



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



Projekt „MAP III v ORP Vodňany“
CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022916

EVALUAČNÍ ZPRÁVA č. 2

EVALUACE MÍSTNÍHO AKČNÍHO PLÁNU ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ II VE SO ORP VODŇANY A V OBCI ČEPŘOVICE



ÚVOD

Evaluační zpráva číslo 2 obsahuje nejprve krátký popis situace v území před projektem MAP II, následují cíle projektu, metody evaluace, zdroje dat a harmonogram evaluace. Posléze se zpráva věnuje zodpovězení jednotlivých evaluačních otázek a následně naplnění cílů dle teorie změny.

Cílem této evaluace je vyhodnocení procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který v daném území probíhal v období **2019 – 2021 (36 měsíců)**. Evaluace si klade za cíl zhodnotit účelnost, dopady a udržitelnost projektů v daném území a zjistit, zda cíle byly naplněny.

Jedná se o evaluaci:

- z hlediska fáze programu o tzv. **evaluaci ex-post** – jejím cílem je podat zprávu o účelnosti a účinnosti intervencí a rozsahu naplnění očekávaných efektů, zaměřuje se na faktory úspěchu a selhání a na udržitelnost výsledků,
- z hlediska povahy o tzv. **dopadovou/výsledkovou evaluaci** – evaluace je založena na posouzení toho, zda bylo skutečně dosaženo plánovaných dopadů/výsledků, resp. efektů,
- z hlediska zpracovatele o tzv. **interní evaluaci** – evaluace je prováděna pracovníkem v rámci dané organizační struktury, jedná se však o odborníka funkčně nezávislého na implementační složce programu, jeho výhodou je bližší znalost prostředí,
- z hlediska účelu o tzv. **sumativní evaluaci** – evaluace je prováděna na konci realizované intervence s cílem určit rozsah výsledků/efektů, které byly prostřednictvím intervence realizovány.

POPIS SITUACE V ÚZEMÍ PŘED MAP II

Jak je patrné ze *Závěrečné sebehodnotící zprávy MAP II*, tak ve SO ORP Vodňany probíhal v letech 2016 – 2017 (15 měsíců) projekt „Místní akční plán vzdělávání I“ (MAP I), který mimo jiné podrobně zanalyzoval a popsal problémy a potřeby vzdělávací politiky v území. Kromě toho vznikly v území první strategické dokumenty, pravidelně se aktualizoval Strategický rámec. Tomu všemu bylo potřeba věnovat další pozornost. Realizací projektu MAP II vznikla příležitost navázat na MAP I a nadále podporovat vytvořená partnerství (pravidelná setkání pedagogů, ředitelů, pracovních skupin) a získávat tak informace, které jsou ve strategickém plánování nejen cenné, ale hlavně nezbytné. Projekt MAP II navíc nabízel jedinečnou



možnost pracovat na implementaci aktivit uvedených v Akčních plánech MAP I. Zároveň však v územích existovala stále řada problémů:

- ✓ Velikost ORP limitovala některé aktivity MAP II (malý počet základních a mateřských škol v území).
- ✓ Role iniciátora spolupráce fakticky zůstávala pouze na ředitelích jednotlivých škol.
- ✓ Malý zájem zřizovatelů některých mateřských a základních škol a některých samospráv nezřizujících základní a mateřské školy o rozvoj vzdělávání v území.
- ✓ Nedostatek vzdělávacích aktivit pro zvýšení kompetencí pedagogů realizovaných přímo v území. Díky tomu, že realizátor projektu MAP II byl stejný jako v případě MAP I, nebyl problém na MAP I navázat a s aktéry z území probíhala díky tomu od začátku aktivní komunikace.

EVALUACE MAP II V ORP VODŇANY

POPIS INTERVENCE A REKAPITULACE CÍLŮ

Projekt MAP II byl realizován v období od 1. ledna 2019 do 31. prosince 2021. Do projektu se zapojila také MŠ Čepřovice, která byla v projektu MAP I zařazena do ORP Strakonice.

Cílem projektu bylo zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a v základních školách, podpořit spolupráci zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání na území ORP Vodňany a v obci Čepřovice, a to v oblasti formálního, zájmového i neformálního vzdělávání. Ústředním bodem bylo vzdělávání každého dítěte a zlepšení spolupráce v území.

1. Prioritně byla řešena témata předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita, čtenářská a matematická gramotnost v základním vzdělávání, inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem.
2. Doporučená témata: rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání, kariérové poradenství v základních školách, rozvoj digitálních kompetencí dětí a žáků, rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní využívání cizího jazyka, rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků, rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků, investice do rozvoje kapacit základních škol.
3. Doplněná témata pro ORP Vodňany: zdravý životní styl, inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků nadaných a mimořádně nadaných, rozvoj neformálního a zájmového vzdělávání a všeobecná podpora vzdělávání (poradenství a administrativní servis).



Kromě výše uvedeného obecného cíle projektu si realizátoři kladli za dílčí cíle následující:

1. Vybudovat fungující udržitelná partnerství a zlepšit diskuzi, spolupráci a informovanost zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání,
2. identifikovat klíčové problémy v oblasti předškolního, základního, neformálního a zájmového vzdělávání v SO ORP Vodňany a obci Čepřovice,
3. zvýšit povědomí zřizovatelů o jejich odpovědnosti v oblasti inkluzivního vzdělávání v mateřských a základních školách na území obce,
4. pomoci s osvětou inkluzivního vzdělávání a výměnou praktických zkušeností,
5. zmapovat investiční priority škol,
6. podpořit a rozvinout metodu akčního plánování na místní úrovni,
7. podpořit spolupráci zařízení neformálního vzdělávání v oblasti čtenářské a matematické gramotnosti,
8. zavést odborné diskuse, semináře a workshopy ke zvýšení kompetencí učitelů.

Hlavním přínosem realizace projektu MAP II mělo být budování a rozvoj udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území. Vzniklá partnerství měla napomáhat zkvalitňování vzdělávání zejména v místních mateřských a základních školách, ale také k řízenému rozvoji dalších služeb na podporu vzdělávání dětí a mládeže.

EVALUAČNÍ DESIGN, METODY EVALUACE A ZDROJE DAT

V rámci **sběru dat** bude evaluátor vycházet především z **desk-research** dostupných dokumentů. Hlavním zdrojem budou odpovědi na otázky v sebehodnotících zprávách (průběžné a závěrečné) projektu MAP a dále informace z hodnotících zpráv ze vzdělávacích akcí a zpráv o průběhu spolupráce MAP. Dle potřeby je možné využít i další výstupy z projektu, které jsou k dispozici na www.masvodnanskaryba.eu

Dalším zdrojem budou **hodnotící rozhovory s vybranými členy realizačního týmu**. Ten se skládal z administrativního a odborného týmu. Za administrativní tým byla vybrána evaluátorem jako respondentka PhDr. Alena Cepáková, hlavní manažerka projektu, za odborný tým byly vybrány jako respondentky Mgr. Ludmila Kolářová – metodik a facilitátor a Mgr. Barbora Křížková – Louženská, manažerka klíčových aktivit a koordinátorka implementačních aktivit.

9. ledna 2023 proběhl **brainstorming realizačního týmu** administrativního a 24. ledna 2023 realizačního týmu odborného v rámci pravidelných setkání. Oba týmy se na počátku projektu MAP III seznamovaly s výsledky projektu MAP II a jsou obeznámeny s tím, jak a zda funguje návaznost.



V neposlední řadě se evaluátor opírá též o **diskuzi** v rámci **jednání Pracovních skupin MAP III**, jejichž složení je velmi podobné jako v MAP II, vychází tedy z předpokladu, že většinu z otázek dokážou posoudit a odpovědět na ně. Jednání Pracovních skupin proběhla v březnu a dubnu 2023.

Data byla zpracovávána navazující analýzou a syntézou. Přístup spočívá v rešerši existujících dat a informací. Zjištění jsou k dispozici níže v části nazvané *Vyhodnocení dle jednotlivých evaluačních otázek*.

Funkční nezávislost evaluátora byla zachována, jelikož v rámci projektu nevykonával činnost, která by zavdávala střet zájmů.

HARMONOGRAM EVALUACE

Evaluační šetření probíhalo od ledna do května 2023. V lednu a únoru probíhal desk-research jednotlivých dokumentů, v lednu se uskutečnil brainstorming Realizačního týmu, v březnu a v dubnu 2023 byly zrealizovány diskuze v rámci jednání Pracovních skupin. Rozhovory s respondenty probíhaly v květnu. Od února do května byla data postupně zpracovávána. Výsledná evaluační zpráva byla předložena k projednání Pracovním skupinám v červnu 2023 a následně Řídícímu výboru MAP III v červenci 2023.

VYHODNOCENÍ DLE JEDNOTLIVÝCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK

Vyhodnocení je uspořádáno dle jednotlivých otázek, k nimž jsou uvedena veškerá zjištění získaná na základě desk-research, diskuze členů Pracovních skupin, brainstormingu Realizačního týmu a rozhovorů s vybranými respondenty.

1. Účelnost

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

Hlavní manažerka projektu uvedla, že podle ní se jednoznačně podařilo podpořit spolupráci zřizovatelů, mateřských a základních škol a ostatních aktérů ve vzdělávání. Došlo ke společnému informování, vzdělávání i plánování aktivit. V podstatě se navázaly další vazby a kontakty, které do té doby neexistovaly, byť se z části navazovalo na MAP I.

Kvalita vzdělávání se rovněž posunula k lepšímu už jen tím, že se všemi aktéry mohli sdílet příklady dobré praxe, diskutovat o nových výukových metodách, vzájemně se poučit z chyb. Kvalitu vzdělávání také ovlivnily pořádané semináře a workshopy, při kterých se pedagogové mohli vzdělat a získat inspiraci do výuky či poznatky o nových metodách. Co se týče



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



systémového řešení, tak podle ní snaha o podporu zlepšení řízení škol ze strany Realizačního týmu byla - pořádali odborné semináře pro ředitele a organizovali jejich setkání.

O podporu dlouhodobého plánování se Realizační tým také zasadil – pravidelnou šestiměsíční aktualizací Strategického rámce se ředitelé i zřizovatelé škol a školských zařízení naučili vzájemně komunikovat ohledně investic, sladit své vize a přenést je do Strategického rámce. Vnímá i systémové zlepšení v rámci celého území.

V rámci cíle sdílené porozumění cíli - orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání konstatovala, že na kvalitní inkluzivní vzdělávání se všichni orientovali a k tomuto cíli směřovalo velké množství aktivit.

Ohledně zavádění řešení pro nastavení rovných příležitostí ke vzdělávání uvnitř škol a v území – k dostupnosti kvalitního vzdělávání každého dítěte/žáka v inkluzivní škole zmínila, že se snažili poskytnout školám různé typy, zprostředkovat odborníky a vzájemné diskuze, semináře, podpořili vytváření metodických pomůcek.

K zavádění řešení podle ní určitě docházelo po celou dobu projektu, čili cíl byl dle jejího názoru splněn. Zda se jejich aktivity a návrhy převedly do praxe uvnitř jednotlivých škol, to už nelze z jejího hlediska zcela posoudit. Dílčího cíle zaměřeného na zlepšení spolupráce se podle ní obecně podařilo docílit. Samozřejmě každá škola na tom může mít jinak, nicméně se o to všechny školy snažily, což je vidět z velkého množství aktivit MAP II.

Manažerka klíčových aktivit a koordinátorka implementačních aktivit v rozhovoru k cílům stejně jako hlavní manažerka projektu řekla, že projekt MAP II dle jejího soudu podpořil spolupráci dílčích aktérů v oblasti vzdělávání (zřizovatele, pedagogy, organizace poskytující neformální a zájmové vzdělávání, rodiče apod.). Podpoření spolupráce vidí především v činnostech a setkávání Pracovních skupin, kde si jednotliví členové mohli vyměňovat zkušenosti a sdílet příklady dobré praxe. Dalším důležitým bodem podpory bylo pořádání vzdělávacích akcí pro jednotlivé skupiny aktérů ve vzdělávání přímo v regionu bez nutnosti dojíždění a s ním spojených organizačních problémů dopadajících především do chodu malých škol. Vzdělávací akce měly pestrou škálu zaměření od čtenářské a matematické gramotnosti, polytechniky přes inkluzivní vzdělávání k rovnému přístupu ke vzdělávání každého žáka. Ve všech těchto oblastech se dle jejího soudu podařilo posunout regionální povědomí o možnostech, jak je možné v daných oblastech vzdělávání moderně a inovativně postupovat. Míru přínosu těchto aktivit na zlepšení vzdělávacího procesu jako takového podle ní lépe posoudí pedagogové.

Metodička a facilitátorka uvedla, že se dle jejího názoru v rámci projektu MAP II dařilo cíle naplňovat. Semináře i webináře byly hojně obsazované a v regionu je zájem ze strany škol,



učitelů, rodičů a další veřejnosti účastnit se a podílet se na zlepšování předškolního i základního vzdělávání v regionu. V rámci projektu byla realizována řada setkání vedení škol, učitelů, zřizovatelů a veřejnosti. O tato setkání byl podle ní v regionu zájem. Učitelé, vedení škol i zřizovatelé měli také zájem účastnit se jednání Pracovních skupin, což dokládá účast na jednání jednotlivých Pracovních skupin. Školám se dle metodičky a facilitátorky daří své projekty pomocí MAP II realizovat, školy mají zájem o zlepšování prostředí pro vzdělávání, zřizovatelé školám pomáhají při financování investičních akcí. Pomoc je školám poskytována i ze strany MAS Vodňanská ryba jakožto realizátora MAP II. Kvalita vzdělání v regionu se zvyšuje, zlepšují se podmínky pro vzdělávání.

Podrobnější informace k naplnění cílů jsou uvedeny v kapitole „*Naplnění cílů dle teorie změny*“.

1.2. Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?

Hlavní manažerka projektu uvedla, že velkou oporou byl předchozí projekt MAP I, na který se navazovalo a bylo na čem stavět. Řada kontaktů již byla vytvořena, v povědomí odborné veřejnosti MAPy již také byly, adresáři disponovali. O tom podle ní svědčí i počet členů pracovních skupin, kteří měli chuť se zapojit a aktivně se účastnit. Velkým problémem a brzdou v rozjezdu byl podle ní COVID 19, který vše na delší dobu paralyzoval. Domnívá se, že spousta pozitivní návyků v dětech i dospělých potlačil. Ještě teď, v MAP III, jsou podle ní patrné jeho dopady, což je zřejmé i například velkou poptávkou po on-line prostředí.

Manažerka klíčových aktivit a koordinátorka implementačních aktivit zmínila, že v dosažení cílů pomáhalo pravidelné setkávání aktérů. Domnívá se, že pokud by byla vyšší finanční motivace, setkávání by se účastnilo více lidí, což by bylo určitě pro projekt přínosem. Dále v rozhovoru zmínila, že žádné bariéry nevnímá, pouze poukázala na to, že školám chybí finanční prostředky a brání jim vysoká administrativní zátěž v dosahování jejich cílů, které často v rámci MAP zmiňují.

Podle metodičky a facilitátorky setkávání pedagogů z různých škol a jejich sdílení zkušeností na vzdělávacích akcích spolu s lektory, určitě pomáhalo naplnění cílů. Jako překážku vnímala zpočátku malou návštěvnost některých vzdělávacích akcí, což se ale postupem času zlepšilo. Jako riziko vidí, že v případě ukončení těchto aktivit ze strany Realizačního týmu, školy nebudou schopny v nich dále samostatně pokračovat, bude chybět hlavní organizátor, který by pořádané aktivity zaštil. Dále uvedla, že cíle byly podle ní dosaženy především díky manažersky i lidsky velmi kvalitně vedenému projektu i vysoké profesionalitě a souhře celého Realizačního týmu. Díky tomu byly podle ní cíle projektu uchopitelné a smysluplné pro pedagogy, management mateřských a základních škol, zřizovatele i další zástupce či organizace působící v daném území. Projekt měl podle jejího názoru konkrétní směřování



hned od počátku, vždy jasný harmonogram s vizí následných kroků. Uvedla, že Realizační tým uměl zapojit všechny cílové skupiny a relevantní aktéry, komunikoval otevřeně a věcně, efektivně reagoval na specifické potřeby vzdělávání v území, uměl zorganizovat úspěšné a žádané vzdělávací aktivity ve vazbě na výstupy jednotlivých pracovních skupin. Realizační tým zpracovával podle ní strategické dokumenty související s rozvojem vzdělávání ve vysoké kvalitě, které byly mnohdy inspirativní pro další tvůrce projektů MAP z jiných ORP.

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

V rámci MAP byly definovány následující principy – princip spolupráce, zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů, princip dohody, otevřenosti, SMART, udržitelnosti (tento princip pojímá jiná evaluační otázka) a partnerství. Na základě zjištění je možné konstatovat, že se v rámci akčního plánování i v MAP II dařilo podle těchto principů postupovat.

Princip spolupráce: V rámci MAP II spolu dle dostupných dokumentů a informací spolupracovali zřizovatelé škol a školských zařízení, poskytovatelé vzdělávání i uživatelé vzdělávání, čímž byl tento princip naplněn. Neaktivněji se zúčastňovali poskytovatelé, ať již z řad škol a školských zařízení nebo z řad neformálních organizací, a to jednak v rámci výměn zkušeností, vzdělávacích akcí, ale i na jednáních Pracovních skupin. Nejméně se zapojovali uživatelé, tedy rodiče jakožto zástupci dětí. Realizátor projektu MAP II se aktivně snažil rodiče oslovovat, ale jejich zapojení bylo celkově výrazně menší než u poskytovatelů.

Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů: V rámci MAP byly použity čtyři standardní stupně spolupráce s veřejností, a to zajištění přístupu veřejnosti k informacím, aktivní informování, konzultace (oboustranná komunikace za účelem sběru připomínek) a spoluúčast na realizaci projektu. Toto téma bylo detailně rozpracováno v dokumentu Komunikační plán. V aktualizované verzi lze nalézt formy zapojení jednotlivých cílových skupin do projektu MAP II dle reálné situace v území. Dokument dále obsahuje i podrobné naplnění tohoto principu.

Princip dohody: Finální dokument MAP II vznikl jako dohoda zřizovatelů, poskytovatelů a uživatelů. Všechny tyto skupiny se aktivně podílely na jeho tvorbě a měly možnost jej připomínkovat. Na základě jejich činnosti byly rozpracovány konkrétní cíle vzdělávací politiky v území. V rámci způsobu a postupu realizace jednotlivých aktivit panovala mezi všemi aktéry vzájemná shoda. Rozdílné názory byly vykomunikovány na jednáních a dokument je výsledkem jejich dohody. Na jednání Pracovních skupin nikdy nebylo nutné hlasovat, členové se vždy domluvili, a Řídící výbor hlasoval vždy jednomyslně. Princip dohody tak byl naplněn.

Princip otevřenosti: Tento princip byl taktéž naplněn – aktivní účast v projektu MAP II s možností ovlivnit tvorbu výstupů, tedy účast na jednání Pracovních skupin a Řídícího



výboru, byla otevřena všem aktérům, kteří měli zájem o spolupráci, a to po celou dobu trvání projektu.

Princip SMART: V rámci MAP II byly stanoveny priority a jednotlivé cíle v oblasti vzdělávání v území a definovány konkrétní aktivity. Všechny tyto cíle i aktivity respektují princip SMART: S – specifická (s popisem konkrétních opatření a kroků), M – měřitelná (s uvedenými indikátory), A – akceptovaná (projednána v partnerství MAP, odsouhlasena a s jasně vymezenými kompetencemi a povinnostmi), R – realistická (odráží skutečné potřeby, jsou proveditelná a zdroje dostupné), T – termínovaná (návrhy opatření mají svůj jasný termín). V rámci dokumentu MAP II jsou všechny tyto informace uvedeny a princip je tak naplněn.

Princip partnerství: Partnerství je vztah mezi dvěma nebo více subjekty, který spočívá ve spolupráci těchto subjektů při přípravě a následné realizaci plánu. Základní strukturu partnerství tvoří Řídící výbor a Pracovní skupiny. Jejich složení bylo voleno tak, aby odraželo územní charakteristiku a zároveň bylo dostatečně reprezentativní. Rozvíjet spolupráci mezi dalšími aktéry vzdělávání a podpořit partnerství mezi již zapojenými subjekty pomáhala setkávání ředitelů a setkání za účelem výměny zkušeností. Ze Závěrečné evaluační zprávy vyplynulo, že původní představa o budování partnerství byla jednoznačná – Realizační tým měl již z MAP I zkušenost v ORP Vodňany. Řada partnerství již byla navázána, aktéři měli s projektem zkušenost, probíhala aktivní komunikace. Díky zapojení odborníků z území byly diskusní platformy vždy velmi plodné a inspirující. Po celou dobu realizace projektu se scházelo 6 Pracovních skupin. Vlivem pandemie onemocnění COVID 19 bylo nezbytné řadu aktivit převést do online prostředí a ukázalo se, že většina zapojených aktérů z území je schopna velice efektivně fungovat i na dálku. Jednání Pracovních skupin, ale i vzájemné výměny zkušeností mezi pedagogy či setkání ředitelů škol, výrazně přispělo k tvorbě hlavních výstupů projektu a upevnění vzniklých partnerství.

Naplnění principů potvrdili i respondenti rozhovorů. Hlavní manažerka projektu uvedla, že se všichni po celou dobu snažili o respektování všech uvedených principů. Většinu z nich dodrželi už díky Pracovním skupinám, které fungovaly na principu spolupráce, byly pestře zastoupené, otevřené všem aktérům a vždy na nich došlo ke shodě na projednávaných bodech. Velmi k tomu pomáhalo i složení Řídícího výboru a jeho efektivní setkání, kde též vždy došlo ke konečné dohodě. Také manažerka klíčových aktivit a koordinátorka implementačních aktivit sdělila, že se domnívá, že všechny principy MAP II byly úspěšně aplikovány po celou dobu realizace projektu.

Metodička a facilitátorka řekla, že veškeré činnosti v rámci MAP II se podle ní maximálně snažily principy dodržovat, podporovat a naplňovat. Mimo jiné zmínila, že v rámci principů spolupráce, zapojení, dohody a partnerství Realizační tým připravoval setkání zřizovatelů,



poskytovatelů, učitelů i veřejnosti. Kapacita setkání byla vždy téměř naplněna. Semináře a webináře v rámci MAP II byly hojně využívány. Realizátoři napomáhali komunikaci zřizovatelů a vedení škol, pokud to bylo možné, a jejich komunikace se v některých případech zlepšila.

2. Dopady

2.1. Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

V rámci brainstormingu Realizačního týmu pracovníci sdělili, že díky akčnímu plánování mohly školy a školská zařízení žádat o dotace, například do IROP. Dále vyzdvihli, že lidé v regionu spolu začali více komunikovat, scházet se a navazovat spolupráci. Důležitá je podle nich také výměna zkušeností a sdílení (jak kdo co aplikuje v rámci své výuky). Ke sdílení docházelo na jednání Řídícího výboru, na jednání Pracovních skupin, setkáních ředitelů nebo na seminářích. Jednak se sdílely zkušenosti a informace zevnitř jednotlivých škol a jednak zvenčí (informace získané na seminářích).

Manažerka klíčových aktivit a koordinátorka implementačních aktivit uvedla jako nejpozitivnější dopad, že se jednotliví učitelé a další aktéři začali setkávat, probíhalo vyměňování příkladů dobré praxe. Příjemné podle ní pro účastníky bylo i to, že vzdělávací akce byly zdarma, a tak řešili pouze dopravu. Dále doplnila, že se posílily vazby z projektu MAP I a vznikly nové (partnerství, přátelství, spolupráce). Tomu podle ní velmi pomohla i určitá jistota v délce trvání projektu - 3 roky zajistily kontinuitu i pevnost vytvoření vazeb. Akční plánování se stalo jakousi pravidelně se opakující rutinou (aktualizace akčních plánů, analytické části, strategických rámců apod.), kterou konečně začaly cílové skupiny chápat uceleněji a v souvislostech. Samozřejmě se podle ní velmi prohloubila i vzájemná výměna zkušeností, dobré praxe i spolupráce mezi řediteli škol. Školy se naučily promyslet a sepsat své priority, ať už v podobě vizí či konkrétních investic a komunikovat ohledně nich se svými zřizovateli.

Metodička a facilitátorka zmínila, že největší změnu vidí v propojení konkrétních lidí mezi sebou. Ať už se jedná o pedagogy, zástupce zřizovatelů, členy Pracovních skupin apod. Společná setkávání dle zkušeností z jednání Pracovních skupin podnítila sdílení výukových videí na internetu, předávání zkušeností z doby distanční výuky či způsoby řešení adaptace po návratu z distanční výuky. Změnu vidí rovněž v dostupnosti dalšího vzdělávání pro pedagogické pracovníky přímo v regionu. Dále si myslí, že projekt MAP II a jeho Realizační tým dal dílčím aktérům najevo, že je tu někdo, na koho je možné se obrátit s nejrůznějšími podněty a požadavky a tyto mohou být v rámci projektu MAP nebo jim podobných vyslyšeny a realizovány.



Manažerka klíčových aktivit a koordinátorka implementačních aktivit ke změnám v rozhovoru uvedla, že se v regionu podle ní rozhodně zlepšují podmínky pro vzdělání. Školy se postupně opravují, rekonstruují, vybavují se hřiště, v mateřských školách se vybavují zahrady pro hraní. Základní a mateřské školy se vybavují interaktivním zařízením a inovativními pomůckami. Negativní dopad na MAP II měla podle ní zcela určitě covidová doba. Řada procesů se zcela zastavila, nebylo možné se scházet. Základní a mateřské školy byly zavřené, což ovlivnilo pokrok i kvalitu ve vzdělávání. Na druhou stranu zmínila, že vznikla řada online projektů a rozšířilo se online vzdělávání, které se dá využívat i nadále.

Podrobně se vyjádřila metodička a facilitátorka. Ta vyzdvihla, že se především propojily informace, nápady, organizace a především lidé z formálního, neformálního i zájmového vzdělávání napříč jednotlivými typy škol a školských zařízení. Vzniklo mnoho nových profesních vazeb i přátelství, které umožňují společně organizovat další aktivity i nad rámec MAP II. Posílilo se podle ní odborné povědomí o situaci ve vzdělávání v území – vznikly analytické zprávy, byly pojmenovány strategické cíle a konkrétní potřeby v jednotlivých oblastech. Dále uvedla, že odborná i široká veřejnost měla možnost se aktivně a komunitním způsobem spolupodílet na vytváření a naplňování regionální vzdělávací politiky. Zmínila také, že se posiluje spoluodpovědnost jednotlivých cílových skupin na definování a realizaci konkrétních potřeb pro rozvoj vzdělávání. Zdůraznila i to, že na společných jednáních Pracovních skupin i v rámci vzdělávacích akcí, workshopů, různých rozvojových aktivit a vytváření a využívání metodických dokumentů došlo přirozeným způsobem ke zvyšování odborných i metodických kompetencí pracovníků ve vzdělávání. Důležitou změnou byla podle ní i identifikace a realizace vzdělávacích potřeb přímo ve školách, na které uměl podle ní Realizační tým reagovat kvalitními vzdělávacími aktivitami i lektory. Identifikované a dle možností plněné jsou také investiční potřeby škol, školských zařízení a dalších organizací v území – bylo zrealizováno několik prospěšných projektů (IROP, CLLD...). Závěrem uvedla, že aktéři v území jsou podle ní soudržnější, propojenější, motivovanější. Ví o sobě vzájemně, dokážou dětem a žákům vzájemně pomoci.

2.2. Jaké aktivity na podporu fungujícího partnerství jste realizovali?

Kromě setkání Řídícího výboru a Pracovních skupin byla realizována *setkání ředitelů škol a vzdělávací akce*. Neustále aktualizované byly také webové a facebookové stránky projektu. Setkání ředitelů škol a předškolních zařízení probíhala pravidelně prostřednictvím setkávání analytiků. Dle Závěrečné sebehodnotící zprávy se jedná o osvědčenou aktivitu. Svědčí o tom dle Realizačního týmu velká účast i zpětná vazba. Setkání byla dle zprávy bohatá na výměnu zkušeností a informací mezi jednotlivými školami, byla také efektivní pro sdělení některých zásadních informací ředitelům Realizačním týmem (je možné získat ihned zpětnou vazbu, vyjasnit si nejasnosti).



Dále byly realizovány vzdělávací akce, diskusní platformy a výměny zkušeností. Harmonogram a témata diskusních platform zajišťovala koordinátorka implementačních aktivit, která vyhledávala a kontaktovala jednotlivé školitele. Výběr témat kopíroval jednotlivá opatření projektu MAP a zájmy aktérů – nejčastěji členů Pracovních skupin, kteří v průběhu projektu aktivně navrhovali témata a školitele, o které mají zájem či s nimi mají dobrou zkušenost. Do diskusních platform (semináře, workshopy a další vzdělávací aktivity) byli zváni odborníci na daná témata – místní lídři nebo akreditovaní školitelé.

Co se týče webových stránek, tak ty jsou i nyní dobře vedeny. Lze na nich najít veškeré informace k projektu MAP I, MAP II, a v současné době i k MAP III. Ke stažení jsou k dispozici veškeré vzniklé dokumenty, ale i pozvánky na realizované akce, dokumenty k připomínkám či jsou zde přehledné informace o členech jednotlivých Pracovních skupin i Řídícího výboru a zápisy z jednání. To je dle evaluátora důležité nejen pro samotné účastníky projektu, ale také pro nezapojené subjekty. Projekt tak díky stránkám působí velmi transparentně.

Dle Závěrečné sebehodnotící zprávy začaly být v průběhu projektu přínosnější facebookové stránky. Jedním z možných vysvětlení je dle Realizačního týmu skutečnost, že vzhledem k pandemii onemocnění COVID-19 se celá řada aktivit realizovala elektronickou formou a tyto komunikační kanály tak nabraly na důležitosti. Informovaly veřejnost o všech realizovaných vzdělávacích akcích, ale také o aktuálním dění ve vzdělávání. Počet fanoušků v průběhu projektu stále narůstal, a přestože byla odezva na jednotlivé příspěvky či události minimální, tak reagovaly i osoby, které nebyly běžně zapojené do jiných aktivit MAP.

2.3. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Informace vycházejí zejména ze Závěrečné sebehodnotící zprávy MAP II. Pedagogickým pracovníkům a ředitelům školských zařízení přineslo akční plánování zejména možnost se setkávat, a to na řadě různých platform od Pracovních skupin, přes Řídící výbor, vzdělávací akce a výměny zkušeností, až po setkání ředitelů. Akce probíhaly offline i online či distanční formou. Na akcích účastníci získávali nové informace, případně sdíleli své vlastní zkušenosti. Dále to zejména pedagogům přineslo nové kontakty a možnost potkat se s ostatními pracovníky z jiných škol.

Projektem byla posílena komunikace mezi řediteli škol a zřizovateli, a to zejména při pravidelné aktualizaci Strategického rámce. Školy a školská zařízení a jejich zřizovatelé byli nuceni spolu pravidelně řešit střednědobé i dlouhodobé investice, aby je do rámců zanesli. Museli tak sdílet své vize a dohodnout se na prioritách v oblasti investic do modernizace. Zároveň projekt zřizovatelům přinesl možnost zapojit se do tvorby strategických dokumentů ve vzdělávání a získávání informací o jejich tvorbě napříč celým územím.



Co se týče ostatních aktérů, Realizační tým se snažil oslovit také rodiče. Rodiče měli možnost se díky projektu zapojit jednak do tvorby strategických dokumentů ve vzdělávání v území, ale zejména se setkat přímo s pedagogy z různých škol a komunikovat s nimi různé přístupy ke vzdělávání. Také mohli diskuze obohatit o důležitý úhel pohledu, kterým bezpochyby pohled rodiče (a zprostředkovaně i dítěte či žáka) je. Získali možnost více se zapojit do života školy a dostali informace, jak mohou ještě více rozvíjet své děti a kam se například vydat pro případnou pomoc (volnočasové aktivity, knihovny, organizace a služby apod.).

Pokud se jedná o přínosy projektu, ředitelé škol a školských zařízení, členové Pracovních skupin a Realizačního týmu uvedli jako přínosné pro ně samotné či pro jejich zařízení:

- ✓ možnost setkávání s dalšími lidmi z oboru v rámci Pracovních skupin a výměnu zkušeností (možnost komunikace, diskuze a vyslechnutí si názorů ostatních, možnost kontaktu s kolegy, kteří mají zájem o problematiku vzdělávání a chtějí jej aktivně posouvat dále),
- ✓ možnost účastnit se odborných přednášek a školení, dalšího vzdělávání pedagogů (akce jsou zdarma, témata vzdělávání jsou vnímána jako pestrá dle potřeb pedagogů),
- ✓ Strategický rámec MAP se zanesenými projektovými záměry (podmínky pro případné získání dotace),
- ✓ možnost realizace některých projektů (získání neinvestičního vybavení),
- ✓ získání nových informací (o výpočetní technice, o možnostech čerpání dotací aj.) nebo nápadů a inspirace do výuky (náměty, vhodná literatura aj.), a to nejen z pohledu pedagogů, ale i rodičů,
- ✓ nové kontakty s ostatními nebo poznání toho, jak fungují jednotlivé školy či školská zařízení v území, s jakými problémy se potýkají, jaké mají možnosti či potřeby, v čem se liší.

Organizace působící v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže do 15 let získaly možnost podílet se na veškerých aktivitách projektu a setkávat se tak se zástupci škol a školských zařízení, navázat s nimi komunikaci a spolupráci, předat jim informace o svých službách. Měly šanci sdílet vlastní pohled na vzdělávání v území a získat jiný úhel pohledu na věci, které školy řeší. Organizace také dostaly možnost se o dění v projektu pravidelně dozvídat prostřednictvím emailů, facebookových a webových stránek, pokud se do projektu nechtěly zapojit aktivně svou přímou účastí.



2.4. Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP II?

V rámci brainstormingu Realizačního týmu pracovníci sdělili, že jako důležitou vnímají spolupráci s Krajským akčním plánem (KAP) a NPI. Realizační tým získával díky spolupráci s těmito projekty pravidelné informace, které bylo možné využít při realizaci projektu MAP II, a Realizační tým tyto informace z vyšších úrovní v rámci Jihočeského kraje přenášel na setkáních dál k účastníkům z regionu. Hlavní manažerka projektu potvrdila, že spolupráce probíhala s individuálním projektem systémovým prostřednictvím NPI (pravidelná setkání) a s KAP, jehož zástupce se těchto setkání účastnil. Spolupráce jim podle ní pomohla konzultovat nejasná místa v řízení projektu a naplnění všech povinných bodů.

2.5. Co členům Pracovních skupin práce ve skupině dala?

Členové Pracovních skupin v rámci diskuze sdělili, že Pracovní skupiny v rámci MAP jsou pro ně jediná možnost potkat se s ostatními pedagogy napříč regionem. Mají možnost zde zjistit, jestli mají v ostatních školách stejné problémy jako oni. Díky tomu ví, že narážejí v praxi na stejné věci, zjišťují, jaké mají ostatní školy zkušenosti. Uvedli, že na Pracovních skupinách je dobré, že je tam velký průřez lidmi z různých stupňů školství a že díky tomu vidí, že řadu problémů lze vyřešit. Jako příklad uváděli, že školy mají problém například najít psychologa, chybí dětský psychiatr, potýkají se se zastaralostí PC, které již potřebují obnovu, protože uplynulé roky byly využívány opravdu intenzivně, řeší nulté ročníky apod. Členové Pracovní skupin dále uvedli, že nejdůležitější je pro ně mj. také možnost diskuze nad jednotlivými tématy s učiteli z různých škol, získávání poznatků z Pracovních skupin, ale také možnost navrhnout si lektory, kteří pro ně posléze realizovali semináře či webináře. Vidí přínos v tom, že se mluví o problémech škol a tato témata se dále zapracovávají do dokumentů, které vytváří Realizační tým MAP. Současně zaznělo, že jim práce ve skupině dala nový pohled na věc či možnost přispět, ať již svými nápady, znalostmi nebo kontakty. Někteří členové se na Pracovních skupinách např. domluvili na společných akcích, získali kontakty a ocenili také možnost dalšího vzdělávání pedagogů. I v rámci Pracovní skupiny pro financování zaznělo vzájemné sdílení potíží, problémů, ale i těch pozitivních situací, které se dějí ve školách. Kromě toho členové zmínili aktuální informace o možnostech využití dotačních programů, resp. finančních prostředků.

Členové Pracovní skupiny pro rovné příležitosti shodně uvedli, že důležitý byl pro ně přísun informací a možnost setkávat se s ostatními. Zástupci rodičů zmínili, že oceňují informovanost, která jim mnohdy chybí. Zaznělo i to, že někteří chodí do Pracovní skupiny kvůli informacím o žácích se speciálními vzdělávacími potřebami.



Do evaluace se zapojilo 6 osob, které působily na pozicích vedoucích Pracovních skupin, dále se formou diskuse zapojili i všichni přítomní členové Pracovních skupin, které se zúčastnili jednání v červnu 2022.

3. Udržitelnost

3.1. Jakým způsobem se v MAP II bude pokračovat?

Vzhledem k tomu, že MAP II byl v regionu již ukončen, lze jednoznačně konstatovat, že udržitelnost jakožto jeden z principů MAP byla zajištěna, a to projektem MAP III. Vytvořená partnerství v rámci MAP II tak fungují i po skončení projektu, jelikož díky tomu byly zajištěny finanční i lidské zdroje. MAP III navázal na MAP II přímo od 1. 3. 2022.

Hlavní manažerka projektu v rámci rozhovoru potvrdila, že na projekt MAP II navázal plynule projekt MAP III. Ten dle jejích slov obsahuje téměř shodné aktivity, které byly zařazeny v MAP II s výjimkou části implementace (semináře, setkávání, workshopy apod.), což je podle ní škoda. Po implementačních aktivitách je ze strany cílových skupin veliká poptávka. Kromě nemožnosti pořádání vzdělávacích aktivit, vidí limity navazujícího projektu MAP III ještě v neustále se opakujících aktivitách typu aktualizace analytické části, akčních plánů či finální podoby Místního akčního plánu, ale bez jakékoli další vize, kam vše tohle směřuje a jak se s dokumenty bude dále pracovat. Pokud jsou dokumenty využívány ke strategickému plánování na krajské či národní úrovni, tak Realizačnímu týmu zcela chybí zpětná vazba jak.

Manažerka klíčových aktivit a koordinátorka implementace uvedla, že je podle ní dobře, že na MAP II navazuje projekt MAP III, který se snaží zajistit alespoň udržování nezbytných dokumentů, aby školy mohly ve svých projektech pokračovat a zlepšovat tím vzdělávání v regionu. Výhodou také podle ní je, že v rámci MAP III dále fungují Pracovní skupiny, udržují se kontakty a lidé se setkávají a své problémy řeší.

Metodička a facilitátorka dodala, že spolupráci v rámci partnerství MAP vnímá jako užitečnou a žádoucí, a to především v rámci navazujících projektů MAP III, IV i případně v synergiích s dalšími podobně zacílenými projekty, aktivitami či iniciativami. Jedná se o následující aktivity:

- ✓ organizace pravidelných setkávání ředitelk základních a mateřských škol za účelem výměny zkušeností,
- ✓ organizace vzdělávacích akcí a výměn zkušeností pro pedagogy všech škol a školských zařízení v oblasti rozvoje čtenářské pregramotnosti,
- ✓ organizace pravidelných setkávání pedagogů MŠ a ZŠ za účelem vzdělávání a výměny zkušeností v oblasti čtenářské a matematické gramotnosti,



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



- ✓ organizace vzdělávacích akcí v oblasti inkluzivního vzdělávání pro pedagogy škol a školských zařízení.

3.2. Je vaše regionální partnerství udržitelné i bez finanční podpory MŠMT? Které konkrétní aktivity? Kdo by se eventuálně ujal organizace, aktivitu zaštitil?

V rámci brainstormingu Realizačního týmu pracovníci sdělili, že regionální partnerství podle nich udržitelné bez finanční podpory není. Někteří učitelé či ředitelé jsou podle nich schopni některé aktivity udržet (výměna zkušeností, pozvánky do škol na prohlídky, sdílení), ale bez organizátora i toto bude obtížné. Musel by i tak podle nich fungovat někdo například z ORP, kdo by aktivity personálně zaštitil. Nejvíc se účastníkům MAP II podle nich líbily semináře. Ačkoliv by semináře mohlo realizovat v místě například MŠMT bezplatně, tak by jich bylo výrazně méně a bez jednotného organizátora by byly realizovány zejména pro jednotlivé školy a ne pro všechny školy napříč územím.

Členové Pracovních skupin v rámci diskuze sdělili, že partnerství podle nich bez finanční podpory udržitelné není. Kromě vzdělávacích akcí by postrádali i setkávání Pracovních skupin, což je pro ně jediné místo, kde mohou potkat učitele stejného oboru napříč celým regionem, a to je pro ně velmi důležité. Uvedli, že jediný, kdo by mohl nějakým způsobem zajistit spolupráci, by mohlo být město Vodňany, ale i u toho měli spíše pochybnosti z důvodu personálních kapacit úřadu, resp. odboru školství.

Manažerka klíčových aktivit a koordinátorka implementace v rozhovoru uvedla, že má obavu, že setkávací aktivity by se bez projektů podobných MAP II realizovaly v nastavené míře a četnosti velmi obtížně. Sice v rámci akčního plánování podle ní panovala shoda, že by některé aktivity mohly pořádat jednotlivé školy, ale z vlastní zkušenosti na pozici ředitelky školy se obává, že organizaci bude bránit nadměrná zátěž v oblastech, které jsou nutné pro chod školy, a tyto aktivity, které pro chod jako takové nejsou klíčové, budou na vedlejší koleji. Bylo by podle ní hezké, kdyby se o nějakou formu logistiky ohledně naplňování aktivit z akčního plánu zasadil zřizovatel. Poptávka po vzdělávacích akcích určitě je a bude i nadále, jen je třeba najít finanční prostředky na jejich realizaci a člověka/instituci, která si vezme organizaci na starost. Bez finanční a tím i personální podpory MŠMT dle jejího soudu určitě nebude možné realizovat tvorbu strategických dokumentů. Metodické pomůcky mohou v některých školách vznikat asi i bez podpory, otázka je, jestli jednotlivé školy, které metodické pomůcky vytvoří na vlastní pěst jako svůj materiál, jež budou chtít sdílet s ostatními školami.

Metodička a facilitátorka zmínila, že bez finanční podpory je obtížné zajistit kvalitu výstupů, byť zájem a podpora ze strany rodičů, škol, učitelů i zřizovatelů je v regionu velká. Tvorba strategických dokumentů, metodických pomůcek je pro region důležitá, ale školy i učitelé jsou zavaleni administrativou a má velkou obavu, zda by tyto projekty bez finanční podpory



vznikaly dále. Výměny zkušeností, setkání zřizovatelů a vedení škol ve svém pracovním vytížení podle ní samy organizovat nebudou, nebo budou velmi málo, proto byl dle jejího názoru projekt MAP II v tomto velmi nápomocný.

Hlavní manažerka projektu uvedla, že udržitelná jsou určitě všechna setkání (typu Pracovní skupiny, Řídící výbor, výměny zkušeností apod.), protože finanční náklady na setkávání jsou minimální. Ale musí se najít někdo, kdo se jich ujme, což je samozřejmě náročné na čas a organizaci. Teoreticky to podle ní mohou být zástupci ORP, tedy město Vodňany či nějaká konkrétní škola. Dále k tématu dodala, že nastavené partnerství, informování a spolupráce je přínosné a efektivní. Projektový tým se podle ní velmi dobře orientuje ve vzdělávací oblasti, zná území a všechny aktéry ve vzdělávání, umí projektové řízení, má zkušenosti a výsledky a měl by podle jejího názoru i pro skončení financování ze strany MŠMT a Evropských fondů pokračovat v místním akčním plánování. Podstatné je hlavně síťování/sdružování/přenos inspirativní praxe + společné akce a setkání pedagogů, ředitelů škol, zřizovatelů, rodičů a komplexní programy pro děti a žáky s využitím místně ukotveného učení a posilování regionální identity.

3.3. Mají členové vašich skupin zájem scházet se a spolupracovat i po ukončení projektu MAP II?

V rámci brainstormingu Realizačního týmu pracovníci sdělili, že hned na začátku MAP III bylo patrné, že členové Pracovních skupin spolupracovat i nadále chtěli, protože většina členů Pracovních skupin v MAP III docházela již v rámci projektu MAP II. Hlavní manažerka projektu potvrdila, že členové Pracovních skupin měli zájem se setkávat, většina pokračuje v MAP III a přidali se i noví členové.

Manažerka klíčových aktivit a koordinátorka implementace v rozhovoru uvedla, že zájem ze strany členů Pracovních skupin byl. Proběhla i nějaká setkání, neboť někteří členové Pracovních skupin zvali ostatní k návštěvě jejich školy. Mnoho z členů Pracovních skupin z MAP II pokračuje i v rámci MAP III. Největší zájem je asi o sdílení dobré praxe, sdílení tipů na učební pomůcky, materiály, aplikace apod. Myslí si ale, že mimo projekt MAP III nedochází k nějakému pravidelnému setkávání, nebo o tom alespoň není informována.

3.4. Jsou mezi výstupy práce Pracovních skupin i konkrétní výukové materiály a postupy, které bude region využívat i po skončení projektu?

V rámci brainstormingu pracovníci Realizačního týmu sdělili, že evidují několik vytvořených výstupů, které by mohly školy a školská zařízení využívat i po skončení projektu. Nemají informace, zda se dokumenty skutečně využívají, ale domnívají se, že jejich využívání se odvíjí zejména od ochoty učitelů je využívat. Uvedli také, že využívání závisí na tom, zda se dokumenty do škol dostanou.



3.5. Je plán udržitelnosti MAP II realistický?

V rámci brainstormingu pracovníci Realizačního týmu sdělili, že plán udržitelnosti MAP II prokazatelně realistický byl. Dokládá to podle nich právě probíhající realizace projektu MAP III, který na něj navazuje. Také hlavní manažerka projektu si myslí, že MAP II je udržitelný. Vnímá, že zájem o zvýšení kvality vzdělávání je veliký. Je to podle ní vidět i na výstupech, kvalitě strategických dokumentů a také stoprocentnímu zapojení škol v regionu do MAP. V rámci MAP II se povedlo zapojit i školy, které v minulosti byly spíše pasivní. Tyto školy začaly více zapojovat své učitele a zvyšovat kvalifikaci svým zaměstnancům.

Manažerka klíčových aktivit a koordinátorka implementace vnímá realistickou udržitelnost za předpokladu, že do MAP půjdou finance. V opačném případě si udržitelností není jista.

Metodička a facilitátorka potvrzuje, že plán udržitelnosti realistický určitě je – jsou vytvářeny výstupy jako akční plány, strategické rámce apod., které mají časový přesah až do konce roku 2023. Zda jsou všechny tyto aktivity prakticky udržitelné bez MAP II z pohledu financování či organizačního zastřešení, to je otázka jiná – podle ní spíše nikoli.

Plán udržitelnosti MAP II byl realistický, jelikož spoléhal zejména na realizaci MAP III, který v současné době probíhá. Bez MAP III by byla udržitelnost sporná. Významným rizikem by tedy bylo, že by se nenašly finance na aktivity MAP.

NAPLNĚNÍ CÍLŮ DLE TEORIE ZMĚNY

Celá evaluace vychází z teorie změny projektu, která identifikuje dlouhodobé cíle a zpětně mapuje potřebné podmínky pro jejich dosažení. Její podstatou je, že každá intervence založená na důkaze si klade následující otázky: „*Co chceme změnit?*“ „*Jak této změny chceme dosáhnout?*“ „*Jak poznáme, že bylo změny dosaženo?*“.

Celá tato kapitola je proto koncipována tak, že nejprve uvádí jeden z dílčích cílů projektu (příp. hlavní cíl) tedy to, co chceme změnit. Tyto cíle vychází z analytických podkladů projektu, z definovaných problémů, priorit a cílů v území. Dále se zaměřujeme na to, jak uvedené změny dosáhnout, tedy formou jakých aktivit. Závěrem vždy zmiňujeme, jak poznáme, že cíle bylo dosaženo, přičemž vycházíme ze závěrečné zprávy projektu či informací získaných od respondentů prostřednictvím rozhovorů.

Dílčí cíl č. 1: Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol

Naplnění tohoto cíle bylo v plánu zejména prostřednictvím setkání ředitelů škol a školských zařízení a dále prostřednictvím Strategického rámce.



V projektu byl dle dokumentů aktualizován Strategický rámec pravidelně, a to každých 6 měsíců, což výrazně zlepšilo dlouhodobé plánování investic jednotlivých škol a školských zařízení. Jak uvedla hlavní manažerka projektu, ředitelé a zřizovatelé škol se naučili lépe vzájemně komunikovat ohledně investic, sladit své vize a zejména je přenést v jasné podobě do Strategického rámce. V tom je vidět systémové zlepšení napříč celým územím.

Co se týče setkání ředitelů, tak ta probíhala pravidelně a to prostřednictvím setkávání analytiků.

Dle Závěrečné sebehodnotící zprávy se setkání ředitelů škol a školských zařízení osvědčila. Svědčí o tom velká účast i jejich zpětná vazba. Setkání byla dle Zprávy bohatá na výměnu zkušeností a informací mezi jednotlivými zařízeními, byla také efektivní pro sdělení některých zásadních informací ředitelům Realizačním týmem (je možné získat ihned zpětnou vazbu, vyjasnit si nejasnosti).

Celkově můžeme dle zjištění tento cíl považovat jednoznačně za naplněný.

Dílčí cíl č. 2: Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání

Tohoto cíle se Realizační tým snažil dosáhnout zejména prostřednictvím Pracovní skupiny pro rovné příležitosti a vzdělávacích akcí zaměřených na inkluzivní vzdělávání.

Pracovní skupina se zabývala např. přijímání dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami do škol, práci s nadanými žáky nebo přechody dětí a žáků mezi jednotlivými stupni vzdělávání. Obsahem pracovní skupiny bylo vzdělávání, přenos zkušeností, informací a odborně vedené diskuze o problematice nastavení rovných příležitostí a selektivnosti vzdělávacího systému uvnitř škol. Pracovní skupina také posuzovala, z pohledu zásad rovného přístupu ke vzdělávání, navržené aktivity v akčním plánu a vytvářela popis stávajícího stavu této problematiky v území. Pracovní skupina měla 7 členů – kromě pedagogů také asistent pedagoga, speciální pedagog, zástupce rodičů či městského úřadu (odbor školství) a neziskového sektoru z oblasti sociálních služeb pro děti a mládež, takže zastoupení bylo velmi pestré, což je zcela zásadní pro sdílení zkušeností s inkluzivním vzděláváním.

Co se týče vzdělávacích akcí, jednalo se jak o semináře se zaměřením na inkluzivní vzdělávání (především se zaměřením na práci s dětmi a žáky se specifickými vzdělávacími potřebami, a na děti a žáky nadané a mimořádně nadané), tak o výměny zkušeností.

Tento cíl lze považovat za naplněný.



Dílčí cíl č. 3: Zavádění řešení pro nastavení rovných příležitostí ke vzdělávání uvnitř škol a v území - dostupnost kvalitního vzdělávání každého dítěte/žáka v inkluzivní škole

Tento cíl bylo v plánu naplnit konkrétními aktivitami, které je možné nalézt v jednotlivých akčních plánech.

Aktivity byly navrženy v rámci jednání Pracovní skupiny pro rovné příležitosti. Touto Pracovní skupinou bylo i průběžně vyhodnocováno jejich naplňování, a to dle Metodiky rovných příležitostí ve vzdělávání pro prioritní osu 3 OP VVV jednou za 12 měsíců. Aktivity vychází z jednotlivých akčních plánů a k vyhodnocování aktivit byly využity jednak evaluační zprávy a dále popisy potřeb základních a mateřských škol pro další rozvoj, který každá škola předala Realizačnímu týmu a ten vše shrnul do dokumentů Agregovaný popis potřeb základních škol a Agregovaný popis potřeb mateřských škol. Z jednotlivých monitoringů lze zjistit, že naprostá většina aktivit týkajících se rovných příležitostí ve školách v území byla naplňována, proto je možné konstatovat, že tento dílčí cíl byl splněn a zavádění řešení pro nastavení rovných příležitostí ke vzdělávání uvnitř škol a školských zařízení v území bylo úspěšné.

Dílčí cíl č. 4: Zlepšení spolupráce škol s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků

Tohoto dílčího cíle se projekt snažil dosáhnout prostřednictvím Pracovních skupin a pořádaných vzdělávacích akcí. Podle hlavní manažerky projektu se o tento cíl realizátor maximálně snažil, což je vidět z velkého množství aktivit v rámci MAP II. Uvedla, že u každé školy to může být jinak, ale obecně zlepšení spolupráce je patrné.

Obecný rozvoj spolupráce rozhodně nastal díky jednáním Pracovních skupin, které se pravidelně setkávaly min. 4x ročně. Dle Závěrečné sebehodnotící zprávy je práce členů v Pracovních skupinách pro projekt zásadní, neboť pomáhají formovat hlavní směry vzdělávací politiky v území, a tím významně ovlivňují finální dokument Místní akční plán rozvoje vzdělávání II. Všech 6 pracovních skupin fungovalo stabilně, jednání nebyla rušena pro nedostatek účastníků, členové Pracovních skupin byli při jednáních aktivní a jejich počet se v průběhu projektu neměnil. Podle Zprávy považuje Realizační tým jednotlivé Pracovní skupiny za osvědčenou aktivitu. Díky ní se jednoznačně zlepšila spolupráce v území.

Tento cíl tedy můžeme považovat za splněný.



Hlavní cíl: zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání, to znamená společné informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb a vyhodnocování přínosů spolupráce

Hlavního cíle bylo v plánu dosáhnout prostřednictvím splnění dílčích cílů, respektive konkrétně prostřednictvím jednání Pracovních skupin a Řídícího výboru, vzdělávacích akcí a dalších akcí konaných v rámci projektu, ale také díky společné přípravě strategických dokumentů ve vzdělávání v území.

Jednoznačně se podařilo podpořit spolupráci zřizovatelů, škol a školských zařízení a ostatních aktérů ve vzdělávání. Došlo ke společnému informování, vzdělávání i plánování aktivit. V podstatě se navázaly vazby a kontakty, které do té doby neexistovaly, byť se z části navazovalo na MAP I. Kvalita vzdělávání se rovněž posunula k lepšímu už jen tím, že se všemi aktéry bylo možné sdílet příklady dobré praxe, diskutovat o nových výukových metodách, vzájemně se poučit z chyb, a to zejména v rámci Pracovních skupin, ale do určité míry i v rámci jednání Řídícího výboru, setkání ředitelů či v rámci vzdělávacích akcí. Kvalitu vzdělávání také ovlivnily pořádané semináře a workshopy, při kterých se pedagogové mohli vzdělat a získat inspiraci do výuky či poznatky o nových metodách.

Co se týče společného informování a plánování aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb, tak tato část cíle byla naplněna díky jednáním Pracovních skupin, ta byla oceněna jako osvědčená aktivita (viz výše). Zde vznikaly všechny strategické dokumenty, byly definovány priority ve vzdělávání v území, ale také zde vznikaly návrhy na konkrétní aktivity, které mají místní problémy řešit. Výsledkem jejich činnosti je finální dokument MAP II, který lze nalézt ve výstupech projektu na webových stránkách. Přínos a fungování Pracovních skupin hodnotí také evaluační zpráva, která vznikla v rámci projektu MAP II.

Společné vzdělávání bylo podpořeno především vzdělávacími aktivitami. Jak která byla efektivní a přínosná je možné se dočíst podrobně v evaluačních zprávách, které vznikly v průběhu projektu MAP II a hodnotí vzdělávací akce, které se uskutečnily.

Hlavní cíl projektu je z výše uvedených důvodů možné považovat za splněný.

ZÁVĚR

Cílem projektu bylo zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání, to znamená



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

společné informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb a vyhodnocování přínosů spolupráce. Na základě výše uvedených zjištění můžeme konstatovat, že hlavního cíle bylo prostřednictvím dílčích cílů úspěšně dosaženo. Na základě všech výše uvedených zjištění doporučuji zajistit návaznost aktivit a hledat na toto dlouhodobé zdroje. Jedná se zejména o jednání Pracovních skupin, vzdělávací aktivity, setkání ředitelů a setkání zaměřená na sdílení zkušeností. Všechny tyto aktivity jsou dle informací velmi důležitými pro danou oblast a bez navazujících projektů je jejich fungování ohroženo. Pokud bychom brali v potaz výhradně projekt MAP II, tak s odstupem času již víme, že návaznost je zajištěna projektem MAP III, nicméně velkým problémem je, že jeho součástí nejsou implementační aktivity, po kterých je ale od účastníků největší poptávka. Účastníci projektu se podle hlavní manažerky opakovaně dotazují po vzdělávacích aktivitách a doufají, že v rámci dalších navazujících projektů budou opět realizovány v podobném rozsahu jako v rámci MAP II.