%)
2.02.A) Konkurence škol, přetahování žáků, nevhodné rozmístění v území.	49 (-35%)
2.04.A) Rušení dopravních spojů zajišťujících dopravu dětí a žáků (do+z) MŠ a ZŠ.	47 (-38%)
2.07.A) Nedostatečná kapacita ZUŠ Pacov.	31 (-59%)
průměr	Ø = 75,25

Krabicový graf pro EDx.151

Krabicový graf svými proporcemi ukazuje na rozptyl v hodnocení jednotlivých hledisek. Z uvedených dat je patrné, že největší zkušenostní spjatost či otisk jistoty při responsi je přenesen do hlediska "Podpora MAP".

Za ním následuje hledisko "Možnost ovlivnění", přesto je druhé nejsilnější, neboť zavádění kvality potřebuje růstovou změnu. Relativně nejslabším hlediskem jistoty při hodnocení je "Důležitost řešení".

Krabicový graf CIS pro EDx.151	CIS=99	CIS=125	CIS=115	CIS=106
	V1=Důležitost řešení	V2=Podpora MAP	V3=Možnost ovlivnění	V4=Dopadový užitek
200				
190				
180				
170				
160	157,33 (+35%)			
150		150,66 (+69%)		
140				
130				130,66 (+92%)
120			123,1 (+90%)	
110				
100				
90				
80				
70				
60	58,66 (-50%)			
50				
40				
30				
20		25,33 (-72%)		24 (-65%)
10			8,45 (-87%)	
Souhrnný průměr všech cílů a opatření ►	Ø.V1 = 116,93	Ø.V2 = 89,16	Ø.V3 = 64,89	Ø.V4 = 68,10

Souhrn: Z uvedených hodnot lze vyčíst, že projekt MAP I+II a jeho aktéři poctivě pracovali s identifikovanými riziky. Největšího užítu v řešení dosáhly položky

- nedostatku financí na investice a vybavení
- zastaralého či nevyhovujícího vybavení
- nezájmu či neochoty obcí ke spolupráci
- nevyhovující technický stav budov
- nedostatek financí na běžný provoz a opravy
- bezbariérovost, bezpečnost a hygienické podmínky
- .. a všechny další položky, označené za „Podařené“ nad hodnotou 100%

Hodnoty CIS byly sledovány také napříč cílovými oblastmi a implementačními faktory

Souhrnná tabulka hodnot CIS (citlivost skupiny na indikátor) vycházející z dotazníku EDx.099 má silnou výpovědní hodnotu, neboť CIS je míra aktérské připojené zkušenosti k hodnotícím hlediskům. Kdo se aktivně neúčastnil, nemá natolik hlubokou zkušenost, aby mohl přiléhavě hodnotit. Analytická tabulka (díky použitým sémantickým indikátorům) ukazuje srovnatelnou proporcionalitu vnímavosti a účasti aktérů u jednotlivých projektových cílů. Tabulka č.59

Citlivost skupiny na indikátor	SM = Skutková míra	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek	Průměr CIS
Oblast č.1) Infrastruktura a dostupnost ▶	CIS = 34 (-68%)	CIS = 59(+43%)	CIS = 66(+33%)	CIS = 60(+16%)	CIS = 88(+30%)	Ø.CIS = 61
Oblast č.2) Rozvoj gramotností a kompetencí ▶	CIS = 92 (+60%)	CIS = 44(+7%)	CIS = 48(-3%)	CIS = 62(+20%)	CIS = 77(+14%)	Ø.CIS = 65
Oblast č.3) Inkluze a rovný přístup ▶	CIS = 36 (-59%)	CIS = 35(-18%)	CIS = 23(-115%)	CIS = 34(-72%)	CIS = 46(-47%)	Ø.CIS = 35
Oblast č.4) Klima škol ▶	CIS = 56 (-2%)	CIS = 38(-8%)	CIS = 62(+25%)	CIS = 46(-12%)	CIS = 70(+3%)	Ø.CIS = 54
Oblast č.5+6) Management ▶	CIS = 69 (+20%)	CIS = 30(-37%)	CIS = 49(0%)	CIS = 56(-8%)	CIS = 58(-17%)	Ø.CIS = 52
	Ø.CIS.SM = 57,40	Ø.CIS.SM = 41,20	Ø.CIS.SM = 49,60	Ø.CIS.SM = 51,60	Ø.CIS.SM = 67,80	

Souhrn k tabulce č.59 – hodnotící příčetnost

Relativně nejmenší spolehlivosti výpovědních hodnot dosahuje hledisko .. V1= důležitost.

Relativně největší spolehlivosti výpovědních hodnot dosahuje hledisko .. V4 = užitek.

Poslední sloupec tabulky ukazuje svou průměrnou hodnotou na "zkušenostní angažovanost" aktérů v jednotlivých oblastech, kde nejvíce angažovanosti vidíme u oblasti č.2 a č.1), nejméně pak u oblasti č.3

Analytická zjištění:

1) Nejslabší ovlivnitelnost rozvojové oblasti je patrná u oblasti č.3) podpory a rozvoje inkluze, kde CIS = 23 (-115%), a kde celý evaluační komplement (řádek) vykazuje nepříznivé hodnoty.

2) Nejpriznivěji rozvíjenou oblastí je oblast č.1) Infrastruktura a dostupnost, kde CIS.V4 = 88(+30%). Zde mají aktéři velmi těsný kontakt s děním a využitím.

3) Nejmenší důležitost vykazuje "management škol a spolupráce s MAP", kde CIS.V1 = 30(-37%) a kde je zároveň druhý nejmenší užitek, kde CIS.V4 = 58(-17%).

4) Nepříznivý relativní rozdíl mezi hodnotami SM a V4 je patrný pro oblast č.2) Rozvoj gramotností a kompetencí .. kde činí $(60-14 = 46\%)$.

5) Nejpriznivější relativní rozdíl mezi hodnotami SM a V4 je vidět u oblasti č.1) Infrastruktura a dostupnost .. kde činí $(-68+30 = 98\%)$.

Ze zjištěných hodnot "citlivosti skupiny na indikátor" je navíc patrné, že aktéři mohou spolehlivěji a přesněji hodnotit oblasti a opatření, u kterých bezprostředně ovlivňovaly realitu (viz. CIS =77). Oproti tomu jsou zjištěny hodnoty, které jsou jen odhadovány (CIS=36), kde si aktéři nemohli přímo sáhnout na konkrétní zlepšení. Právě toto jsou místa, která by potřebovala vnější "servis" = střední článek. Vytížení učitelé se totiž přirozeně raději budou věnovat oblastem a opatřením, na které mají přirozený vliv než jiným, které jsou pro ně vysilující a na jejichž řešení nedosáhnou.

Poznámka: Hodnota CIS reprezentuje všímavost, angažovanost a minulou zkušenost aktérů, jejich zájem a rozlišovací schopnost (příčetnost) při hledání řešení a zlepšování podmínek a práce. Tam, kde je hodnota CIS nízká, je potřeba osvětovat mezi aktéry MAP mezioborové souvislosti a meta-znalosti a zapojit do řešení těchto oblastí i vzdálené aktéry. Jinými slovy, jde o vzájemné aktérské pochopení příčin, procesů, souvislostí a důležitostí. K tomu může dojít nejlépe skrze reflektované sdílení zkušeností.

Stručné souhrny pro jednotlivé oblasti vycházející z hodnot SWOT

Stručný souhrn pro oblast - INKLUZE

Významnou oporou této oblasti je personální podpora jejíž financování pochází ze Šablon. Učitelé cítí potřebu se vzdělávat a mají podněty pro zvýšení kvality vzdělávání (poradenství, vzdělávání, reflexe, sdílení). Učitelé postupně překonávají stereotypy ve výuce. Na kompenzační pomůcky se dá spolehnout jen částečně. Kvalitu v této oblasti sále brzdí neúnosně vysoké počty žáků ve třídách. Nedostatečně kvalifikovaní asistenti pedagogů a někdy neefektivní spolupráce s pedagogy zůstává slabou stránkou této oblasti. Tuto oblast provází zatím nedostatečná spolupráce s PPP.

Stručný souhrn pro oblast čtenářské gramotnosti a oblast rozvoje potenciálu každého žáka. (Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka.)

Oblast podpory a rozvoje čtenářské gramotnosti hraje významnou roli v podpoře kvality vzdělávání, ale v tomto případě učitelé cítí podporu ze strany ředitelů a zřizovatelů jen částečně. Učitelé se sice rozvíjí v metodách pro rozvoj čtenářské gramotnosti, ale jen prostřednictvím svých aktivních členů, nikoli plošně a nadpředmětově. Školy k této tématice využívají i jiné dotační tituly a o tuto skutečnost se opírají více než o dvě předchozí. Významně v této oblasti byla využito opatření 2.O.5 / Motivace dětí a žáků v oblasti čtenářské gramotnosti (čtenářské kroužky, dílny čtení, čtečky do škol). Jen málo bylo využito opatření výroby a výstavy knih. Kvalitu a pokrok v této oblasti stále brzdí nadměrné používání výpočetní techniky na úkor četby.

Stručný souhrn v oblasti podpory a rozvoje matematické gramotnosti

Významnou okolností z hlediska SWOT je silná stránka .. 3.S.1 / Učitelé cítí potřebu se vzdělávat, mají podněty pro zvýšení kvality v matematické gramotnosti a někteří jsou ochotni využívat netradičních a nových metod výuky či jejich prvků, kde vidíme největší efektivitu. Další silné stránky související s prezenční účastí žáků v matematice (3.S2 + 3.O.1 + 3.O.7) ukazují na úspěšné aktivizační snahy aktérů v území. Překážkou zůstává nepodpoření rozvoje MG ze strany rodičů. Východiskem se jeví osvěta podpory a rozvoje finanční gramotnosti jako osvěta pro rodiče.

Stručný souhrn pro oblast podpory a rozvoje polytechnického vzdělávání

Oblast polytechnické výchovy a vzdělávání je ve fázi prvotního rozvoje provázeného zájmem učitelů o vzdělávání a současně ve fázi vybavování škol a vzdělávacích zařízení výpočetní technikou. Na straně žáků je tato oblast doprovázena jejich zvýšeným zájmem. Nevyřešeným rizikem zůstává nemožnost zvýšit kvalitu vzdělávání v klíčových kompetencích a gramotnosti z důvodu vysokých počtů dětí ve třídách (nedostatečný prostor ve výuce + vysoká časová náročnost) .. a nedostatečná nabídka vzdělávacích programů v oblasti polytechniky pro pedagogy (rukodělné činnosti) a nedostatek odborníků v této oblasti.

11 Celková souhrnná zjištění

Ze sumarizované response evaluačního dotazníku, z jednotlivých indikací a jejich korelací EDx.099 mj. vyplývá:

0) 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 většinově požadují zvýšit míru rozvojových možností, podpory v budoucím období.

1) Projekt MAP v ORP Pacov 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. (např. ve SWOT indikátorech - Nedostatek asistentů pedagoga, chův - nízká odbornost asistentů pedagogů, + nejistota ve financování. **Přesto lze dosažení cílů, v nichž je očekávána zejména kvalitativní změna, prostřednictvím míry dobré praxe a míry dopadového užitku. Právě tyto hlediska byly použity ke zhodnocení cílů.**

2) 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.

3) Přesto, že oblast podpory a rozvoje matematické gramotnosti vykazuje velký zájem aktérů, míra užitku v jednotlivých položkách revidovaných okolností SWOT ukazuje na malou efektivitu. To může být způsobeno distančním vzděláváním.

4) 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 podporujícím tuto oblast se jeví „vzdělávání ped. pracovníků v metodách a formách práce“. Výstupy EDx.099 mj. říkají, že vlastní zlepšování přejatých inovací už využilo 27% respondentů, kteří zastupovali školy.

5) 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. (Dílní 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.

6) Relativně dobré realizační podmínky a možnost aktérského ovlivnění (obsahového a organizačního) lze pozorovat u oblasti č. 2. Rozvoj (pre)gramotností a podpora rozvoje klíčových kompetencí, viz. výstupy EDx.099. Aktérské ovlivnění rovněž ukazuje na míru vzájemné komunikace, v níž hraje velkou roli zpětná vazba.

7) 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 užitku v daném cíli dosahují. Toto zjištění lze 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 ped. pracovníci.

8) 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. 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.

9) 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 specifickým opatřením podporovat praktickou diseminaci do kmenové edukace škol.

10) Jako překážky realizace MAP jsou nejvíce zmiňovány .. nedostatek pracovního času, lidská únava a obtíže s proti COVIDOVými opatřeními. Čas bývá ekvivalentem „zkušeností“, která nakonec dovoluje efektivnější metody edukační práce. Čas také umožňuje oddech a nadhled, který je potřebný a nutný právě při zavádění růstových změn.

11) 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. (V evaluačním průzkumu jsme zatím nezjišťovali kontext a vliv distančního-domácího vzdělávání na pokračující prezenční výuku.)

12) 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 pro větší vnitřní motivaci skýtá jak konstruktivistický přístup, tak i formativní pedagogika.

13) 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 seberegulace, hlubší myšlení a odpovědnost.

14) Některé pedagogické přístupy podporující např. rozvoj kompetencí, kritického a růstového myšlení, samostatnost učební práce žáků, lepší klima školy, větší vnitřní motivace

mají společný základ, který spočívá v použití a rozvoji metakognice. Její uplatnění si však žádá jiný pedagogický přístup než konvenčně zaměřený znalostní model.

15) 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.

16) V projektu byla hodnocena tzv. Týmová spolupracující zkušenost, která je nabyta u různých opatření různé intenzity. (Nelze povšečně říci, že partnerství a otevřenost v projektu byla plošně dostatečná.) Největší byla zaznamenána u Podpory a rozvoje efektivního systému spolupráce MAP, nejmenší je pak indikována Podpory 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 projektové hlediska. Nejmenší důležitost v očích respondentů prostřednictvím tohoto „hodnotícího rozptylu“ je patrná u podpory a rozvoje managementu škol a u oblasti inkluze.

17) Řešením pro větší otevřenost, komunikativnost a zapojení aktérů je podpora reflexe vlastní dobré praxe ped. pracovníků např. s pomocí facilitujícího mentora nebo supervize.

18) Cyklické kontinuum fází tzv. "sebeučící se organizace", (potřebné pro zavádění růstových změn do praxe) od informovanosti, přes plán, spolupráci, až k užitku je akcentováno nejvíce v první fázi spolupráce, tedy informovanosti. Velmi záleží právě na dobré informovanosti a otevřenosti k ní a dále na sdílení zkušeností mezi aktéry, zda určitá aktivita přináší smysl a užitek.

19) 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“. Nejnížší předpoklad udržitelnosti naopak vykazuje opatření .. Šíření a přenosu dobré praxe. Přičemž, právě toto opatření je katalyzátorem a pojivem udržitelnosti. (Sdílení zkušeností je naopak vítáno a realizováno.)

20) 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.

21) Následující analytická tabulka č.60 pro „reflexi a sílení dobré praxe“ ukazuje v řádku zjištěný rozdíl na nízkou míru dobré praxe a nízkou míru užitku, jako vlivného faktoru „udržitelnosti“. Pokud chceme zlepšit udržitelnost pedagogických (nebo manažerských) opatření, je třeba kultivovat a podporovat reflexi a přenos dobré praxe.

Citlivost skupiny na indikátor (hodnotící přesnost pocházející ze zkušenosti) ►	CIS = 32	CIS = 25	CIS = 30	CIS = 27	CIS = 52
Indikátory pro realizaci reflexe a sdílení dobré praxe / n = 26	MDP=dobrá praxe	V1=důležitost	V2=podmínky	V3=ovlivnění	V4=užitek
Opatření 4.2 = Podpora profesního rozvoje ped.pracovníků v oblasti profesního osobnostního růstu (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace)	76,93 (+23%)	137,87 (+12%)	111,98 (+19%)	78,69 (+32%)	97,05 (+59%)
Opatření 4.1 = Podpora profesního rozvoje ped.pracovníků v oblasti sociální a speciální pedagogiky (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace)	73,08 (+17%)	127,82 (+4%)	105,91 (+12%)	57,55 (-4%)	59,18 (-3%)
Opatření 2.2.C = Podpora a rozvoj čtenářské gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	65,67 (+5%)	120,13 (-2%)	92,02 (-2%)	52,68 (-12%)	57,98 (-5%)
Cíl 2.1.C = Podpora a rozvoj polytechnického vzdělávání .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	64,65 (+3%)	132,84 (+8%)	92,02 (-2%)	56,5 (-6%)	51,78 (-15%)
Cíl 03 = Podpora a rozvoj inkluzivního vzdělávání a rovného přístupu .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	62,42 =0	112,3 (-9%)	84,03 (-11%)	59,18 (-1%)	45,27 (-26%)
Opatření 2.4.C = Podpora a rozvoj klíčových kompetencí .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	50,46 (-19%)	116,28 (-5%)	81,96 (-13%)	62,44 (+4%)	57,98 (-5%)
Opatření 2.3.C = Podpora a rozvoj matematické gramotnosti .. (sdílení zkušeností a diseminace dobré praxe)	45,27 (-28%)	112,42 (-8%)	92,02 (-2%)	51,62 (-14%)	56,81 (-7%)
Průměr této oblasti	Ø = 62,64	Ø.V1 = 122,81	Ø.V2 = 94,28	Ø.V3 = 59,81	Ø.V4 = 60,86
Zjištěný rozdíl	ZR = -15,12	ZR = - 4,98	ZR = +1,73	ZR = - 2,46	ZR = - 15,51
Agglomerovaný průměr všech cílů a oblastí	AØ = 77,76	AØ.V1 = 127,79	AØ.V2 = 92,55	AØ.V3 = 62,27	AØ.V4 = 76,37

22) 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 efektivita v uvedených opatřeních, až na opatření Vzdělávání ped. pracovníků.

23) 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.

24) Relativně nejslabším článkem realizace MAP je zapojenost 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 efektivita 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>

12 Dílčí doporučení

1) Používat a metodicky kultivovat reflexi a zpětnou vazbu (hospitace, mentoring, supervize, evaluace zkušeností) na všech úrovních edukace a řízení škol při větším zapojení ped. pracovníků.

2) Aktivizovat třídní kolektivy a jednotlivce formativním přístupem a rozvojem kritického a růstového myšlení. Formativní přístup je velmi vhodný pro podporu rozvoje kompetencí.

3) Osvětovat pochopení a rozvoj životních kompetencí pro rodiče a veřejnost. (talentová důležitost) A tak získat jejich zájem a přízeň.

4) 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.

5) 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.

6) 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 vzděl. zařízení pomůckami pro polytechniku a přírodovědu, aby dětem a žákům byla nabízena a organizována pragmatická výuka, která propojuje školu s budoucí praxí.

7) 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.

8) Zvětšit podíl informované a zainteresované účasti ped. 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, neboť jeho aktivity naplňují nejen příslušný cíl, ale řadu dalších funkčních podmínek.

9) Využít motivační síly a dobrých zkušeností ped. pracovníků (zjištěné reflexí a evaluací) v preferovaných oblastech a opatřeních. Přes tyto více motivované oblasti se dojde i k řešení dalších problematik. Zajistit a podpořit lídry dobrých praxí pro přenos zkušeností mezi školami.

10) 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 o wellbeing připravuje podmínky pro kvalitnější učení.

11) 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

12) V rozvoji mat. gramotnosti využít také např. metodu ABAKU (práce s mat. operandy) a mezipředmětová témata (např. matematiku v ekologii, polytechnice, domácím kutilství) či vztahy.

13) 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 inteligencí ped. pracovníků, jejich součástí je porozumění emocím a postojům druhých lidí.

14) 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.

15) 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.

16) Revidovat cíle MAP na fundamentální cíle a průřezová opatření, které jimi prolínají a univerzálně je podporují. Využít tak Paretovo pravidlo, kteří říká, že může existovat 20% aktivit, které mají vliv na 80% dopadů. Cíle a opatření pro MAP jsou nově navrženy v závěru tohoto dokumentu.

17) Pro podporu profesního rozvoje učitelů využít změření realizace vzdělávacích cílů školy aglomerované do oblastí kognitivní, sociální a formativní cíle. 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.

18) Pro účely MAP i účely škol vybudovat společně uznávaný postup zapojení aktérů do aktivit MAP (včetně motivace) pro větší využití vzdělávacích obsahů a dobré praxe. Zapojení učitelů do aktivit MAP by mělo mít organizovaně uznávaný formát. (Očekávání + zisk DP + implementace DP). Takové opatření pomůže do budoucna s udržitelností dobré praxe.

19) Mezi aktéry (učiteli) zjistit, které ze zlepšujících edukačních aktivit a opatření byly časově obtížné na implementaci. V době COVIDu a příslušných opatření tomu však může být jinak než v prezenční edukaci.

20) Podpořit ped. pracovníky v oblasti metod a forem konstruktivistické pedagogiky, jejíž součástí je reflexe zkušeností. Projekt MAP Pacov měl původně ambice rozvoje manažerských dovedností ve školství a využití „bezpečných evaluačních metod“. Z různých důvodů nedošlo k rozvoji tohoto opatření, ale aktéři MAPu se mohli seznámit s evaluační metodou komplementárních indikátorů, která kvalitativně i užitně překračuje konvenční evaluaci. Další využití komplementárních evaluačních nástrojů by mohlo jít v souladu s potřebou rozvoje reflexe i s potřebou „bezpečných“ evaluačních metod.

21) Využít aplikaci Portfolionet(c) pro změření edukačního dopadu na žáky v oblasti ČG, MG, rozvoje kompetencí, individuálního přístupu, metakognitivního vyučování nebo formativní pedagogiky.

22) 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.

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

13 Doporučení pro management projektu

1) 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, proč)

2) Teprve pak slovně ohraničit opatření do skupin zvaných "Oblasti", možná strategické oblasti.

3) Cíle nejsou tak důležité, neboť tím, že hlavní roli převzaly "opatření" (jako střední článek), dostali jsme se do modelu procesního řízení. Což je důležité.

4) 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 užítu pro školy a jejich lidi je lepší provázat **potřeby + opatření**. Pak jde o projekt zaměřený na aktéry, nikoli na úředníky.

5) Opatření jsou lépe měřitelná (komplementární evaluací) z důvodu jejich potřebného ovlivňování aktéry a jejich účasti. Komplementary vidí lépe do realizačních souvislostí. 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 její učební vliv na lidi, viz. „sebeučící se organizace“.

Důležité rozlišení:

Cíle jsou tedy stanovovány - určovány. **Opatření** jsou hledány a regulovány = procesní řízení.

6) Revidovat cíle MAP na fundamentální cíle s efektivními opatřeními, které jimi prolínají a univerzálně je podporují. Některá opatření mohou podporovat všechny cíle.

7) A proto zvětšit podíl informované a zainteresované účasti pedagogických pracovníků na společném smyslu, plánu, edukačních metodách a rozvoji školy.

8) 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)

9) Vytvořit metodiku pro reflexi zkušeností a její diseminaci, která by pomohla aktérům k rozvoji jejich profesních kompetencí. Teprve šíření dobré praxe je praktickým důsledkem a důkazem dobré projektové zkušenosti. Sdílení dobré praxe je 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 .. (vzdělávání ped. pracovníků v metodách a formách práce) v každém ze strategických cílů MAPu.

10) Osvětově a organizačně podpořit Opatření 4.1 = Podpora profesního rozvoje ped. pracovníků v oblasti sociální a speciální pedagogiky (vzdělávání, poradenství, sdílení, reflexe, diseminace), které významně souvisí s edukací žáků v heterogenních kolektivech. Dosavadní efektivita tohoto opatření je zatím nízká.

11) Organizovat pro ped. pracovníky takové vzdělávací a rozvojové aktivity, které jim umožní pedagogické naplňování instinktivních potřeb dětí a žáků (smysl, vztahy, jistota, svoboda). Právě tyto atribuce vedou ke vnitřní motivaci, a tedy zkvalitňují průběh a výsledky vzdělávání.

14 Závěrečný souhrn a doporučení

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 Pacov soustředili pozornost a své síly do oblastí čtenářské a matematické gramotnosti, včetně zavádění moderních a inovativních metod a forem práce. 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 se více mohou 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. 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, 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 žákovskou reflexi, umožňující rozvoj dovedností, schopností učit se a nést za to odpovědnost.

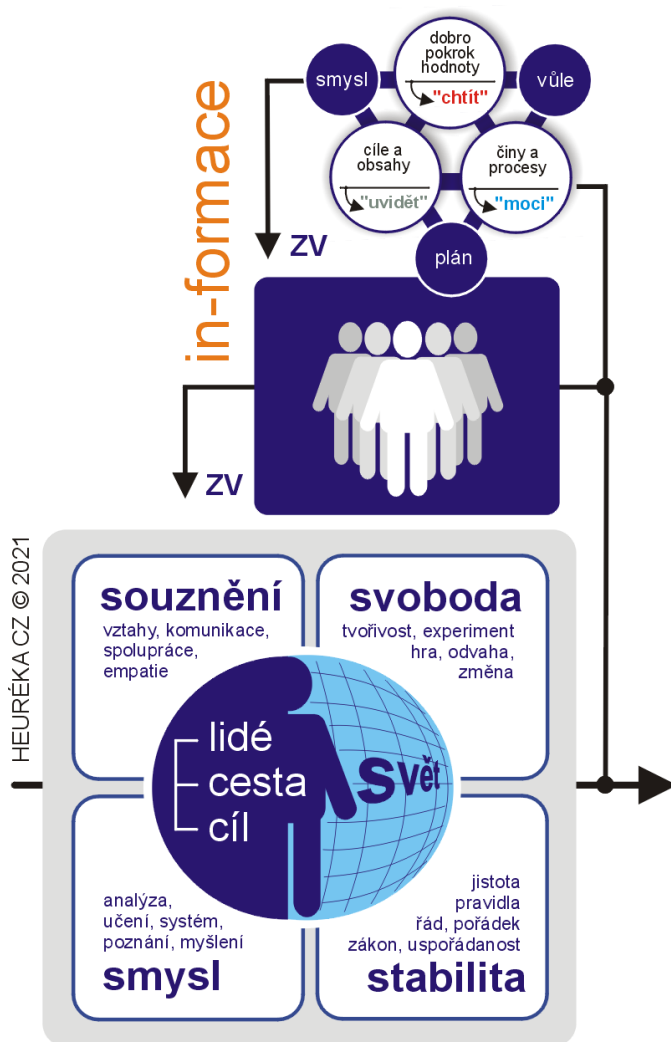
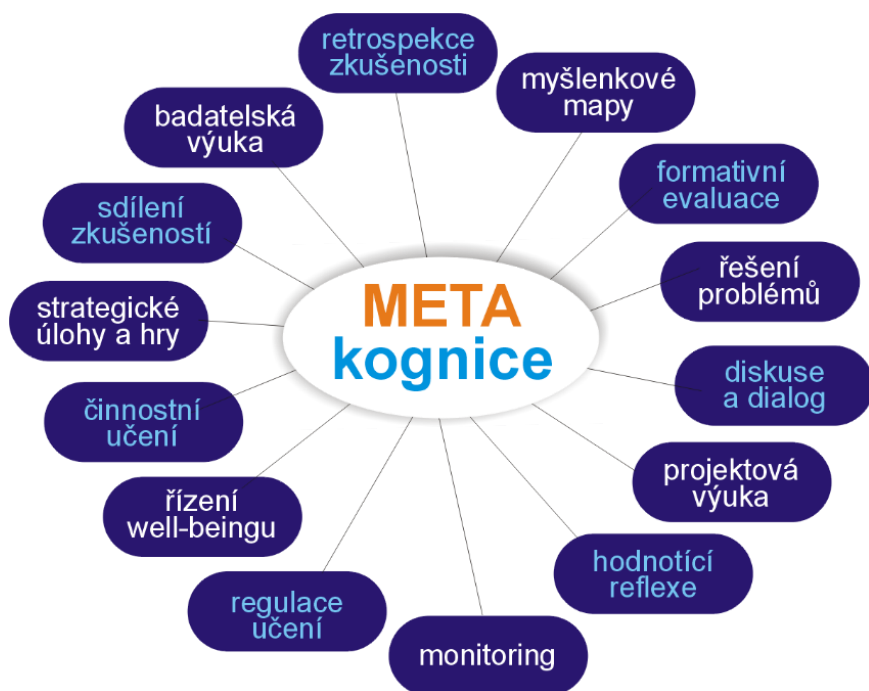
Ze získaných hodnot evaluačního dotazníku EDx.098 je patrné, že relativně nejslabším aspektem realizace MAP byla míra zapojení aktérů do aktivit MAP a následná aktivní účast do

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.

Metakognice je důležitá součást poznání a učení a vedle soudnosti jedna z vrcholových schopností inteligence, **kteřá 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. Jen tak bude naplněn par. Č.2 Školského zákona, kde nám jde o rozvoj osobnosti.**

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, která bude vytvářet podmínky pro naplňování instinktivních potřeb. Neoddělitelnou součástí opatření, která mají podpořit lidskou stránku profesionálního přístupu učitele 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.

Navržená struktura SR MAP, která je 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 ped.pracovníků (metody a forma práce)
- E) Reflexe a sdílení dobré praxe
- F) Manažerská podpora diseminace a šíření DP

Implementační hlediska

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



(Přičemž, Cíl je pojmenován jako "dokonavý", Opatření je pojmenováno jako "nedokonavé".) Případné evaluační měření pak vychází z "evaluačního komplementu" a jeho hledisek, což je dobrá praxe, realizační podmínky, míra ovlivnění, dopadový užitek, ze kterých se dá spočítat Míra dosažení cíle i případná Efektivita.

Přičemž kvalita je průřezovým smyslem celého projektu.

Dobrá praxe, efektivita a udržitelnost je 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.

Ve Zlíně, dne 13.11.2023
Milan Šrámek, externí evaluátor
www.heureka-cz.eu