



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



EVALUAČNÍ ZPRÁVA Č. 3

EVALUACE MÍSTNÍHO AKČNÍHO PLÁNU ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ III VE SO ORP DOMAŽLICE A SO ORP HORŠOVSKÝ TÝN (MAP III)



ÚVOD

Evaluační zpráva číslo 3 obsahuje nejprve krátký popis situace v území před projektem MAP III, 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 **2022 - 2023**. Evaluace si klade za cíl zhodnotit účelnost, dopady a udržitelnost projektů v daném území a zjistit, zda cíle byly naplněny.

Jedná se evaluaci:

- z hlediska fáze programu o tzv. **evaluaci ongoing** – jejím cílem je podat zprávu o účelnosti a účinnosti dosavadních intervencí a rozsahu naplnění očekávaných efektů, není vyvolána zjištěnými odchylkami nebo problémy,
- 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.

Co se týče samotného projektu MAP III, jednalo se v zásadě o překlenovací projekt končícího Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV). V dané době již vše směřovalo k novému Operačnímu programu Jan Amos Komenský (OP JAK), z něhož bude financován následující MAP IV.



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



POPIS SITUACE V ÚZEMÍ PŘED MAP III

Dle informací z Evaluační zprávy 2 víme, že ve SO ORP Domažlice i ve SO ORP Horšovský Týn probíhal v letech 2018 - 2022 projekt „Místní akční plán rozvoje vzdělávání II“ (MAP II), který mimo jiné podrobně analyzoval a popisoval problémy a potřeby vzdělávací politiky v území. Kromě toho byly pravidelně aktualizovány strategické dokumenty, zejména Strategický rámec (jedenkrát za 6 měsíců). Tomu všemu bylo potřeba věnovat další pozornost. Realizací projektu MAP III vznikla příležitost navázat na MAP II a nadále podporovat vytvořená partnerství (pravidelná setkání pracovních skupin, ředitelů) 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. O tyto aktivity byl v území velký zájem, byly pro projekt zcela klíčové.

Díky tomu, že realizátor projektu MAP III byl stejný jako v případě MAP II, nebyl problém na MAP II navázat a s aktéry z obou území probíhala díky tomu od začátku aktivní komunikace.



EVALUACE MAP III VE SO ORP DOMAŽLICE A SO ORP HORŠOVSKÝ TÝN

POPIS INTERVENCE A REKAPITULACE CÍLŮ

Projekt MAP III je realizován v období od 1. dubna 2022 do 31. října 2023.

Hlavním cílem MAP III je zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že je podporována 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. Hlavní cíl je naplňován realizací těchto aktivit: Rozvoj a aktualizace MAP, Evaluace procesu místního akčního plánování.

Kromě uvedeného hlavního cíle projektu si realizátoři kladou za dílčí cíle následující:

- systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol,
- sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání,
- zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území - dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole,
- zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.

EVALUAČNÍ DESIGN, METODY EVALUACE A ZDROJE DAT

V rámci **sběru dat** evaluátor vychází v první řadě z **brainstormingu realizačního týmu (RT)** MAP III v rámci jeho porady dne 8. 6. 2023. Do brainstormingu se zapojila Jana Paidarová, Ing. Eliška Heidlerová, Marek Zachariáš, Ing. Jana Paidarová st., Ing. Bohumír Kopecký, Ing. Václav Kybic a Bc. Matěj Voldán.

Dalším zdrojem jsou **hodnotící rozhovory** se členy RT MAP III. Jedná se o následující respondenty – odborný řešitel Jana Paidarová, vedoucí PS Ing. Jana Paidarová starší, vedoucí PS Ing. Bohumír Kopecký, hlavní manažerka Ing. Eliška Heidlerová, vedoucí PS Ing. Václav Kybic, vedoucí PS Ing. Vladimíra Havlíková, finanční manažer Bc. Matěj Voldán a administrátor projektu Marek Zachariáš. Rozhovory proběhly v červenci 2023.

Dále evaluátor vychází po domluvě s hlavní manažerkou projektu z **online dotazníkového šetření**, kterého se na přelomu července a srpna 2023 zúčastnili **členové PS MAP III**. Celkem je v rámci MAP III zapojeno 64 členů PS. Do dotazníkového šetření se zapojilo 19 z nich. Průběžné závěry byly členům PS předloženy na prezenčním jednání v září 2023.



V neposlední řadě přistoupil evaluátor také k **dotazníkovému šetření v rámci všech školských zařízení**, a to dotazníkem v **online formě**. Dotazník byl distribuován ředitelům školských zařízení na konci srpna 2023.

Opomenout nelze ani **desk-research** dostupných dokumentů, které do doby evaluace v rámci projektu vznikly. Tyto dokumenty jsou přehledně k dispozici na <https://map.masceskyles.cz/map-iii/vystupy-projektu/>. Hlavním zdrojem jsou akční plány a průběžné znění Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání.

Data byla zpracována 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 května do září 2023. V květnu, červnu a červenci probíhal desk-research jednotlivých dokumentů, v červnu se uskutečnil brainstorming RT, v červenci byly zrealizovány hodnotící rozhovory se členy RT. Na přelomu července a srpna proběhlo online šetření se členy PS a na přelomu srpna a září s řediteli školských zařízení. Průběžně pak byla data zpracovávána. Výsledná evaluační zpráva byla předložena k projednání PS v září 2023 a následně ŘV v říjnu 2023.

VYHODNOCENÍ DLE JEDNOTLIVÝCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK

Vyhodnocení je uspořádáno dle jednotlivých otázek, k nimž jsou uvedena veškerá zjištění získaná na základě desk-research, online dotazníku členů PS a ředitelů školských zařízení, brainstormingu RT a rozhovorů se členy RT.

1. Účelnost

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

V rámci brainstormingu na poradě RT pracovníci sdělili, že cílů je dosahováno zejména skrz jednání PS a setkání ředitelů školských zařízení – ta jsou hodně poptávána a hodně se na nich diskutuje. Zmínili ale také důležitost pravidelného setkání Řídicího výboru. Aktualizují se dokumenty jako Analytická část, Strategický rámec, akční plány apod. Členové ŘV a PS do aktualizací zasahují, připomínají je, stejně jako školy, zřizovatelé či organizace neformálního vzdělávání. Zdůraznili, že ze zřizovatelů nejintenzivněji spolupracují zástupci z Horšovského Týna a z Domažlic. Je podle nich důležité si uvědomit, že díky chybějícím implementačním aktivitám je složité navázat spolupráci jinak



než na setkávání PS či při aktualizacích dokumentů. Co se týče inkluzivního vzdělávání, tak na PS zaměřené na rovné příležitosti poptávají členové zejména téma nadaných žáků a dále personální záležitosti (poptávka po odbornících).

Eliška Heidlerová v rozhovoru uvedla, že podle ní by hlavního i dílčích cílů mělo být dosaženo. Hlavní cíl, tedy spolupráce mezi aktéry vzdělávání je určitě podporována, ať již skrz jednání PS, informativní setkání či setkání ředitelů škol. Též zdůraznila, že proběhlo i plánování partnerských aktivit - výstupem jsou 3 vytvořené akční plány. Jelikož nemohly být realizovány konkrétní implementační aktivity, které by k cílům vedly daleko rychleji a efektivněji, snaží se alespoň o kvalitní a podrobné sepsání těchto aktivit a možností, jak k cílům dojít, a to v rámci strategického rámce a právě akčních plánů.

Jana Paidarová uvedla, že hlavního i dílčích cílů bylo podle ní dosaženo díky tvorbě strategických dokumentů, konání PS a ŘV, setkání ředitelů a informativního setkání pro veřejnost. Díky těmto aktivitám byla vytvořena či zlepšena spolupráce mezi jednotlivými aktéry. Dále dodala, že v rámci PS pro rovné příležitosti vznikaly debaty na téma inkluze a snižování nerovností uvnitř škol.

Bohumír Kopecký sdělil, že osobně pokládá za největší přínos setkávání jednotlivých skupin aktérů (pedagogů, ředitelů škol, veřejnosti...) a jejich vzájemnou diskuzi, výměnu zkušeností, sdílení dobré praxe a i jen obyčejné popovídání si o aktuálních tématech a o tom, jak se k nim přistupuje v dané škole/školce. Co se týče naplnění hlavního cíle, tak zmínil, že k jeho dosažení je podle něj potřeba realizovat implementační aktivity. Rozvoj a aktualizace MAP a evaluace procesu místního akčního plánování podle něj mají přímý dopad na školská zařízení jen minimální – tyto procesy jsou podle něj důležité pro naplnění cíle, ale jádrem toho, co dokáže kvalitu vzdělávání v regionu v rámci a v rozsahu působnosti MAP zlepšit, je implementace, která výrazně chyběla.

Vladimíra Havlíková řekla, že podle jejího názoru se daří dosáhnout jak hlavního, tak i dílčích cílů MAP III. Prostřednictvím setkávání je podle ní prohlubována spolupráce všech aktérů (ŘV, PS) a zapojit se do připomínkování aktualizovaných dokumentů mají možnost i ti, kdo nejsou členy ŘV nebo PS. Václav Kybic doplnil, že spolupráce všech aktérů je velmi podporována a do PS i ŘV se mohou zapojit ředitelé, pedagogové, zřizovatelé, ale i například rodiče.

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

1.2. Co v dosažení těchto cílů brání nebo jim naopak pomáhá?

Na brainstormingu RT zaznělo, že v dosažení cílů brání především neochota všech aktérů vzájemně spolupracovat. Naopak ale dosáhnout cílů výrazně pomáhá spolupráce těch několika aktivních. Dále dosahování cílů podle nich brání nedostatek financí a chybějící implementační aktivity. Jako nejvíce problematické se zdá dosažení dílčího cíle 4 zaměřeného na zlepšení spolupráce s rodiči. Už v MAP II byla spolupráce s rodiči výrazně zlepšena a velmi dobře nastavena. V rámci MAP III byla nadále udržována - je možné s nimi konzultovat v rámci jednání PS či mohou



připomínkovat dokumenty. Nicméně jejich role je pasivnější a dosažení tohoto cíle (tzn. zlepšení spolupráce) je už vzhledem k charakteru MAP III jako překlenovacího/udržovacího projektu komplikované. Výrazně tomu opět brání právě chybějící implementační aktivity.

Eliška Heidlerová na prvním místě vyzdvihla, že velice chybějí implementační a vzdělávací aktivity. Vyvažují to podle ní velmi hojně a kvalitně obsazené PS a díky tomu také kvalitní a smysluplné výstupy z nich.

Jana Paidarová zmínila, že k dosažení cílů pomáhá pozitivní přístup k zapojení se do MAP od jednotlivých aktérů. Brání mu nedostatek finančních prostředků na některé aktivity.

Bohumír Kopecký dle vlastní zkušenosti soudí, že dlouhodobé plánování je spíše teoretický pojem, než že by jeho konkrétní aplikace v praxi výrazně posouvala kvalitu řízení škol. Ve škole se podle něj v drtivé většině objevují problémy v aktuální podobě, které je potřeba řešit ihned nebo v relativně krátkodobém horizontu. Dlouhodobé plánování má podle něj určitý význam ve vztahu školy směrem k jejímu zřizovateli - kde se jedná především o finanční stránku zajištění chodu školy v dlouhodobém horizontu, a pak má význam v rovině určité vize směřování dané školy do budoucna, která by mohla být zajímavá pro rodiče budoucích žáků. Domnívá se, že by bylo v rámci zkvalitnění inkluzivního vzdělávání potřeba rozvinout diskuzi na samotné téma, jak inkluze skutečně ve školách běží a jaké má dlouhodobé výsledky - je již praktikována dost dlouho na to, aby se objevily a mohly být posuzovány její dopady právě z dlouhodobějších úhlů pohledu.

Vladimíra Havlíková podotkla, že k dosažení cílů určitě pomáhají ti aktivnější členové ŘV a PS.

Václav Kybic uvedl, že dosažení cílů může bránit nezájem některých škol o zapojení a společné řešení problémů. Naopak zájem škol a zřizovatelů dosažení cílů napomáhá.

1.3. Do jaké míry se daří postupovat v souladu s principy MAP III?

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 III dařilo podle těchto principů postupovat.

Princip spolupráce: V rámci MAP III spolu dle dostupných dokumentů a informací spolupracovali zřizovatelé školských zařízení, poskytovatelé vzdělávání i uživatelé vzdělávání, čímž byl tento princip naplněn. Nejaktivněji se zúčastňovali poskytovatelé, ať již z řad školských zařízení nebo z řad neformálních organizací, a to hlavně na jednáních PS. Nejméně se zapojovali uživatelé, tedy rodiče jakožto zástupci dětí. Příjemce 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 ve SO ORP Domažlice a ve SO ORP Horšovský Týn. Ve verzi 1, v tabulce č. 1 na straně 8 lze nalézt formy zapojení



jednotlivých cílových skupin do projektu MAP III dle reálné situace v území. Dokument dále obsahuje i podrobné naplnění tohoto principu.

Princip dohody: Finální dokument MAP III ve SO ORP Domažlice a ve SO ORP Horšovský Týn vzniká jako dohoda zřizovatelů, poskytovatelů a uživatelů. Všechny tyto skupiny se aktivně podílejí na jeho tvorbě a mají možnost jej připomínkovat. Na základě jejich činnosti jsou rozpracovány konkrétní cíle vzdělávací politiky v území. V rámci způsobu a postupu realizace jednotlivých aktivit panuje mezi všemi aktéry vzájemná shoda. Rozdílné názory jsou komunikovány na jednáních a finální dokument bude výsledkem jejich dohody. Na PS dosud nikdy nebylo nutné hlasovat, členové se vždy domluvili, a ŘV hlasoval vždy jednomyslně. Přestože finální dokument v době evaluace není k dispozici, dle informací od hlavní manažerky je zřejmé, že s jeho schválením nebude žádný problém, jelikož tomu tak nebylo ani s jeho jednotlivými částmi. Princip dohody tak můžeme považovat za naplněný.

Princip otevřenosti: Tento princip je taktéž naplňován – aktivní účast v projektu MAP III s možností ovlivnit tvorbu výstupů, tedy účast na PS a ŘV, je otevřena všem aktérům, kteří mají zájem o spolupráci, a to po celou dobu trvání projektu. Tato skutečnost byla deklarována na webových stránkách projektu, ale také v rámci rozhovorů s jednotlivými členy RT.

Princip SMART: V rámci MAP III 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 Strategická část MAP III, který je veřejně dostupný na webových stránkách, 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 ŘV a PS. Jejich složení bylo voleno tak, aby odraželo územní charakteristiky a zároveň bylo dostatečně reprezentativní. Rozvíjet spolupráci mezi dalšími aktéry vzdělávání a podpořit partnerství mezi již zapojenými subjekty pomáhalo setkání ředitelů a informativní setkání ke kvalitě vzdělávání. Z rozhovoru s hlavní manažerkou vyplynulo, že představa o budování partnerství byla jednoznačná - RT měl již z MAP I a MAP II zkušenost jak ve SO ORP Domažlice, tak ve SO ORP Horšovský Týn. Řada partnerství již byla navázána, aktéři měli s projektem zkušenost, probíhala aktivní komunikace. Nepanovala proto od začátku žádná obava a v tomto ohledu žádné potíže ani nepřišly. Diskuzní platformy byly velmi plodné a inspirující. Po celou dobu realizace projektu se scházelo 6 PS a celkový počet jejich účastníků je 64 osob zapojených do 1 či více PS. Princip lze považovat za zcela naplněný.

Naplnění principů potvrdili i členové RT v rámci brainstormingu. Eliška Heidlerová navíc zdůraznila, že naplnění všech principů funguje bezproblémově. Princip spolupráce a otevřenosti podle ní reprezentují PS, zapojení veřejnosti vidí v konzultačním procesu, princip dohody a SMART je patrný ve SR a dohodě o prioritách a princip partnerství v zapojení a spolupráci se všemi školami či také ve složení ŘV.



2. Dopady

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

Informace o změnách způsobených v území akčním plánování vychází z rozhovorů se členy RT. Někteří z nich byli zapojeni již do předchozích projektů a evaluovat změny jsou schopny i z dlouhodobého hlediska.

Eliška Heidlerová v rozhovoru uvedla, že v rámci projektu MAP III se nastavily konkrétní územní implementační aktivity v podobě akčních plánů na roky 2024 a 2025, které budou moci být realizovány a financovány v MAP IV.

Jana Paidarová sdělila, že byla navázána spolupráce mezi jednotlivými aktéry MAP. Důležité podle ní také je, že díky projektu mohly získat některé školy dotaci nebo byly alespoň pravidelně informovány o možnosti získání dotačních prostředků. Na PS či ŘV a setkání ředitelů se diskutovalo o palčivých tématech. Dalo by se říci, že MAP zvýšil povědomí o problémech ve školství a pomohl některé konkrétní posunout do vyšších sfér.

Jana Paidarová starší doplnila, že podle ní byl projekt přínosný pro aktéry v ohledu navázání spolupráce mezi jednotlivými aktéry, a to jak mezi jednotlivci, tak i mezi školami. V některých případech pomohl v navázání bližší či kvalitnější spolupráce mezi zřizovatelem a školou. Díky informovanosti o možnosti čerpání dotačních prostředků se také změnilo vybavení vnitřních či vnějších prostor škol atd.

Vladimíra Havlíková zmínila, že obce díky akčnímu plánování začaly více spolupracovat jak s MAS, tak se školami. Díky projektu se podařilo shromáždit projektové záměry za celé území na jednom místě. Dále uvedla, že pravidelná setkávání (myšleno ŘV, PS) napomáhají nejen k plnění cílů projektu, ale i ke sdílení zkušeností všech zúčastněných.

I Václav Kybic potvrdil, že zásadní je to, že se nastartovala a prohloubila spolupráce jednotlivých aktérů ve vzdělávání v území. Díky projektu jsou společně vytvářeny a aktualizovány jednotné dokumenty pro celé území.

2.2. Jaké aktivity na podporu fungujícího partnerství realizujete?

Kromě setkání ŘV a PS bylo realizováno *setkání ředitelů škol a informativní setkání pro veřejnost*, shrnula v rozhovoru Eliška Heidlerová. Dle informací od ní nebylo více v MAP III umožněno. Neustále aktualizované byly také *webové a facebookové stránky* projektu.

Bohumír Kopecký dodal, že podle něj byl projekt MAP III na podporu partnerství trochu slabší díky omezeným možnostem implementační části. Domnívá se, že jeho hlavním přínosem bylo udržení stávajících partnerství, než že by v nějaké velké míře vznikala partnerství nová.

Václav Kybic doplnil, že za aktivitu podporující fungující partnerství považuje také aktualizaci jednotlivých dokumentů.

Setkání ředitelů škol proběhlo v rámci projektu jednou, a to v prosinci 2022. Setkání se zúčastnili dva hosté, a to Mgr. Lucie Holacká z Národního pedagogického institutu a JUDr. Rostislav



Netrval, Ph. D. z advokátní kanceláře Klatovy. Dle hlavní manažerky se jedná o osvědčenou aktivitu, a to již na základě zkušeností z minulých projektů.

Informativní setkání ke kvalitě vzdělávání s místními podniky, zastupiteli a řediteli škol proběhlo jednou, a to v dubnu 2023. Zúčastnilo se jej celkem 31 osob, zástupců škol, obcí, Plzeňského kraje i podniků či rodičů. Obsahem bylo zejména představení MAP III a jeho aktivit. Velmi cenně se jeví proběhlá diskuze na téma role ředitele školy a kvality pedagogů.

Co se týče webových stránek, tak ty jsou nadále velmi pečlivě vedeny. Lze na nich najít veškeré informace k projektu MAP I, MAP II, ale v současné době i k MAP III. Ke stažení jsou k dispozici veškeré vzniklé dokumenty, ale také dokumenty k připomínkám či jsou zde přehledné informace o členech jednotlivých PS i ŘV a zápisy ze všech jednání. To je dle evaluátora důležité nejen pro samotné účastníky projektu, ale také pro nezapojené subjekty. Projekt tak díky stránkám působí velmi transparentně.

Konstantně fungují také facebookové stránky projektu. Ty slouží zejména v rámci konzultačního procesu k připomínkování vzniklých dokumentů, případně k šíření obecných informací týkajících se aktuálního dění v oblasti vzdělávání. Vzhledem k tomu, že nejsou realizovány implementační aktivity, neslouží k šíření pozvánek na akce tak jako v minulosti v rámci předchozích projektů. Počet sledujících aktuálně stagnuje.

2.3. Co akční plánování přináší jednotlivým aktérům v území?

Následující informace vycházejí z rozhovorů se členy RT a dále z informací od členů PS v rámci dotazníkového šetření.

Jana Paidarová uvedla, že akční plánování přineslo spolupráci, možnost řešit s ostatními problémová témata a získat tak názory z různých škol, šanci na získání dotačních prostředků (nejen díky zanesení projektových záměrů do SR) či přehled o aktuálních informacích ve školství. Bohumír Kopecký ji doplnil, že akční plánování přineslo ještě informovanost o problematice školství a jejích aktuálních tématech, vzájemné kontakty mezi aktéry, setkávání.

Vladimíra Havlíková sdělila, že podle ní mají všichni aktéři možnost zapojit se do PS a řešit na jednáních PS společně různá témata týkající se škol. Také mají možnost zapojit se do ŘV. Ředitelé a zřizovatelé spolu přímo nebo nepřímo spolupracují při aktualizaci projektových záměrů do strategického rámce. Všichni mají podle ní možnost ovlivnit aktualizaci dokumentů formou připomínek. Všechny dokumenty jsou zveřejněny na webu a všichni aktéři tak k nim mají přístup.

I Václav Kybic zdůraznil především prohlubování spolupráce, výměnu a sdílení zkušeností, společné řešení problémů či pravidelně aktualizované projektové záměry v jednom dokumentu. Též uvedl možnost zapojit se do připomínkování dokumentů v rámci projektu.

Eliška Heidlerová v rozhovoru popsala přínosy pro jednotlivé aktéry zvlášť. Ředitelé a pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení dostali příležitost k setkávání, k vzájemným konzultacím, k výměně zkušeností a ke spolupráci. Díky tomu měli příležitost spoluvytvářet plán území a navázat spolupráci s ostatními partnery pro následné projekty. Zřizovatelé škol, zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelé škol mají díky projektu možnost navázat a rozvíjet



spolupráci zřizovatelů na území MAP, příležitost pro výměnu zkušeností, možnost vytváření společných postupů a metodik pro řízení škol. Dále také získali možnost využití dat a informací z MAP pro střednědobé plánování v oblasti vzdělávání, například v oblasti financování škol. Pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působící v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dostali možnost účasti na společných aktivitách projektu, které jsou zdrojem nových informací, příležitost k rozšíření nabídky zájmových kroužků, které odpovídají potřebám daného území, navázání kontaktů s ostatními aktéry vzdělávání z území. Došlo také k prohloubení spolupráce mezi školami a volnočasovými organizacemi. Rodiče dětí a žáků díky projektu mají možnost získat více informací o příležitostech pro rozvoj dětí nejen ve škole, ale i mimo školu v rámci neformálního vzdělávání, možnost podpořit školu a větší zapojení do života školy. Všichni mají možnost zapojit se do tvorby strategických dokumentů v území. A co se týče veřejnosti, tak díky projektu se podle ní zvýší povědomí a informovanost o aktivitách různých subjektů v oblasti vzdělávání v území, o spolupráci mezi formálním a neformálním vzděláváním. Projekt tím zvýší i důvěru v místní vzdělávání.

Členové PS v dotazníkovém šetření zmínili, že přínos vidí například ve změně přístupu některých aktérů. Důležité je podle nich poznávání nových lidí jak z řad ředitelů, učitelů, ale i zástupců obcí. Dále je pro ně zásadní možnost získávání financí jak ze státních prostředků, tak z regionu. Kromě toho vyzdvihli spolupráci škol i dalších organizací (zajišťujících například pomoc rodinám i pedagogům v péči o postižené či problematické žáky), výměnu zkušeností a nápadů, podněty pro práci, sdílení praxe (financování, vzdělávání, management aj.) a setkávání ředitelů škol. Pro rodiče je dle dotazníků důležité získávání nových užitečných informací z oblasti vzdělávání. Členové PS vzájemně získávají přehled o přístupu ostatních aktérů k dané problematice, jak se kdo orientuje. Opakovaně zdůrazňovali, že je důležité pojmenovávání a konzultace problémů výuky a také společné hledání jejich řešení, rozebírání aktuálního dění ve školství. Problémy jsou díky projektu zahrnuty v Místním akčním plánu a jsou aktualizovány. Přínos místního akčního plánování pro učitele a ředitele vidí v besedách a seminářích ke zkvalitnění výchovně vzdělávacího procesu, to však bohužel konkrétně v MAP III chybí. Důležitá je také úzká spolupráce s MAS Český les.

Jako ukázkou vnímání přínosu členy PS uvádíme citaci členky A. O.: „MAP III vnímám jako informační i organizační nástroj pro různé účastníky (ředitele, pedagogy, rodiče) s následným dopadem na kvalitu vzdělávacího a výchovného prostředí pro žáka. Na pracovních setkáních se diskutují různé reálné problémy, potvrzuje se jejich četnost a aktuálnost. Nejcennější jsou pak náměty na řešení těchto problémů (ověřené v praxi), vč. informování nadřízených orgánů (zřizovatelů) o těchto problémech. Jsou avizovány i problémy související s předpokládanými změnami zákonů, financováním apod. Určitě je MAP III aktivizujícím prvkem pro ty účastníky, kteří se chtějí podílet na zkvalitňování a rozvoji pedagogické praxe. Výstupy mohou sloužit i institucím vzdělávajícím budoucí pedagogy nebo sociální pracovníky.“



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

Eliška Heidlerová na tuto otázku sdělila, že spolupráce probíhala s projektem SYPO, metodickými kabinetů při NPI a s KAP. Uvedla, že metodické kabinetů se intenzivně snaží ovlivnit kvalitu místního vzdělávání ve školách, a to velmi praktickým způsobem založeným na vzájemných setkáních a aktivní podpoře konkrétních pedagogů. V evaluovaném území podle ní dobře fungují i oblastní kabinetů, tedy jakási místní setkání pedagogů pod vedením zástupců krajských kabinetů. Zástupce MAP se těchto setkání také účastnil. Spolupráce s dalšími projekty podle hlavní manažerky přináší rozšíření informací o vzdělávacích aktivitách v území, navázání kontaktů a spolupráci, propojení a prohloubení společných aktivit.

Jana Paidarová dodala, že vnímá jako důležité získávání informací z Řídícího orgánu a také možnost navázání spolupráce a diskuzi s ostatními MAPy z jiných území. Vladimíra Havlíková zmínila, že důležitý je například pohled shora či vzájemné sdílení zkušeností. Podobně uvažoval i Václav Kybic, který též hovořil o výměně a sdílení zkušeností a nových informacích.

2.5. Co členům pracovních skupin práce ve skupině dává?

Členové PS napříč jednotlivými zaměřeními uvedli, že důležité jsou pro ně nové či aktuální informace, zkušenosti ostatních (ředitelů, pedagogů), sdílení praxe či vlastní rozvoj v dané problematice. Oceňují možnost osobně nahlédnout do práce ostatních pedagogů, poznat jejich přístupy ke vzdělávání (porovnání práce žáků a pedagogů na různých školách), jiné metody a možnosti práce. PS pro některé členy fungují jako motivace k další nové práci ve vzdělávání, ke komunikaci a setkávání s ostatními členy PS. Účast přináší možnost konzultací dění v regionu, ale také pocit pomoci společnosti a zapojení se v procesu zlepšení vzdělávání. Důležité je také společné hledání nejlepšího řešení problémů ve školství, vzájemná inspirace či tipy na informační zdroje (rady, doporučení).

2.6. Jak se daří zájem o účast v partnerství během realizace projektu udržet?

Eliška Heidlerová sdělila, že zájem se daří udržet zejména neustálou motivací škol a členů PS k zapojení do MAP, zdůrazňováním přínosů a nabídkou společných a zajímavých témat k diskuzi, spolupráce, pomoci.

Jana Paidarová sdělila, že zájem se daří udržet dobře. MAP se podle ní během několika let realizace dostalo v území do povědomí, a jelikož je pro aktéry přínosné ve více směrech, nemají důvod v partnerství nepokračovat.

Vladimíra Havlíková zdůraznila, že členové RT se snaží pečlivě připravit všechny podklady tak, aby co nejméně ostatní aktéry zatěžovali. Snaží se mapovat, jaké mají školy problémy, s čím se potýkají a na jednání PS pak společně hledat řešení. To podle ní přispívá zájmu o účast v partnerství.



Václav Kybic doplnil, že zájem je udržován díky pravidelnému informování o aktuálních informacích pro školy a zřizovatele, pravidelnými setkáními PS a ŘV, ale také hledáním nových témat k diskusi na PS.

3. Udržitelnost

3.1. Jakým způsobem se v MAP III bude pokračovat?

Na brainstormingu RT bylo sděleno, že realizátor MAP III usiluje o projekt MAP IV v území.

Eliška Heidlerová dále dodala, že logické rámce nebyly vypracovány k žádným aktivitám z akčních plánů s tím, že jednotlivé aktivity jsou velice podrobně rozepsány v žádosti o MAP IV. V případě, že by MAP IV nenavázal, není v tuto chvíli udržitelnost zajištěna. Aktivity by v tomto případě mohl samozřejmě realizovat jakýkoli subjekt z území, ale dle hlavní manažerky by téměř jistě chyběl iniciátor či organizátor. V době evaluace je žádost o MAP IV podána, ale nejsou známy výsledky. Jeho součástí, na rozdíl od MAP III, mají být i implementační aktivity vycházející z akčních plánů.

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 RT pracovníci sdělili, že regionální partnerství podle nich udržitelné jako celek bez finanční podpory není. Zaznělo, že na úrovni ORP by teoreticky někdo mohl být schopen například 1x za půl roku svolat setkání ředitelů (konkrétně ORP Domažlice), ale například aktualizaci dokumentů by se nikdo nevěnoval. Udržitelnost by také mohla být naplněna díky fungujícím metodickým kabinetům například v oblasti předškolního vzdělávání (SYPO), které jsou v území realizovány s úspěchem.

Udržitelné se jeví v určité podobě i jednání PS – blíže viz otázka 3.4.

Ředitelé školských zařízení se v rámci dotazníkového šetření vyjádřili, že buď nedokáží toto ze svého úhlu vyhodnotit, případně že partnerství považují za neudržitelné s tím, že finanční podpora MŠMT je v tomto případě zcela v pořádku a měla by být nadále zachována. Dále zaznělo, že projekty MAP jsou přínosné a obohacující s tím, že udržitelnost partnerství bez podpory financování možná není – a pokud by nebyla podpora MŠMT, měla by se najít jiná alternativa. Školy to dělat nemohou, mají spoustu jiné administrativy a činností, kterým je nutné se věnovat. Za ideální považují ponechat to v daném území v rukou MAS Český les, která je schopna tuto spolupráci podle nich zaštitit.

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

V rámci brainstormingu RT pracovníci sdělili, že po celou dobu projektu MAP III bylo patrné, že členové PS mají o spolupráci dlouhodobě zájem. Doufají v navazujícím projektu v implementační aktivitě a mají zájem spolupracovat i nadále v rámci PS.



Co se týče reakcí samotných členů PS v rámci dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 24 ze 64 členů PS, tak drtivá většina z nich potvrdila zájem se i nadále setkávat s tím, že někteří členové mají zájem zejména o některá konkrétní témata – konkrétní jednání PS.

Ředitelé školských zařízení v rámci dotazníkového šetření ve většině případů uvedli, že mají zájem, aby se jejich pedagogové do jednání PS zapojili s tím, že každé setkání je něčím přínosné a pokud setkání budou užitečná, rádi se zapojí. Oceňují vizi PS, je podle nich třeba, aby byl lídr, který aktivitu bude organizovat. Část ředitelů deklarovala, že zájem o zapojení touto formou nemá s tím, že část z nich se do PS v rámci MAP v minulosti nikdy nezapojovala a část s nimi z minulosti zkušenost sice má, ale o další zapojení do jednání PS již nemají.

Hlavní manažerka v rámci brainstormingu ještě uvedla, že členové PS budou v závěru MAP III osloveni, zda mají zájem dále spolupracovat i v MAP IV, pokud bude projekt schválen.

3.4. Jsou členové PS schopni si sami zajistit organizaci pracovních regionálních setkávání?

V rámci brainstormingu RT zaznělo, že podle nich jsou členové PS schopni si zajistit takovou organizaci, a to díky tomu, že v každé PS je někdo aktivní, kdo by byl schopen takováto setkání zorganizovat. Překážkou podle nich může být zajištění vhodných prostor nebo finanční podpora. Zmíněno bylo i to, že na takovýchto setkáních by se neřešila příliš nadregionální témata, ale spíše konkrétní problémy v zapojených školách, s jednotlivými žáky apod. Určitě by se zde neřešily například strategické dokumenty. Spíše by šlo o sdílení praxí – což podle nich chybí například učitelům matematiky v území.

Z dotazníkového šetření mezi členy PS vyplynulo, že většina odpovídajících respondentů není schopna organizaci zajistit. Potvrdilo se však očekávání vzešlé z brainstormingu RT, že jsou v PS aktivní členové, kteří této organizaci jsou schopni a v případě potřeby je možné, že by se toho ujali. Jednalo se jak o členy z řad ředitelů školských zařízení, zřizovatelů, ale i neformálních organizací. Explicitně tři členové uvedli, že by toho schopni byli. Organizačně by se realizace mohli ujmout i další, ti však zmiňovali ve svých odpovědích časovou vytíženost, která by jim v tom bránila. V tomto případě se jednalo o ředitele škol.

Opět pro zajímavost uvádíme jednu citaci, tentokrát členky I. Z.: „*Obávám se, že ne. MAP je hybným faktorem ke vzájemným setkáním. Jako ředitelka mám spoustu jiné práce na organizaci, financování a rozvoji.*“

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

Při brainstormingu RT pracovníci sdělili, že v rámci PS vzniklo několik výstupů. Jedná se o následující:

- ✓ metodické listy pro podporu regionální identity,
- ✓ přehled logopedů,
- ✓ seznam zdrojů literatury pro děti a žáky,
- ✓ síť místních lídrů,



- ✓ metodika k Průvodci úrovni čtenářské gramotnosti (dokument vznikl v rámci MAP II a v rámci MAP III byla popsána metodika práce).

Všechny tyto výstupy budou po jejich zfinalizování k nalezení na webových stránkách projektu a zároveň rozesílány do škol a členům PS emailem, takže je všichni mají volně k dispozici a mohou je volně využívat.

V rámci dotazníkového šetření mezi členy PS se ukázalo, že velice pozitivně kvitují vzniklé výstupy práce PS. Členové z řad pedagogů potvrdili, že výstupy mají v plánu využívat či je již ve své praxi využívají (dokonce i nabízejí svým kolegům) a považují je za přínosné. Kromě materiálů vzniklých v rámci MAP III uváděli i výstupy vzniklé v předchozích projektech. Konkrétně zazněl přehled logopedů (MAP III), Průvodce úrovně čtenářské gramotnosti žáků 5. ročníků (MAP II), metodické listy týkající se regionální identity (MAP II a MAP III) či metodika polytechnického vzdělávání pro mateřské školy (MAP II).

Z dotazníkového šetření mezi řediteli školských zařízení vyplynulo, že pouze minimum z nich (konkrétně 4) nebude vzniklé výstupy využívat, případně netuší, zda výstupy využijí. Všichni ostatní uvedli, že výstupy již využívají, případně se na jejich využití chystají. Někteří také zdůraznili, že je budou využívat, dokud budou dokumenty aktuální, z čehož jasně vyplývá, že je nutné dokumenty nejen vytvořit, ale také dbát na jejich aktualizaci například v rámci navazujících projektů. Nejčastěji zde zazněl přehled logopedů, metodické listy týkající se regionální identity, síť místních lídrů, Průvodce úrovně čtenářské gramotnosti žáků 5. ročníků a Seznam zdrojů vhodné literatury pro děti a žáky.

3.6. Na jaké aktivity z akčních plánů MAP III by byly ochotny přispět školy ze svých rozpočtů?

V rámci brainstormingu RT zaznělo, že obecně lze říci, že školy budou ochotny přispět ze svých rozpočtů na aktivity jednotlivých škol a školských zařízení. Naopak nebudou ochotny přispět na některé aktivity spolupráce – zejména na aktivity určené pro více škol dohromady. Drobnějšími částkami budou ochotny přispět také na aktivity infrastruktury, ale spíše formou spolufinancování. Konkrétně lze zmínit například následující aktivity:

- ✓ Nákup pomůcek a knih pro rozvoj čtenářské pregramotnosti v MŠ
- ✓ Nákup pomůcek a knih pro rozvoj čtenářské gramotnosti v ZŠ
- ✓ Nákup pomůcek a knih pro rozvoj literárně – dramatických oborů v ZUŠ
- ✓ Vybavení pomůckami a digitálními potřebami pro rozvoj matematické pregramotnosti v MŠ
- ✓ Vybavení pomůckami a digitálními potřebami pro rozvoj matematické gramotnosti v ZŠ
- ✓ Spolupráce pedagogů a rodičů s odborníky s cílem rozvoje potenciálu žáka
- ✓ Nákup pomůcek a speciálního nábytku pro děti a žáky se SVP
- ✓ Podpora spolupráce rodičů a poradenských zařízení
- ✓ Prohlubování spolupráce s odborníky z praxe a navázání spolupráce se středními školami



V rámci dotazníkového šetření mezi řediteli školských zařízení se odpovědi respondentů lišily v závislosti nejen na velikosti školského zařízení, ale zcela evidentně také na míře zapojení do MAP a ochotě se této otázce a studiu akčních plánů věnovat. Na následující aktivity by některé školy byly ochotny ze svých rozpočtů přispět:

- ✓ Vzdělávání pedagogů v regionu ve všech oblastech a výměny zkušeností
- ✓ Vzájemná spolupráce návštěvy škol – mentoring
- ✓ Nákup knih a pomůcek na podporu čtenářské gramotnosti
- ✓ Nákup nových ICT pomůcek
- ✓ Pomůcky na podporu matematické a finanční gramotnosti
- ✓ Spolupráce pedagogů a rodičů s psychology, speciálními pedagogy a dalšími odborníky
- ✓ Spolupráce pedagogů a rodičů s odborníky s cílem rozvoje potenciálu žáka
- ✓ Organizace projektových dnů
- ✓ Rozvoj spolupráce s organizacemi v oblasti polytechnického vzdělávání
- ✓ Vytváření metodických materiálů a pomůcek pro pedagogy na podporu čtenářské gramotnosti
- ✓ Podpora spolupráce rodičů a poradenských zařízení
- ✓ Organizace akcí ve spolupráci s místními organizacemi pro děti a rodiče za účelem zvýšení zájmu dětí a rodičů o region, ve kterém žijí
- ✓ Organizace přednášek pro děti/žáky na téma výchovné prevence, finanční gramotnosti, kyberbezpečnosti apod.

Celkem 6 zástupců školských zařízení se vyjádřilo, že na žádnou aktivitu z akčních plánů nemají finance. Buď, že zřizovatel nic z uvedeného nepodporuje, případně že škola nemá takový rozpočet, aby si to mohla dovolit. Překvapivé je, že by tyto školy nedisponovaly například ani financemi na nákupy pomůcek základních gramotností. Nicméně si z pozice evaluátora netroufám hodnotit, zda je tomu skutečně tak, či se dotazníku a potažmo studiu akčního plánu neměli zájem detailněji věnovat. Čtyři respondenti přiznali, že neví, zda by na něco z uvedeného mohli přispět s tím, že akční plán nemají prostudovaný či by se museli poradit se zřizovatelem.

3.7. Je plán udržitelnosti MAP III realistický?

V rámci brainstormingu RT pracovníci sdělili, že plán udržitelnosti MAP III je realistický v případě finanční podpory v podobě MAP IV. Žádost o MAP IV má realizátor v době evaluace již podanou. V opačném případě (nepodpoření projektu) jsou podle nich udržitelné pouze dílčí aktivity – více viz otázky 3.2. či 3.4.

Pokud se tedy nenajdou finance na jednotlivé aktivity v podobě MAP IV, jedná se o významné riziko ohrožující udržitelnost místního akčního plánování.



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 důkazech 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 (příp. hlavní cíl) cílů projektu 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 z informací získaných od respondentů rozhovorů a dotazníkových šetření z řad RT, členů PS a zástupců školských zařízení a dále z informací z dostupných dokumentů.

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 školských zařízení a dále díky strategickému rámci.

V projektu byl dle dokumentů aktualizován strategický rámec opravdu pravidelně, a to každých 6 měsíců (k 1. 7. 2022, 1. 1. 2023 a naposledy k 1. 7. 2023), což výrazně podpořilo dlouhodobé plánování investic jednotlivých zařízení. Dle hlavní manažerky se ředitelé a zřizovatelé škol stále učí lépe vzájemně komunikovat ohledně investic, ladit své vize a zejména je přenést v jasné podobě na papír. V tom je vidět systémové zlepšení napříč celým územím.

Co se týče setkání ředitelů, tak to proběhlo v rámci projektu jednou, a to 7. 12. 2022. Na setkání byla přítomna jako host Mgr. Lucie Holacká z Národního pedagogického institutu a dále JUDr. Rostislav Netrval, Ph. D. z advokátní kanceláře Klatovy. Ti si pro účastníky přichystali novinky z praxe a celé setkání bylo otevřeno k diskusi.

Setkání ředitelů školských zařízení se osvědčila již v rámci předchozích projektů, proto se RT rozhodl alespoň jedno uskutečnit i v rámci MAP III, ačkoliv se nejednalo o povinnou projektovou aktivitu. Setkání bylo i tentokrát bohaté na výměnu zkušeností a informací mezi jednotlivými zařízeními.

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 RT snažil dosáhnout zejména prostřednictvím PS pro rovné příležitosti.

PS pro rovné příležitosti proběhla celkem sedmkrát, z toho jednou distanční formou. Obsahem pracovní skupiny bylo vzájemné vzdělávání, přenos zkušeností, informací a odborně vedené diskuze o problematice nastavení rovných příležitostí a selektivnosti vzdělávacího systému uvnitř škol. PS také posuzovala, z pohledu zásad rovného přístupu ke vzdělávání, navržené aktivity v akčním plánu a vytvářela popis stávajícího stavu této problematiky v území. PS měla 17 členů, což je o 3 více než tomu bylo v předchozím projektu MAP II – kromě pedagogů také ředitele a asistenty pedagoga, speciální pedagogy, zástupce rodičů, veřejnosti či městského úřadu (úsek školství), takže zastoupení bylo velmi pestré, což je zcela zásadní pro sdílení zkušeností s inkluzivním vzděláváním. Na jednání PS byla jako host pozvána i například zástupkyně sociální služby Berkana SAS pro děti se zdravotním postižením od narození do 18 let, což skupinu hezky propojilo i s neziskovým sektorem.

Velmi zajímavým výstupem projektu je také dokument s názvem *Přehled logopedů*. Obsahuje kontakty na logopedy, se kterými je možné navázat spolupráci s dětmi a žáky, a to jak ze strany pedagogů, tak rodičů. Dokument bude možné v závěru projektu najít ve výstupech na stránkách: map.masceskyles.cz/map-iii/vystupy-projektu/.

Jedná se o dílčí cíl, jehož naplnění je podle hlavní manažerky nejefektivnější prostřednictvím vzdělávacích akcí a výměn zkušeností, které však nebyly součástí tohoto projektu. Přesto však lze považovat tento cíl za naplněný, a to díky aktivitě PS pro rovné příležitosti.

Dílčí cíl č. 3: zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území - dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole

Tento cíl bylo v plánu naplnit začleněním konkrétních aktivit do akčních plánů na nadcházející období. Tyto aktivity jsou označeny slovem „příležitost“ a byly navrženy v rámci jednání PS pro rovné příležitosti. Jedná se o následující aktivity:

- ✓ Spolupráce pedagogů a rodičů s odborníky s cílem rozvoje potenciálu žáka (Akční plán na rok 2023/2024/2025)
- ✓ Organizace akcí pro pedagogy za účelem výměny zkušeností či vzdělání v oblasti práce s potenciálem žáků (Akční plán na rok 2023/2024/2025)
- ✓ Zajištění ICT vybavení, včetně připojení k internetu, pro učitele i žáky (Akční plán na rok 2023)
- ✓ Organizace akcí pro pedagogy za účelem výměny zkušeností či vzdělávacích akcí zaměřených na efektivní rozložení práce ve třídě (Akční plán na rok 2023/2024)
- ✓ Organizace setkávání pedagogů na téma inkluze (Akční plán na rok 2023)
- ✓ Vzájemné stáže pedagogů ve školách či specializovaných organizacích a službách (Akční plán na rok 2023)
- ✓ Organizace setkávání zástupců škol a specializovaných organizací a služeb (Akční plán na rok 2023/2025)



- ✓ Nákup pomůcek a speciálního nábytku pro děti a žáky se SVP (Akční plán na rok 2023/2024/2025)
- ✓ Vytvoření stabilního zázemí pro specializované pracovníky (Akční plán na rok 2023/2024/2025)
- ✓ Podpora učitelů, žáků a rodičů při distanční výuce (Akční plán na rok 2023)

Vzhledem k tomu, že všechny akční plány (na rok 2023, 2024 i 2025) obsahují aktivity označené slovem „příležitost“, které usilují o zavedení řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání, je možné konstatovat, že tento dílčí cíl byl splněn.

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

Tohoto dílčího cíle se projekt snažil dosáhnout prostřednictvím jednání PS, ŘV, setkání ředitelů, informativní setkání pro veřejnost, ale také díky aktualizaci strategických dokumentů.

Obecný rozvoj spolupráce rozhodně nastal díky jednáním PS, které se pravidelně setkávaly 3 - 4x ročně. Dle hlavní manažerky je práce členů v PS pro projekt zásadní, neboť pomáhají formovat hlavní směry vzdělávací politiky v území, a tím významně ovlivňují finální dokument Místní akční plán rozvoje vzdělávání III. Všech 6 pracovních skupin fungovalo stabilně, jednání nebyla rušena pro nedostatek účastníků, členové PS byli při jednáních aktivní. Díky konání PS se jednoznačně zlepšila spolupráce v území.

Ke zlepšení spolupráce došlo také díky realizaci setkání ředitelů škol, které se uskutečnilo během projektu jednou. Tato setkání jsou řediteli velmi dobře kvitována a je o ně velký zájem i díky zajímavým hostům přinášejícím aktuální informace z různých oblastí.

Nelze opomenout ani informativní setkání pro veřejnost, které se během projektu taktéž uskutečnilo jednou, či setkání ŘV, která jsou pravidelná. Členové ŘV zasahují do aktualizací strategických dokumentů, připomínkují je, schvalují. Jedním z těchto zásadních je Strategický rámec, do jehož aktualizace zasahují i zřizovatelé, školy či organizace neformálního vzdělávání. Spolupráce byla podporována i formou plánování partnerských aktivit, jejichž výstupem jsou vytvořené akční plány.

Co se týče zlepšení spolupráce s rodiči, tak zde vnímám spíše udržení spolupráce než výslovné zlepšení, k němuž by byly potřeba především implementační aktivity. Každopádně spolupráce s rodiči byla udržována díky jejich zastoupení v PS a dále například vytvořením letáku zaměřeného na rodiče, který je vybízí k zapojení se do projektu. Leták byl sdílen prostřednictvím zapojených partnerů a webových a facebookových stránek.

Považuji za důležité zmínit také vzniklý dokument s názvem *Přehled logopedů*, který hezky navazuje na dokument vzniklý již v MAP II s názvem *Přehled specializovaných organizací a služeb určený pro potřeby školství ve SO ORP Domažlice a SO ORP Horšovský Týn*. Obsahuje kontakty na odborníky, na které se mohou obracet nejen pedagogové, ale také rodiče. Na konci projektu bude možné jej v aktuální podobě nalézt ve výstupech projektu: <https://map.masceskyles.cz/map-iii/vystupy-projektu/>.



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 splněním dílčích cílů, respektive konkrétně prostřednictvím jednání PS a ŘV, setkání ředitelů školských zařízení, informativního setkání pro veřejnost, ale také díky společné přípravě strategických dokumentů ve vzdělávání v území.

Jednoznačně se podařilo podpořit spolupráci zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání. Došlo ke společnému informování i plánování aktivit. V podstatě se podpořily vazby a kontakty, které vznikly v rámci MAP I a MAP II. Přestože v rámci MAP III neprobíhaly implementační aktivity, udržela se komunikace a partnerství jednotlivých aktérů projektu. Kvalita vzdělávání se rovněž podpořila 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 PS, ale do určité míry i v rámci jednání ŘV či setkání ředitelů.

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 PS, která jsou dle hlavní manažerky osvědčenou aktivitou, což je patrné i z velkého množství zapojených členů. 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 III, jehož jednotlivé části lze nalézt ve výstupech projektu na webových stránkách. Finální dokument zde bude umístěn v závěru projektu.

Ke zlepšení kvality vzdělávání přispěly i vzniklé dokumenty v rámci PS. První z nich je Přehled logopedů, dále metodické listy na téma regionální identity (ty vznikly již v rámci MAP II a v rámci MAP III byly dále doplňovány) či Seznam zdrojů literatury pro děti a žáky. Důležitou součástí jsou také sítě místních lídrů v oblasti čtenářské a matematické (pre)gramotnosti, polytechnického vzdělání či regionální identity. Sepsána byla ještě metodika k Průvodci úrovni čtenářské gramotnosti. Všechny výstupy budou rozeslány emailem školským zařízením v území.

Jako slabinu hlavního cíle vnímám společné vzdělávání pedagogů, což však není dáno nečinností realizátora, ale chybějícími implementačními aktivitami, které společné vzdělávání podporují. Na to upozornil i jeden ze členů RT Bohumír Kopecký (detailněji viz výše u otázky 1.1), který poznamenal, že k naplnění hlavního cíle je potřeba realizovat implementační aktivity, protože jádrem toho, co dokáže kvalitu vzdělávání v regionu zlepšit, je implementace, která výrazně chyběla.

Hlavní cíl projektu lze nicméně považovat za splněný.



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



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 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 to zejména s důrazem na implementační aktivity. Stěžejní aktivity pro dosažení výše uvedených cílů jsou jednání PS, vzdělávací aktivity, setkání ředitelů a setkání zaměřená na sdílení zkušeností. Z projektu MAP III je patrné, že implementační aktivity v podobě vzdělávacích aktivit či aktivit zaměřených na výměny zkušeností jsou zejména pro pedagogy, ale i pro ostatní aktéry zásadní a bez jejich financování je jejich fungování ohroženo. Účastníkům tyto aktivity chybí, poptávají je a do budoucna se jeví jako nezbytné zajištění jejich financování. V ideálním případě by proto měly být součástí nejen MAP IV, ale stát se trvalou nabídkou aktivit v daném území. Kromě toho doporučuji nezapomínat na výstupy, které vznikly v rámci MAP jako součást činnosti PS, a dbát na jejich aktualizaci tak, aby byla zachována maximální efektivita jejich využití.