



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



EVALUAČNÍ ZPRÁVA Č. 1

EVALUACE MÍSTNÍHO AKČNÍHO PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ V ORP DOMAŽLICE A ORP HORŠOVSKÝ TÝN (MAP 1)



ÚVOD

Evaluační zpráva číslo 1 obsahuje nejprve krátký popis situace v území před projektem MAP I. Tento popis je stejný pro obě evaluovaná území. Následně je rozdělena na část A a B. Část A se zabývá evaluací Místního akčního plánu vzdělávání (MAP I) v ORP Domažlice a část B evaluací MAP I v ORP Horšovský Týn. Každá z těchto částí obsahuje cíle projektů, metody evaluace, zdroje dat a harmonogram evaluace. Posléze se 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 **2016 - 2017**. 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 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.



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



POPIS SITUACE V ÚZEMÍ PŘED MAP I

Ani v jednom území nebyla žádná zkušenost s akčním plánováním v oblasti vzdělávání. Lidé zapojení do problematiky vzdělávání byli do té doby často zvyklí si své každodenní potíže i dlouhodobější problémy, ať už se jednalo o ředitele škol, pedagogy, zřizovatele či jiné účastníky, řešit individuálně. Jednotliví aktéři spolu vesměs nekomunikovali, nesdíleli zkušenosti a nespolupracovali, maximálně na individuální úrovni.

Zcela chyběla místní setkávání ředitelů školských zařízení, vzdělávací aktivity pro pedagogy v území byly ojedinělé a bylo nutné za nimi dojíždět, nekonaly se výměny zkušeností, kde by bylo možné sdílet vzájemně úspěchy či neúspěchy.

Taktéž neexistovaly podrobnější strategické dokumenty, ze kterých by bylo patrné, jaké jsou zásadní problémy v daném území, co místní aktéři potřebují, na čem chtějí pracovat či co postrádají.



ČÁST A: EVALUACE MAP I V ORP DOMAŽLICE

POPIS INTERVENCE A REKAPITULACE CÍLŮ

Projekt MAP I byl realizován v období od 1. dubna 2016 do 30. září 2017.

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

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, rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání, kariérové poradenství v základních školách, rozvoj digitálních kompetencí pedagogů ZŠ a rozvoj sociálních a občanských kompetencí.

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

- vybudovat fungující udržitelná partnerství a zlepšit diskuzi, spolupráci a informovanost zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání – vytvořit síť aktérů ve vzdělávání s podporou MAS Český les a města Domažlice,
- identifikovat klíčové problémy v oblasti předškolního, základního, neformálního a zájmového vzdělávání v SO ORP Domažlice,
- nastartovat spolupráci při plánování kapacit předškolních zařízení na území ORP,
- zvýšit povědomí zřizovatelů o jejich odpovědnosti v oblasti inkluzivního vzdělávání v mateřských a základních školách na území obce,
- pomoci s osvětou inkluzivního vzdělávání a výměnou praktických zkušeností,
- zmapovat investiční priority škol,
- vyhledat a zapojit místní lídry a odborníky ve vzdělávání,
- podpořit a rozvinout metodu akčního plánování na místní úrovni,
- zavést jednotné informační toky mezi regionálními aktéry ve vzdělávání,
- podpořit spolupráci zařízení neformálního vzdělávání v oblasti čtenářské a matematické gramotnosti,
- zavést odborné panelové diskuse, semináře a workshopy ke zvýšení kompetencí učitelů,
- vyprovokovat debaty cílových skupin k novým učebním metodám a postupům,
- vymezit priority vzdělávací politiky pro praxi škol a veřejnou správu v ORP.



EVALUAČNÍ DESIGN, METODY EVALUACE A ZDROJE DAT

V rámci **sběru dat** evaluátor vycházel především z **desk-research** dostupných dokumentů. Hlavním zdrojem byly odpovědi na otázky v sebehodnotících zprávách (průběžné a závěrečné) projektu MAP I a dále informace z hodnotících zpráv ze vzdělávacích akcí, zpráva o průběhu spolupráce MAP a návrhy logických rámců. Všechny výstupy z projektu jsou přehledně k dispozici na <https://map.masceskyles.cz/map-i/orp-domazlice/>.

Dalším zdrojem byly **hodnotící rozhovory s vybranými členy realizačního týmu**. Ten se skládal z administrativního a odborného týmu. Za administrativní tým byla vybrána evaluátorem jako respondentka hlavní manažerka projektu Ing. Eliška Heidlerová. Za odborný tým byly vybrány jako respondentky odborný řešitel Ing. Olga Pulchartová a expert Ing. Alena Oplová, CSc. Tyto rozhovory mají samozřejmě své limity v tom, že ne každý z respondentů se v rámci projektu zabýval projektem jako celkem, tedy nemá přehled o všech jeho aktivitách a jejich názor může být tedy velmi subjektivní. Dalším limitem je pak dlouhá doba od ukončení projektu MAP I, kdy si respondenti nemusí podrobně pamatovat všechny informace.

Data byla zpracovávána navazující analýzou a syntézou. Přístup spočíval v rešerši existujících dat a informací. Bylo využito existující dokumentace, ale také sběru dat od vzorku respondentů.

Na všechny evaluační otázky bylo zodpovězeno na základě hodnotících rozhovorů s vybranými členy MAP I a na základě existujících dokumentů. Zjištění jsou k dispozici níže v části nazvané *Vyhodnocení dle jednotlivých evaluačních otázek*.

HARMONOGRAM EVALUACE

Evaluační šetření probíhalo od května do října 2022. V květnu, červnu a červenci probíhal desk-research, v srpnu rozhovory s vybranými respondenty a v září a říjnu byla data zpracovávána. Výsledná evaluační zpráva byla předložena k projednání pracovním skupinám MAP III v listopadu 2022 a následně Řídícímu výboru MAP III v prosinci 2022.

VYHODNOCENÍ DLE JEDNOTLIVÝCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK

Vyhodnocení je uspořádáno dle jednotlivých otázek, k nimž jsou uvedena veškerá zjištění získaná na základě desk-research a rozhovorů s vybranými respondenty.

1. Účelnost

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

Hlavní manažerka Eliška Heidlerová k tomuto uvedla, že podle ní se jednoznačně podařilo podpořit spolupráci zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání. V podstatě se navázaly vazby a kontakty, které do té doby neexistovaly. Pokud se mezi sebou někteří aktéři již znali, tak se jejich



vztah upevnil. Velmi podle ní ocenili, že mají možnost se potkávat a vyměňovat si zkušenosti, že jejich setkání někdo zorganizuje a vede. Samotná kvalita vzdělávání se jistě rovněž posunula k lepšímu už jen tím, že aktéři spolu 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. Co se týče cíle týkajícího se zavedení jednotných informačních toků mezi regionálními aktéry, i zde vidí hlavní manažerka zlepšení. Informace od NPI (dříve NIDV) se ujednotily a k aktérům se dostávaly většinou prostřednictvím MAP. Díky tomu se tyto informace nedublovaly a školy nebyly tak často zahlceny informačními emaily. Ne vždy se to samozřejmě dařilo a jsou v tomto vnímány rezervy.

Expert Alena Oplová se domnívá, že hlavního cíle projektu i většiny dílčích bylo dosaženo. Rezervy vnímá v dosažení trvale fungujícího partnerství všech aktérů ve vzdělávání prostřednictvím jednotných informačních toků, které by měl někdo (v budoucnosti) garantovat a obsluhovat. Za významný úspěch považuje vyhledávání a zapojování místních lídrů a odborníků ve vzdělávání jak dětí v mateřských školách, tak žáků do 15 let. Také semináře a workshopy zaujaly podle ní pedagogickou i laickou veřejnost svou rozmanitostí, kvalitou a možností diskutovat s odborníky na prezentovaná témata. Zvláště v začátcích společných setkávání probíhaly diskuse o smyslu inkluze, když jsou dostupné speciální školy, a pro koho je vlastně inkluze přínosem. Mimořádně cenné pak podle ní byly výsledky pracovních skupin a v nich navázání profesních i osobních kontaktů osob, které by se pravděpodobně jinak neselekaly.

Odborný řešitel Olga Pulchartová v rozhovoru k cílům řekla, že v rámci projektu bylo podle ní velmi dobře dosaženo vybudování fungujících partnerství a spoluprací se zřizovateli i pedagogy většiny MŠ i ZŠ na území. Bohužel evidovala, že ne zcela všichni zřizovatelé škol byli nakloněni projektu, jeho konceptu. Někteří neměli vůbec zájem o jakoukoliv spolupráci. Byly dle jejích slov velice dobře identifikovány klíčové problémy jak v MŠ, tak v ZŠ. V neformálním a zájmovém vzdělávání byla situace složitější díky rozmanitějšímu zaměření jednotlivých zařízení. Spolupráce dále velice dobře fungovala v rámci inkluzivního vzdělávání, na které bylo vyčleněno několik tematicky zaměřených seminářů pro pedagogy i rodiče. Potvrdila, že v rámci Strategického rámce MAP a nutnosti jeho doložení pro žádosti o dotace z programu IROP byly velice dobře zmapovány investiční priority škol, které byly v průběhu projektu každých 6 měsíců aktualizovány. Dále se také podařilo vyhledat a zapojit místní lídry – zapálené pedagogy a odborníky ve vzdělávání. Někteří pedagogové byli zapojeni jak do pracovních skupin, tak do řídicího výboru, odborných seminářů, panelových diskuzí atd. Slabší stránkou projektu podle ní bylo zavedení informačních toků mezi jednotlivými složkami vzdělávání, stejně tak spolupráce s veřejnou správou v ORP.

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?

Expertka Alena Oplová uvedla, že v dosažení nastavených cílů napomáhala činnost realizačního týmu projektu. Hlavní manažerka spolu s administrativním i odborným týmem podle ní



cílevědomým vedením, osvětou mezi aktéry o smyslu MAP, vyhledáváním erudovaných odborníků i témat k diskusi dosáhla toho, že se do činnosti zapojila jak odborná, tak laická veřejnost. Expertka ocenila také aktivní informování všech aktérů o výstupech projektu a dalším postupu. Výsledné materiály mají podle ní vedle kvalitního obsahu i velmi dobrou vizuální a formální úroveň, což vnímá též jako podstatné. Nic zásadního, co by podle ní bránilo naplnění cílů, nezaznamenala. Zmínila jen menší iniciativu pedagogů přímo z města Domažlice (kromě ZUŠ), zatímco z okolních menších obcí byl zájem vyšší.

Hlavní manažerka Eliška Heidlerová dodala, že nějakou dobu trvalo, než si na projekt místního akčního plánování aktéři zvykli a zjistili, co dělají, kdo jsou a co po nich chtějí. Zprvu projekt MAP nechápali a viděli v něm jen byrokratickou záležitost vzniklou na MŠMT, která nemá praktický dopad pro ně samotné. Bylo tedy potřeba neustále vysvětlovat a dokazovat, že jim projekt může skutečně pomoci. To vnímá jako skutečnost, která mohla bránit v dosažení některých cílů.

Podle odborného řešitele Olgy Pulchartové v naplnění výše uvedených cílů nejvíce pomáhalo vyhledání a aktivní zapojení místních lídrů a odborníků ve vzdělání a kontinuální a intenzivní spolupráce s nimi. V naplnění některých z uvedených cílů bránila složitější komunikace mezi jednotlivými aktéry ve vzdělávání a slabší spolupráce s veřejnou správou.

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

V rámci MAP I 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 dařilo podle těchto principů postupovat.

Princip spolupráce: V rámci MAP I spolu dle dostupných dokumentů a informací spolupracovali zřizovatelé školských zařízení, poskytovatelé vzdělávání i uživatelé, čímž byl tento princip naplněn. Neaktivněji se zúčastňovali poskytovatelé, ať již z řad 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. Příjemce se aktivně snažil rodiče oslovit, ale jejich zapojení bylo celkově výrazně menší než u poskytovatelů. Zřizovatelé byli aktivně zapojení do spolupráce s poskytovateli zejména díky tematickým setkáním s nimi.

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 strategie – Pravidla pro zapojení dotčené veřejnosti SO ORP Domažlice. V aktualizované verzi 2, v tabulce č. 1 na straně 10 lze nalézt formy zapojení jednotlivých cílových skupin do projektu MAP dle reálné situace v území. Dokument obsahuje i konkrétní podrobné naplnění tohoto principu.

Princip dohody: Finální dokument MAP I ve SO ORP Domažlice 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 pracovních skupinách 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 I s možností ovlivnit tvorbu výstupů, tedy účast na pracovních skupinách a Řídícím výboru, byla otevřena všem aktérům, kteří měli zájem o spolupráci, a to po celou dobu trvání projektu. Tato skutečnost byla deklarována na webových stránkách projektu a potvrdili ji také respondenti v rámci rozhovorů.

Princip SMART: V rámci MAP I 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 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 odráželo územní charakteristiky a zároveň bylo dostatečně reprezentativní. Rozvíjet spolupráci mezi dalšími aktéry vzdělávání a podpořit partnerství mezi již zapojenými subjekty pomáhala tematická setkávání ředitelů a zástupců zřizovatelů škol a setkání za účelem výměny zkušeností. Ze Závěrečné evaluační zprávy vyplynulo, že původní představa o budování partnerství byla spojena s očekáváním značných problémů. Jednalo se o větší území s ohledem na velikosti okolních oblastí, navíc s výrazně rozčleněnou přirozenou spádovostí, kde možné zapojení do projektu MAP čítalo celkem 38 škol a 26 obcí. Daly se tedy předpokládat větší obtíže s individuální komunikací s jednotlivými aktéry, větší časová náročnost na navázání spolupráce, problematičtější vysvětlení podstaty celého projektu a jeho přínosů, natož pak přesvědčování aktérů k aktivní spolupráci. Nicméně se ukázalo, že složit pracovní skupiny a Řídící výbor bylo snadné, o MAP měly zájem všechny cílové skupiny. Do jednotlivých pracovních skupin se zapojilo 6–12 účastníků, někteří dokonce docházeli do více skupin najednou. Pracovních skupin bylo zpočátku pět, dvě z nich byly posléze z důvodu nižšího počtu účastníků sloučeny do jedné. Po zbytek realizace projektu se tak scházely pravidelně 4 pracovní skupiny. Postupem času se ukázalo, že většina zapojených aktérů z území byla spíše pasivnější, nicméně se projevilo několik aktivních osob a škol, díky kterým byly pracovní skupiny velmi efektivní. Tito účastníci výrazně přispěli k tvorbě hlavních výstupů projektu a realizovala se díky nim řada vzdělávacích aktivit.

Naplnění principů potvrdily i respondentky rozhovorů. Hlavní manažerka uvedla, že většina principů byla dodržena díky jednání pracovních skupin, které fungovaly na principu spolupráce, byly pestře zastoupené, otevřené novým aktérům a vždy u nich došlo ke shodě na projednávaných



bodech. Nejtěžší podle ní bylo nastavit cíle a priority ve vzdělávání tak, aby byly SMART, nicméně se domnívá, že ve většině případů se i to podařilo.

Expertka k naplnění principů dodala, že zástupci zřizovatelů a poskytovatelů měli možnost podílet se na tvorbě podkladů pro rozvoj kvalitního a inkluzivního vzdělávání dětí a žáků v regionu. Veřejnosti byly dostupné informace o cílech projektu, včetně nabídky účastnit se osobně na realizaci projektu. Mezi Řídícím výborem a pracovními skupinami docházelo k oboustranné partnerské spolupráci.

Odborný řešitel Olga Pulchartová ze svého pohledu dodala, že princip spolupráce byl podle ní dobře naplněn ze strany zřizovatel – MAP, poskytovatel – MAP. Spolupráci napříč vzděláváním (zřizovatel – poskytovatel/uživatel) nevnímá jako příliš funkční. Princip dohody vnímá jako naplněn, všichni zúčastnění aktéři se shodli na prioritách v oblasti vzdělávání. Princip otevřenosti byl zcela jistě naplněn, veškeré aktivity byly aktivně nabízeny široké veřejnosti. Princip SMART byl podle ní též naplněn, projekt byl jasně, srozumitelně uchopen, byly stanoveny jasné cíle, podmínky i čas jejich dosažení. Princip partnerství vnímá jako základní kámen projektu, bez kterého by projekt nebylo možné ani realizovat.

2. Dopady

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

Podle expertky Aleny Oplové vznikla platforma, kde se aktéři ve vzdělávání setkávají a mají možnost vyjít ze společné základny v podobě analýzy výchozího stavu, stanovení klíčových cílů a jejich dosahování postupnými kroky podle ročních akčních plánů. Vznikla podle ní komunita spolupracujících subjektů, kteří se poznali nad společnými úkoly a vědí o sobě. Vnímá také zlepšení materiální vybavenosti školských zařízení. Přesto trvalým problémem podle ní zůstává přeplněnost školních tříd, která omezuje prostor pro vzdělávání všech podle jejich možností.

Hlavní manažerka Eliška Heidlerová v rozhovoru doplnila, že díky projektu vznikly různé vazby mezi aktéry v území, které se udržely až doposud. Jednalo se nejen o vazby partnerské a spolupráce, ale taky vazby přátelské. Aktéři se podle ní naučili vzájemnému respektu, výměně zkušeností a pomoci, potlačen byl konkurenční boj mezi školami, který v počátku vnímala. Školy se naučily sesumírovat a sepsat své priority, ať už v podobě vizí či konkrétních investic a komunikovat ohledně nich se svými zřizovateli. To tu podle ní předtím v podstatě nebylo.

Odborný řešitel Olga Pulchartová zmínila, že se díky akčnímu plánování v rámci projektu zvýšila osvěta týkající se inkluzivního vzdělávání, možností vzájemné spolupráce mezi školami, která se snad bude do budoucna více rozvíjet ku prospěchu všech. Díky množství uspořádaných seminářů vzrostl odborný rozhled a možná i nový náhled na vzdělávání mnoha pedagogů z území.

2.2. Jaké aktivity na podporu fungujícího partnerství jste realizovali?

Kromě setkání Řídícího výboru a pracovních skupin byla realizována *setkání ředitelů škol s jejich zřizovateli* a *dále vzdělávací akce a diskuzní platformy*. Vznikly také webové stránky projektu.



Setkání ředitelů škol s jejich zřizovateli probíhala nepravidelně, celkem za dobu trvání projektu dvakrát (druhé setkání bylo územně rozděleno na 3 části – Kdyňsko, Domažlicko a Pobežovicko). Na setkání byly přizvány i organizace zájmového a neformálního vzdělávání, vč. ZUŠ. Setkání se svou formou přibližovala panelové diskuzi. Vedl je hlavní manažer, přítomen byl za realizační tým i odborný řešitel a expert. Setkání byla velmi přínosná především z pohledu získání zpětné vazby od subjektů, na které má MAP přímý dopad, kterých se v praxi nejvíce dotýká.

Dále byly realizovány diskuzní platformy, vzdělávací akce a výměny zkušeností. Témata vzdělávacích akcí byla navrhována nejčastěji při jednání pracovních skupin, stejně jako vhodní lektori a školitelé z řad pedagogů, ředitelů škol a jiných vzdělávacích zařízení, akreditovaných lektorů apod. Frekvence těchto aktivit se odvíjela od časových možností lektorů, ale i s ohledem na ostatní pořádané akce v jednotlivých měsících. Průměrně se v jednom měsíci uskutečnily 1-3 vzdělávací akce či výměny zkušeností.

2.3. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Akční plánování podle expertky Aleny Oplové otevřelo prostor všem aktérům ve vzdělávání aktivně vyjádřit své potřeby a také navrhnout způsoby jejich dosažení, a to s ohledem na své konkrétní možnosti. Umožnilo porovnat své podmínky a potřeby s ostatními, inspirovat se způsoby řešení od jiných aktérů a možná se i vyvarovat chyb, pokud o nich ostatní aktéři hovořili. Došlo podle ní k navázání neformálních kontaktů a přebírání tzv. dobré praxe. Zvláště v pracovních skupinách se jednotliví aktéři vyjadřovali jak o pozitivních, tak i negativních jevech – zvláště při zavádění inkluzivního vzdělávání. Za velmi pozitivní považuje spontánní poskytování metodických pomůcek mezi pedagogy, které si individuálně vytvořili.

Hlavní manažerka Eliška Heidlerová konkretizovala přínosy dle jednotlivých skupin aktérů. Pedagogičtí pracovníci a ředitelé měli podle ní příležitosti k setkávání, k vzájemným konzultacím, k výměně zkušeností a ke spolupráci. Vytvářeli strategický plán území a mohli navázat spolupráci s ostatními partnery pro následné projekty. Organizace působící v oblasti vzdělávání nebo asistenčních službách a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže do 15 let měli podle hlavní manažerky možnost účasti na společných aktivitách projektu, které byly zdrojem nových informací, možnost rozšíření nabídky zájmových kroužků, které odpovídají potřebám daného území, navázání kontaktů s ostatními aktéry vzdělávání z území. Došlo k prohloubení spolupráce mezi školami a volnočasovými organizacemi. Co se týče zřizovatelů, tak těm podle ní projekt přinesl možnost navázání a rozvoje spolupráce zřizovatelů na území MAP, příležitosti pro výměnu zkušeností, možnost vytváření společných postupů a metodik pro řízení škol. Dále také možnost využití dat a informací z MAP pro střednědobé plánování v oblasti vzdělávání (např. financování škol). Samozřejmě byla podpořena výraznější spolupráce a komunikace s řediteli škol. Co se týče ostatních zapojených aktérů, tak tam vyzdvihla zejména rodiče, jimž projekt přinesl více informací o příležitostech pro rozvoj dětí nejen ve škole, ale i mimo školu (neformální vzdělávání), možnosti podpořit školu a větší zapojení do života školy. Rodiče měli podle ní možnost se zapojit do tvorby strategických dokumentů v území.



Odborný řešitel Olga Pulchartová se v rozhovoru taktéž věnovala přínosům dle jednotlivých aktérů. Akční plánování pro školská zařízení a zřizovatele škol přineslo mnoho nových poznatků, impulzů ke vzájemné spolupráci a vzájemného obohacení informacemi, přístupem, v neposlední řadě hlubší poznání se s některými kolegy. Organizacím působícím v oblasti vzdělávání nebo asistenčních službách a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže do 15 let přineslo nové impulsy a inspiraci. Ale vzhledem k rozmanitosti zaměření jednotlivých zařízení nebylo možné příliš cílit na tyto organizace. Co se týče rodičů, tak těm akční plánování přineslo především povědomí o projektu, o možnostech rozvíjení svého dítěte. Největší přínos byl pro rodiče, jejichž dítě má individuální vzdělávání, potřebuje asistenta pedagoga či jinou podporu vzdělávání.

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

Hlavní manažerka Eliška Heidlerová na tuto otázku sdělila, že spolupráce probíhala s individuálním projektem systémovým prostřednictvím NIDV, a to zejména ve formě pravidelných měsíčních setkání, a s KAP. Tato spolupráce podle ní pomohla konzultovat nejasná místa v řízení projektu a naplnění všech povinných bodů. Bohužel také konstatovala, že k vyjasnění či odpovědím na otázky docházelo většinou se zpožděním vzhledem k jejich projektovému harmonogramu.

3. Udržitelnost

3.1. Jakým způsobem se v MAP I bude pokračovat?

Vzhledem k tomu, že MAP I byl ve SO ORP Domažlice již ukončen, lze jednoznačně konstatovat, že udržitelnost jakožto jeden z principů MAP byla zajištěna, a to projektem MAP II. Vytvořená partnerství v rámci MAP I tak fungovala i po skončení projektu, jelikož díky tomu byly zajištěny finanční i lidské zdroje. MAP II nenavazoval na MAP I přímo, ale až po půlroční pauze. Nezaměřoval se pouze na SO ORP Domažlice, ale také na SO ORP Horšovský Týn.

Realizátoři projektu MAP I se však také chystali na variantu, že projekt MAP II nebude v území realizován, a usilovali s místními aktéry vzdělávání o udržení některých aktivit v případě nepodpoření projektu. To je zjevné z logických rámců, které jsou k dispozici na webových stránkách projektu.

Následující aktivity byly podle aktérů natolik přínosné, že v nich chtěli pokračovat bez ohledu na financování i v dalším programovém období:

- ✓ vzdělávací akce pro pedagogy MŠ v oblasti rozvoje čtenářské pregramotnosti
- ✓ pravidelná setkávání pedagogů ZŠ za účelem vzdělávání a výměny zkušeností v oblasti matematické gramotnosti
- ✓ lokální vzdělávací akce v oblasti rozvoje digitálních kompetencí pedagogů ZŠ
- ✓ vzdělávání pedagogů MŠ v oblasti polytechniky na území SO ORP Domažlice
- ✓ vzdělávací akce v oblasti inkluzivního vzdělávání pro pedagogy ZŠ



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

Z logických rámců vyplývá, že regionální partnerství je udržitelné i bez finanční podpory MŠMT, ale jen v omezené podobě. Jedná se o aktivity zmíněné již výše v rámci otázky 3.1. Logické rámce uvádějí, kdo by aktivitu zaštilil v nejbližším nadcházejícím období, není však zřejmé, kdo by se této organizace ujal v dlouhodobém horizontu bez realizace MAP II.

- ✓ vzdělávací akce pro pedagogy MŠ v oblasti rozvoje čtenářské pregramotnosti
 - Tuto aktivitu by případně zaštilila MŠ Poběžovice.
- ✓ pravidelná setkávání pedagogů ZŠ za účelem vzdělávání a výměny zkušeností v oblasti matematické gramotnosti
 - Tuto aktivitu by případně zaštilila ZŠ Domažlice, Komenského 17.
- ✓ lokální vzdělávací akce v oblasti rozvoje digitálních kompetencí pedagogů ZŠ
 - Tuto aktivitu by případně zaštilila ZŠ Kdyně.
- ✓ vzdělávání pedagogů MŠ v oblasti polytechniky na území SO ORP Domažlice
 - Tuto aktivitu by případně zaštilila MŠ Domažlice ve spolupráci s DDM Domino.
- ✓ vzdělávací akce v oblasti inkluzivního vzdělávání pro pedagogy ZŠ
 - Tuto aktivitu by případně zaštilila ZŠ Kdyně.

Aktivity by byly financovány dle aktuálních možností ze státního rozpočtu, dotačních programů, šablon, popřípadě z vlastních zdrojů realizátorů. Aktivity vzhledem k zahájení MAP II nebyly jednotlivými školami nakonec samostatně realizovány.

Eliška Heidlerová doplnila, že aktivity jsou udržitelné, jelikož finanční náklady na setkávání jsou téměř nulové, nicméně by se musel najít někdo, kdo se jejich organizace ujme. A to je náročné zejména na čas a motivaci. Potenciál vnímá v zástupcích ORP, tedy města Domažlice. Nicméně dle jejich informací se po ukončení projektu MAP I žádná setkání nekonala a všichni vyčkávali na zahájení MAP II.

Alena Oplová dodala, že i podle ní by regionální partnerství mohlo být udržitelné i bez finanční podpory MŠMT, ale jen pokud by státní (krajská) správa fungovala jako iniciátor tohoto partnerství a nesla by i určité náklady spojené se setkáváním (např. pronájem prostor, tisk podkladů, některé IT náklady) a poskytla by své komunikační prostředky pro informování a publikování výsledků pro partnery. Tato státní správa by měla do partnerství vnášet obecný zájem společnosti, státu, a MAS jako organizátor by prostřednictvím výše uvedených aktivit tento obecný zájem konkretizoval podle regionálních podmínek a potřeb. Cenné na činnosti MAS je především to, že propojuje systém státního řízení (reprezentované zřizovateli, řediteli škol) s odbornou (zejména pedagogickou, sociálně právní apod.) a laickou veřejností. Nicméně bez finanční podpory (kohokoliv) by tato činnost vykonávána být nemohla. Bez MAP by podle ní snad byla realizovatelná setkávání zřizovatelů a ředitelů škol, ovšem osobně pochybuje, že by kromě finančních a organizačních záležitostí měli prostor a vůli zabývat se jinými aktivitami – tedy měkkými cíli jako jsou různorodé pracovní skupiny,



výměny zkušeností, organizování tvůrčích vzdělávacích aktivit. A to v reálném čase, řešící aktuální regionální problémy výchovy a vzdělávání.

Olga Pulchartová ze svého pohledu vnímá, že regionální partnerství určitě je udržitelné bez finanční podpory MŠMT, ovšem za předpokladu aktivního zapojení jednotlivých aktérů. Reálně si myslí, že by byla možná realizace výměn zkušeností, vzdělávací aktivity, setkávání ředitelů škol, případně i setkávání se zřizovateli škol. Ovšem to jen s ohledem na finanční zdroje, ne na zdroje lidské.

3.3. Je plán udržitelnosti MAP I realistický?

Plán udržitelnosti MAP I byl realistický, jelikož spoléhal zejména na realizaci MAP II, který byl uskutečněn. Ale i kdyby uskutečněn nebyl, tak podrobné logické rámce ukázaly připravenost na realizaci některých projektových aktivit po skončení programového období MAP I. Jediným, za to významným, rizikem bylo, že by se nenašly finance na aktivity.

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 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 ze závěrečné zprávy projektu či informací získaných od respondentů rozhovorů.

Dílčí cíl č. 1: vybudovat fungující udržitelná partnerství a zlepšit diskuzi, spolupráci a informovanost zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání – vytvořit síť aktérů ve vzdělávání s podporou MAS Český les a města Domažlice

Naplnění tohoto cíle bylo v plánu díky vytvoření a realizaci pracovních skupin a Řídícího výboru, realizací výměn zkušeností či setkáním zřizovatelů s řediteli škol. Díky jejich uskutečnění lze jednoznačně konstatovat, že diskuze, spolupráce a informovanost místních aktérů byla zlepšena. O fungování těchto jednotlivých setkání je možné se dočíst v Závěrečné sebehodnotící zprávě, kde jsou vyzdvihována zejména setkání pracovních skupin a Řídícího výboru. Obě tyto aktivity realizátor hodnotí jako osvědčené aktivity. Díky těmto setkáním se začali potkávat lidé napříč územím, kteří se zajímají o vzdělávání, ale dosud se nepotkávali a často ani neznali. To lze hodnotit velice pozitivně. Otázkou je téma udržitelnosti těchto partnerství. V některých případech určitě ano, účastníci se individuálně potkávají i bez potřeby projektu, ale naprostá většina těchto setkání je na projektu závislá. Přestože realizátor připravil s aktéry logické rámce, které měly usnadnit fungování některých



aktivit i bez projektu, tak realita je taková, že bez MAP by většina z nich uskutečňována nebyla, což potvrzují zejména členové týmu.

K informovanosti aktérů přispěly také webové stránky, které jsou velmi přehledné, a jsou realizátorem taktéž hodnoceny jako osvědčené a přínosné. Dále je potřeba zmínit vzniklý videozáznam, který realizátor doporučuje jako inspiraci ostatním MAP. Jedná se o velmi zdařilý videozáznam pojednávající o aktivitách a přínosech projektu pro jednotlivé aktéry a ukazující tak „MAPy“ z trochu jiného úhlu pohledu. Záznam zachycuje názory některých účastníků projektu, proběhlá jednání, vzdělávací akce atd. Videozáznam tak přináší ucelený pohled na celý projekt MAP.

Celkově je tento cíl jednoznačně naplněn. K tématu udržitelnosti lze nalézt více informací výše.

Dílčí cíl č. 2: identifikovat klíčové problémy v oblasti předškolního, základního, neformálního a zájmového vzdělávání v SO ORP Domažlice

V rámci projektu byly v Analytické části definovány následující prioritní problémové oblasti:

- Nedostatečná finanční podpora organizačního, materiálního a vzdělávacího zabezpečení rozvoje čtenářské gramotnosti a pregramotnosti
- Absence organizovaného zajištění výměny zkušeností, vzdělávání pedagogů a nedostatečné materiální zabezpečení v oblasti matematické gramotnosti a pregramotnosti
- Nedostatek časových a finančních možností k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků v oblasti digitálních kompetencí
- Neodpovídající hmotná podpora pro rozvoj polytechnického vzdělávání na základních školách
- Nedostatek kvalitního vzdělávání pedagogů mateřských škol v oblasti polytechniky
- Velký počet a věkový rozsah dětí ve třídách mateřských škol
- Nedostatečná spolupráce škol různých úrovní a dalších specializovaných organizací a služeb v oblasti inkluze
- Obtížnost a finanční náročnost upravit organizaci a průběh vyučování v souladu s potřebami žáků se SVP
- Přenášení zodpovědnosti za výchovu a vzdělávání dětí a žáků ze strany rodičů na školu vyplývající z nedostatečné spolupráce rodiny a školy
- Neodpovídající technický stav a vybavení některých školských zařízení včetně venkovního prostředí škol

Ke každé uvedené prioritní problémové oblasti byly ve Strategickém rámci navrženy 2-4 obecné cíle. Vždy byl popsán momentální stav a rámcové východisko ke zlepšení tohoto stavu, dále vazba cíle a jeho síla vzhledem k povinným, doporučeným a průřezovým opatřením MAP. Konkrétní aktivity pro jejich naplnění pak lze nalézt v *Ročním akčním plánu na období 2017/2018* a dále v dokumentu *Akční plán*. Dosažení změn v jednotlivých aktivitách a cílech je zřejmé z dokumentu *Evaluační zpráva 1: Evaluace Ročního akčního plánu na období 2017/2018* a *Evaluační zpráva 5A: Evaluace prodloužené verze Ročního akčního plánu na období 2017/2018*. Oba tyto dokumenty



vznikly v rámci projektu MAP II a jejich plné znění a závěry lze nalézt zde: <https://map.masceskyles.cz/map-ii/vystupy-projektu/evaluacni-zpravy>.

Dílčí cíl č. 3: nastartovat spolupráci při plánování kapacit předškolních zařízení na území ORP

Nastartovat spolupráci ohledně plánování kapacit předškolních zařízení bylo možné v rámci setkání zřizovatelů a ředitelů škol a dále v rámci pracovní skupiny „*Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita*“. V rámci pracovních skupin bylo zmiňováno, že MŠ mají zájem o zvýšení kapacit, nicméně ne proto, že by současná kapacita nedostačovala, ale proto, že by byli rádi, kdyby mohlo dojít k rozdělení dětí v MŠ podle věkových kategorií po menších skupinách (max 15 dětí ve třídách). Téma mělo souvislost s přijímáním dvouletých dětí do MŠ. Školy však k tomuto potřebovaly finance, a to jak na vybudování nových tříd včetně zázemí, tak na úhradu platů pedagogů, jejichž pozice vznikne na základě zvýšení kapacity. Tyto cíle lze najít i ve finálním dokumentu Místní akční plán. Na mnohých místech nebyla úprava zázemí ani technicky možná. Každopádně téma spolupráce při plánování kapacit bylo nastartováno a diskutováno. Zda však došlo k nějaké konkrétní reálné spolupráci v této oblasti, nemá realizátor informace.

Dílčí cíl č. 4: zvýšit povědomí zřizovatelů o jejich odpovědnosti v oblasti inkluzivního vzdělávání v mateřských a základních školách na území obce

Zřizovatelé díky setkání se zástupci školských zařízení a pozvánkám na všechny akce projektu dostali příležitost zvýšit své povědomí o odpovědnosti v oblasti inkluzivního vzdělávání na území svých obcí. Dle jejich nižší účasti na těchto akcích tuto příležitost příliš nevyužívali, nicméně realizátoři projektu o tento cíl usilovali. Tyto akce se uskutečnily ve dnech 1. 6. 2016, 20. 6. 2016, 23. 6. 2016 a 9. 2. 2017. Zápisy z nich lze nalézt zde: <https://map.masceskyles.cz/map-i/orp-domazlice/vystupy-projektu/zapisy-z-tematickyh-setkani-reditelu-a-zrizovatelu>. Naplnění cíle je možné hodnotit jako částečně splněné, nicméně tento cíl byl jedním z těch problematičtějších v rámci projektu právě z důvodu nižší aktivity zřizovatelů.

Dílčí cíl č. 5: pomoci s osvětou inkluzivního vzdělávání a výměnou praktických zkušeností

Jednoznačně došlo díky projektu k osvětě inkluzivního vzdělávání a výměně praktických zkušeností, a to díky realizaci vzdělávacích akcí na toto téma. Příkladem může být seminář „*Rodiče, ptejte se, co je inkluzivní vzdělávání v MŠ*“ ze dne 15. 11. 2016, workshop „*Učíme inkluzivně na ZŠ*“ ze dne 26. 1. 2017 nebo seminář „*Jiné dítě v základní škole*“ ze dne 17. 5. 2017. Hodnotící zprávy z těchto akcí lze nalézt zde: <https://map.masceskyles.cz/map-i/orp-domazlice/vystupy-projektu/zapisy-a-hodnotici-zpravy-ze-vzdelavacich-akci/>. K výměně praktických zkušeností na toto téma docházelo i v rámci setkání pracovních skupin „*Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem, rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků, jak vzbudit zájem rodičů o vzdělávání svých dětí a žáků*“ a „*Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze –*



kvalita“. Podrobnější informace je možné najít v zápisech z pracovních skupin, které jsou k nalezení zde: <https://map.masceskyles.cz/map-i/orp-domazlice/pracovni-skupiny/>.

Dílčí cíl č. 6: zmapovat investiční priority škol

Za účelem zjištění investičních priorit mateřských a základních škol a ostatních organizací zabývajících se vzděláváním dětí a mládeže do 15 let byla uspořádána tematická setkávání ředitelů a zástupců zřizovatelů škol. Všem organizacím byl rovněž elektronickou formou rozeslán formulář, kam měly své projektové záměry zaznamenat. Tyto záměry byly ve formě kapitoly „Prioritizace témat při posouzení souladu pro investice z IROP a OP VVV“ součástí Strategické rámce MAP pro území SO ORP Domažlice do roku 2023 a byly schváleny Řídícím výborem na jednání dne 15. 9. 2016, jejich aktualizovaná verze pak dne 25. 4. 2017. Projekty, které byly vnímány jako prioritní v rámci celého SO ORP Domažlice, byly vyznačeny zlatou barvou. Mezi prioritní projekty byly zařazeny ty, které měly zpracovanou projektovou dokumentaci, stanovený konkrétní termín realizace, určené předběžné náklady a dále ty, jejichž realizace byla předpokládána v roce 2017. Aktualizované investiční záměry jsou uvedeny ve finálním dokumentu Místní akční plán a cíl byl tedy splněn.

Dílčí cíl č. 7: vyhledat a zapojit místní lídry a odborníky ve vzdělávání

Vyhledat a zapojit místní lídry se podařilo díky realizaci pracovních skupin. Jednak byli odborníci ve vzdělávání zapojeni do jejich realizace jakožto členové a jednak se na doporučení ostatních členů zapojovali jako lektoři workshopů či seminářů (např. v rámci semináře „Asistent pedagoga – pohroma nebo podpora“ ze dne 1. 3. 2017 vystoupila Mgr. Milada Mazancová, ředitelka ZŠ Kout na Šumavě, Mgr. Lenka Pekárová, ředitelka MŠ Poběžovice, Mgr. et Bc. Pavel Kopta, ředitel ZŠ Kdyně a dále Eliška Ferková, pracovnice programu podpory vzdělávání z organizace Člověk v tísni). Tím byl tento cíl naplněn.

Dílčí cíl č. 8: podpořit a rozvinout metodu akčního plánování na místní úrovni

Podpořit metodu místního akčního plánování se povedlo díky realizaci MAP I v území. Do té doby zde nebyla tato metoda vůbec známa a školská zařízení ani ostatní aktéři s ní neměli zkušenost. Akční plánování bylo podpořeno a rozvinuto zejména díky fungování pracovních skupin a Řídícího výboru, kam realizátor tuto metodu přinesl, vysvětlil a pracoval na jejím rozvinutí společně s místními odborníky na vzdělávání. Veškeré výstupy jsou obsaženy ve finálním dokumentu Místní akční plán, Strategickém rámci či Akčním plánu. Jednotlivé postupy pak také v zápisech z jednotlivých setkání, které jsou velmi podrobné a všechny dostupné na webových stránkách projektu. Cíl tak byl jednoznačně splněn.

Dílčí cíl č. 9: zavést jednotné informační toky mezi regionálními aktéry ve vzdělávání

Co se týče cíle zavedení jednotných informačních toků mezi regionálními aktéry, tak zde bylo v plánu, že hlavním zdrojem informací pro regionální aktéry bude právě MAP I. Tím by se předešlo



dublování informací a zahlcení aktérů emaily, kterých dostávají zejména ředitelé velké množství a je pro ně obtížné je selektovat. Realizátoři MAP proto byli informováni od NPI (dříve NIDV) a tyto informace poskytovali dále aktérům. Zavedení jednotných toků se zlepšilo, přesto jsou zde evidentní rezervy. Hlavní problém je také v tom, že jednotné toky je potřeba někým garantovat, třídit, kompletovat a zajišťovat. Pokud by tedy projekt MAP nebyl realizován, tak budou opět roztržštěny a kontinuita bude narušena. Systém je díky tomu poměrně nestabilní a má nedostatky. Tento cíl je proto vnímán jako částečně splněný.

Dílčí cíl č. 10: podpořit spolupráci zařízení neformálního vzdělávání v oblasti čtenářské a matematické gramotnosti

Spolupráce zařízení neformálního vzdělávání v oblasti gramotností byla podpořena tím, že zástupci těchto zařízení se účastnili pracovních skupin či vzdělávacích akcí na podporu čtenářské gramotnosti a byli také členy Řídícího výboru (např. zástupci knihovny Boženy Němcové v Domažlicích či DDM Domino Domažlice). Na pracovních skupinách zazněly také informace o možnosti školských zařízení spolupracovat s vybranými nestátními neziskovými organizacemi (NNO) v rámci ORP, které se zaměřují na práci s rodinami s dětmi různého charakteru. Příkladem může být nabídnutá spolupráce organizace Člověk v tísni, o.p.s. v oblasti doučování dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí. Tím byl uvedený cíl naplněn.

Dílčí cíl č. 11: zavést odborné panelové diskuse, semináře a workshopy ke zvýšení kompetencí učitelů

V rámci projektu se v území konalo celkem 17 seminářů a workshopů (zápisy a hodnotící zprávy z nich je možno nalézt zde: <https://map.masceskyles.cz/map-i/orp-domazlice/vystupy-projektu/zapisy-a-hodnotici-zpravy-ze-vzdelavacich-akci>), které byly určeny primárně pedagogickým pracovníkům, ale také zřizovatelům, rodičům a široké veřejnosti. V hodnotících zprávách lze nalézt přínosy a dopady pro cílové skupiny akcí. Cíl můžeme hodnotit jako naplněný. Aktivity nejen že byly zavedeny, ale pokrývaly všechna povinná témata a tematicky byly velmi pestré. Většina z nich měla i velmi pozitivní dopad na cílové skupiny.

Dílčí cíl č. 12: vyprovokovat debaty cílových skupin k novým učebním metodám a postupům

Tohoto cíle bylo v plánu dosáhnout zejména prostřednictvím setkání pracovních skupin, kterých fungovalo během projektu celkem 5. Vedoucí pracovních skupin na tato setkání aktivně přinášeli témata k diskusi, aby členy vyprovokovali k výměně názorů a zkušeností. Řešily se zde proto například podmínky pro čtení ve školních družinách a spolupráce s knihovnami, vztah dětí k tištěným i elektronickým knihám, úprava činností MŠ pro přijímání dvou a tříletých dětí, asistenti ve školách, vady řeči u předškolních dětí a další. Všechny diskuze lze najít opět na webových stránkách v rámci zápisů z pracovních skupin. Debatovalo se ale také v rámci workshopů a seminářů, ty proběhly například na téma elektrotechnický dějepis, tvořivá literární výchova a tvořivý sloh, polytechnická výchova v MŠ, využívání robotických stavebnic či předmatematické činnosti v MŠ. Tím byl cíl naplněn.



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



Dílčí cíl č. 13: vymežit priority vzdělávací politiky pro praxi škol a veřejnou správu v ORP

Priority byly vymezeny v rámci Strategického rámce MAP. Přímo navazovaly na jednotlivé prioritní problémové oblasti, realizátor je pojmenoval stejně jako problémové oblasti. Následně byly rozpracovány do jednotlivých cílů, jak již bylo uvedeno u dílčího cíle č. 2. Konkrétní aktivity pro naplnění cílů a jednotlivých priorit pak lze nalézt v *Ročním akčním plánu na období 2017/2018* a dále v dokumentu *Akční plán*. Dosažení změn v jednotlivých aktivitách a cílech je zřejmé z dokumentu *Evaluační zpráva 1: Evaluace Ročního akčního plánu na období 2017/2018* a *Evaluační zpráva 5A: Evaluace prodloužené verze Ročního akčního plánu na období 2017/2018*. Oba tyto dokumenty vznikly v rámci projektu MAP II a jejich plné znění a závěry lze nalézt zde: <https://map.masceskyles.cz/map-ii/vystupy-projektu/evaluacni-zpravy>. Tím byl cíl naplněn.



ČÁST B: EVALUACE MAP I V ORP HORŠOVSKÝ TÝN

POPIS INTERVENCE A REKAPITULACE CÍLŮ

Projekt MAP I byl realizován v období od 1. května 2016 do 31. srpna 2017.

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

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.

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

- vybudovat fungující udržitelná partnerství a zlepšit diskuzi, spolupráci a informovanost zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání – vytvořit síť aktérů ve vzdělávání s podporou MAS Český les a města Horšovský Týn,
- identifikovat klíčové problémy v oblasti předškolního, základního, neformálního a zájmového vzdělávání v SO ORP Horšovský Týn,
- nastartovat spolupráci při plánování kapacit předškolních zařízení na území SO ORP,
- zvýšit povědomí zřizovatelů o jejich odpovědnosti v oblasti inkluzivního vzdělávání v mateřských a základních školách na území obce,
- osvěta inkluzivního vzdělávání a výměna praktických zkušeností,
- zmapovat investiční priority škol,
- vyhledat a zapojit místní lídry a odborníky ve vzdělávání,
- podpořit a rozvinout metodu akčního plánování na místní úrovni,
- zavést jednotné informační toky mezi regionálními aktéry ve vzdělávání,
- podpořit spolupráci zařízení neformálního vzdělávání v oblasti čtenářské a matematické gramotnosti,
- zavést odborné panelové diskuse, semináře a workshopy ke zvýšení kompetencí učitelů,
- vyprovokovat debaty cílových skupin k novým učebním metodám a postupům,
- vymezit priority vzdělávací politiky pro praxi škol a veřejnou správu v ORP.

EVALUAČNÍ DESIGN, METODY EVALUACE A ZDROJE DAT

V rámci **sběru dat** evaluátor vycházel především z **desk-research** dostupných dokumentů. Hlavním zdrojem byly odpovědi na otázky v sebehodnotících zprávách (průběžné a závěrečné)



projektu MAP I a dále informace z hodnotících zpráv ze vzdělávacích akcí, zpráva o průběhu spolupráce MAP a návrhy logických rámců. Všechny výstupy z projektu jsou přehledně k dispozici na <https://map.masceskyles.cz/map-i/orp-horsovsky-tyln/>.

Dalším zdrojem byly **hodnotící rozhovory s vybranými členy realizačního týmu**. Ten se skládal z administrativního a odborného týmu. Za administrativní tým byly vybrány evaluátorem jako respondentky hlavní manažerka projektu Ing. Eliška Heidlerová a asistentka a finanční manažerka Ing. Vladimíra Havlíková. Za odborný tým byly vybrány jako respondentky odborný řešitel RNDr. Lenka Vašíčková a expert Ing. Bohumír Kopecký. Tyto rozhovory mají samozřejmě své limity v tom, že ne každý z respondentů se v rámci projektu zabýval projektem jako celkem, tedy nemá přehled o všech jeho aktivitách a jejich názor může být tedy velmi subjektivní. Dalším limitem je pak dlouhá doba od ukončení projektu MAP I, kdy si respondenti nemusí podrobně pamatovat všechny informace.

Data byla zpracovávána navazující analýzou a syntézou. Přístup spočíval v rešerši existujících dat a informací. Bylo využito existující dokumentace, ale také sběru dat od vzorku respondentů.

Na všechny evaluační otázky bylo zodpovězeno na základě hodnotících rozhovorů s vybranými členy MAP I a na základě existujících dokumentů. Zjištění jsou k dispozici níže v části nazvané *Vyhodnocení dle jednotlivých evaluačních otázek*.

HARMONOGRAM EVALUACE

Evaluační šetření probíhalo od května do října 2022. V květnu, červnu a červenci probíhal desk-research, v srpnu rozhovory s vybranými respondenty a v září a říjnu byla data zpracovávána. Výsledná evaluační zpráva byla předložena k projednání pracovním skupinám MAP III v listopadu 2022 a následně Řídícímu výboru MAP III v prosinci 2022.

VYHODNOCENÍ DLE JEDNOTLIVÝCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK

Vyhodnocení je uspořádáno dle jednotlivých otázek, k nimž jsou uvedena veškerá zjištění získaná na základě desk-research a rozhovorů s vybranými respondenty.

1. Účelnost

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

Hlavní manažerka Eliška Heidlerová k tomuto uvedla, že podle ní se jednoznačně podařilo podpořit spolupráci zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání. V podstatě se navázaly vazby a kontakty, které do té doby neexistovaly. Pokud se mezi sebou někteří aktéři již znali, tak se jejich vztah upevnil. Velmi podle ní ocenili, že mají možnost se potkávat a vyměňovat si zkušenosti, že jejich setkání někdo zorganizuje a vede. Samotná kvalita vzdělávání se jistě rovněž posunula k lepšímu už jen tím, že aktéři spolu 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. Co se týče cíle týkajícího se zavedení jednotných informačních toků mezi regionálními aktéry, i zde vidí hlavní manažerka zlepšení. Informace od NPI (dříve NIDV) se ujednotily a k aktérům se dostávaly většinou prostřednictvím MAP. Díky tomu se tyto informace nedublovaly a školy nebyly tak často zahlceny informačními emaily. Ne vždy se to samozřejmě dařilo a jsou v tomto vnímány rezervy.

Expert Bohumír Kopecký se domnívá, že kvalitu vzdělávání se podařilo zlepšit zprostředkovaně pomocí činnosti a setkávání pracovních skupin, kde se jejich členové měli možnost poznat, vytvořit vzájemné vazby, sdílet svoje praktické poznatky a zkušenosti a vyměňovat si tipy, jak může být výuka realizována, ozvláštněna a zatraktivněna pro žáky MŠ i ZŠ. Vzhledem k pestrému složení pracovních skupin podle něj docházelo k vytvoření vazeb mezi jednotlivými stupni škol i školských zařízení zabývajících se neformální a zájmovou pedagogikou. Vzdělávací akce, které v rámci projektu MAP I byly pořádány, rovněž podle něj rozšířily obzory jejich účastníků, a to v poměrně širokém spektru napříč všemi vytyčenými tematickými okruhy. Co se týče dílčích cílů, tak jednoznačně vnímá, že byly identifikovány problémy v území, a to i včetně návrhu dílčích kroků, jak by bylo možné dosáhnout jejich částečné nebo úplné eliminace. Vyzdvihl také osvětu inkluzivního vzdělávání a zavedení diskusí, seminářů a workshopů, to se podle něj dobře podařilo díky pořádaným vzdělávacím akcím. Co se týče cíle vyhledání místních lídrů tak se podle něj ukázalo, že několik členů pracovních skupin je možné považovat za místní lídry a díky projektu bylo možné tyto lídry propojit s dalšími zájemci o sdílení jejich zkušeností.

Odborný řešitel Lenka Vašíčková v rozhovoru k cílům řekla, že si myslí, že se rozhodně podařilo identifikovat klíčové problémy, vybudovat partnerství, pomoci s osvětou ohledně inkluzivního vzdělávání a celkově propojit různé subjekty, které se podílejí na vzdělávání.

Asistentka a finanční manažerka Vladimíra Havlíková uvedla, že dle jejího názoru se podařilo naplnit hlavní i dílčí cíle projektu. Byla nastartována spolupráce mezi jednotlivými školami (MŠ, ZŠ, ZUŠ), jejich zřizovateli a dalšími aktéry ve vzdělávání. Všichni měli možnost zapojit se do projednávání jednotlivých činností v rámci realizace projektu formou zapojení do pracovních skupin nebo do Řídícího výboru. Měli možnost účastnit se vzdělávacích akcí a výměn zkušeností. Důležité byly podle ní akce v oblasti inkluzivního vzdělávání, kde získali účastníci nové informace a mohli se zároveň podělit o poznatky těch zkušenějších, jak z pohledu škol, tak z pohledu rodičů. Byly zmapovány investiční priority škol v území a vznikl tak dokument, který zahrnuje celé území SO ORP.

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?

Expert Bohumír Kopecký uvedl, že k lepšímu dosažení cílů bránil zpočátku menší zájem o členství v jednotlivých pracovních skupinách, zvláště pak některých. Na druhou stranu i málo početné pracovní skupiny byly většinou tvořeny členy, kteří měli co předat dát a byli ochotni se aktivně zapojit do diskuzí.



Hlavní manažerka Eliška Heidlerová sdělila, že nějakou dobu trvalo, než si na projekt místního akčního plánování aktéři zvykli a zjistili, co dělají, kdo jsou a co po nich chtějí. Zprvu projekt MAP nechápali a viděli v něm jen byrokratickou záležitost vzniklou na MŠMT, která nemá reálný praktický dopad pro ně samotné. Bylo tedy potřeba neustále vysvětlovat a dokazovat, že jim projekt může skutečně pomoci. To vnímá jako skutečnost, která mohla bránit v dosažení některých cílů. Problém vnímá také ve velikosti tohoto ORP – počet škol zde byl malý a ač byly zapojeny všechny, tak hledat tu hrstku aktivních lidí a odborníků, kteří by měli chuť se zapojit, bylo náročné. Z tohoto důvodu byly v projektu MAP II obě SO ORP spojeny v jeden projekt.

Podle odborného řešitele Lenky Vašíčkové velkou úlohu při propojování subjektů vzdělávání měl právě MAP, který pořádal různé a z jejího pohledu zajímavé a žádané akce. Přítěží byla podle ní vytíženost, a to především pedagogů.

Asistentka a finanční manažerka Vladimíra Havlíková zmínila, že některé akce se setkávaly s menší účastí, přestože se je realizační tým snažil propagovat různými způsoby. Proto realizační tým přistoupil k propagaci akcí nejen na území SO ORP Horšovský Týn, ale i SO ORP Domažlice. Akcí se tak zúčastnilo více osob a byl větší prostor pro výměnu zkušeností napříč těmito územími. Dále dodala, že vzhledem k malé oblasti a nízkému počtu aktérů byl problém s nízkou účastí také na jednání pracovních skupin týkajících se čtenářské a matematické (pre)gramotnosti, které byly původně dvě. Realizační tým tak musel sloučit původní dvě pracovní skupiny v jednu, což nijak neovlivnilo průběh projektu, všechny naplánované činnosti byly realizovány a cíle naplněny.

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

V rámci MAP I 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 dařilo podle těchto principů postupovat.

Princip spolupráce: V rámci MAP I spolu dle dostupných dokumentů a informací spolupracovali zřizovatelé školských zařízení, poskytovatelé vzdělávání i uživatelé, čímž byl tento princip naplněn. Nejaktivněji se zúčastňovali poskytovatelé, ať již z řad 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. Příjemce se aktivně snažil rodiče oslovit, ale jejich zapojení bylo celkově výrazně menší než u poskytovatelů. Zřizovatelé byli aktivně zapojeni do spolupráce s poskytovateli zejména díky tematickým setkáním s nimi.

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 strategie – Pravidla pro zapojení dotčené veřejnosti SO ORP Horšovský Týn. V aktualizované verzi 2, v tabulce č.



1 na straně 11 lze nalézt formy zapojení jednotlivých cílových skupin do projektu MAP dle reálné situace v území. Dokument obsahuje i konkrétní podrobné naplnění tohoto principu.

Princip dohody: Finální dokument MAP I ve SO ORP Horšovský Týn vznikl jako dohoda zřizovatelů, poskytovatelů a uživatelů. Všechny tyto skupiny se aktivně podílely na jeho tvorbě a měly možnost jej připomínkat. 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 pracovních skupinách 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 I s možností ovlivnit tvorbu výstupů, tedy účast na pracovních skupinách a Řídícím výboru, byla otevřena všem aktérům, kteří měli zájem o spolupráci, a to po celou dobu trvání projektu. Tato skutečnost byla deklarována na webových stránkách projektu a potvrdili ji také respondenti v rámci rozhovorů.

Princip SMART: V rámci MAP I 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 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 charakteristiky a zároveň bylo dostatečně reprezentativní. Rozvíjet spolupráci mezi dalšími aktéry vzdělávání a podpořit partnerství mezi již zapojenými subjekty pomáhala tematická setkávání ředitelů a zástupců zřizovatelů škol a setkání za účelem výměny zkušeností. Ze Závěrečné evaluační zprávy vyplynulo, že původní představa o budování partnerství byla spíše pozitivní. Jedná se o nepříliš velké ORP, kde možné zapojení do projektu MAP čítá 13 mateřských a základních škol a 8 obcí. Nabízela se tedy snadná komunikace i vznik partnerství. Bylo zřejmé, že se povede bez větších problémů sestavit Řídící výbor a s trochou štěstí i pracovní skupiny. Nad rámec toho byla představa, že se začnou potkávat všichni aktéři v oblasti vzdělávání v rámci území a budou sdílet své zkušenosti, seznamovat se a vyměňovat si nové poznatky. Otázkou bylo, s jakým zájmem se tato setkání potkají, zda sami účastníci budou aktivní a budou projekt MAP považovat za smysluplný. V průběhu realizace skutečně nebyl problém sestavit Řídící výbor, dokonce svolané úvodní jednání k pracovním skupinám i setkání ředitelů a zřizovatelů škol mělo úspěch. Do pracovních skupin se podařilo nominovat celkem 6 odborníků z oblasti vzdělávání. Jednotlivá setkání dostávala konkrétnější podoby a začalo se ukazovat, o které aktivity účastníci stojí více a o které méně, kteří aktéři jsou aktivnější a jsou ochotni se na aktivitách podílet, a kteří jsou při budování partnerství spíše pasivní. Těch pasivnějších bylo v



území bohužel více. Tento nedostatek ale naprosto vyvážila ochota a elán aktivních členů Řídícího výboru a pracovních skupin, kteří nechyběli na žádném podstatném setkání či jednání, měli přehled o všech činnostech projektu a díky tomu byly jejich nápady a připomínky relevantní a velmi cenné. Kromě toho se ukázal zájem ředitelů školských zařízení o vzájemná setkání, kde mohli sdílet své zkušenosti.

Naplnění principů potvrdili opět i respondenti rozhovorů. Hlavní manažerka i v tomto případě uvedla, že většina principů byla dodržena díky jednání pracovních skupin, které fungovaly na principu spolupráce, byly pestře zastoupené, otevřené novým aktérům a vždy u nich došlo ke shodě na projednávaných bodech. Nejtěžší podle ní bylo nastavit cíle a priority ve vzdělávání tak, aby byly SMART, nicméně se domnívá, že ve většině případů se i to podařilo.

Expert Bohumír Kopecký k naplnění principů dodal, že spolupráce, zapojení dílčích aktérů a jejich spoluúčast na projektu byla společným jmenovatelem pro jednotlivá setkávání, jednání a tvorbu výstupů projektu.

Asistentka a finanční manažerka Vladimíra Havlíková ze svého pohledu dodala, že v rámci principu spolupráce byla navázána a realizována spolupráce ředitelů a pedagogů ZŠ, MŠ, ZUŠ, zřizovatelů škol, rodičů a dalších aktérů ve vzdělávání. Specifikovala, že do spolupráce byl zapojen také zástupce Plzeňského kraje. Co se týče principu zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů, tak fungovalo aktivní i pasivní informování veřejnosti o realizaci projektu. Veškeré informace byly k dispozici na webu projektu. V průběhu projektu bylo možné zapojit se do pracovních skupin, Řídícího výboru nebo se účastnit vzdělávacích aktivit. Tím byl zároveň naplněn princip otevřenosti. Princip dohody byl naplněn tím, že všechny dokumenty vč. výsledného dokumentu MAP byly projednávány na pracovních skupinách, připomínkovány a schváleny Řídícím výborem. Stejně tak vnímá naplnění principu SMART a partnerství, v rámci nějž byla navázána partnerství mezi školami, neziskovými organizacemi, zřizovateli škol, rodiči a dalšími subjekty vzdělávání.

2. Dopady

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

Podle experta Bohumíra Kopeckého se podařilo navázat nové partnerství mezi jednotlivými aktéry vzdělávání, ať už na úrovni institucí nebo jedinců. Díky těmto vazbám probíhalo sdílení dobré praxe, zkušeností a tipů na inovaci, modernizaci, zefektivnění a zatraktivnění výuky v jednotlivých stupních vzdělávání i napříč nimi. Dále došlo k přiblížení vzdělávacích aktivit pro učitele, kdy bylo možné se jich zúčastnit přímo v SO ORP Horšovský Týn nebo sousedním SO ORP Domažlice.

Hlavní manažerka Eliška Heidlerová v rozhovoru doplnila, že díky projektu vznikly různé vazby mezi aktéry v území, které se udržely až doposud. Jednalo se nejen o vazby partnerské a spolupráce, ale taky vazby přátelské. Aktéři se podle ní naučili vzájemnému respektu, výměně zkušeností a pomoci, potlačen byl konkurenční boj mezi školami, který v počátku vnímala. Školy se naučily sesumírovat a sepsat své priority, ať už v podobě vizí či konkrétních investic a komunikovat ohledně nich se svými zřizovateli. To tu podle ní předtím v podstatě nebylo.



Odborný řešitel Lenka Vašíčková vyzdvihla, že se změnila především spolupráce mezi subjekty vzdělávání. Lidé se začali více scházet a diskutovat nad problémy. Došlo i k většímu propojení zřizovatelů a škol.

Asistentka a finanční manažerka Vladimíra Havlíková taktéž zmínila, že podle ní bylo nejdůležitější nastartování spolupráce mezi školami navzájem, mezi školami a jejich zřizovateli a mezi řediteli jednotlivých škol. Byla podle ní navázána komunikace a poskytnut prostor k výměně zkušeností a další spolupráci. Dále byly zmapovány investiční priority škol a díky povinnosti v rámci projektu, kterou byl podpis zřizovatele školy pod aktuálními investičními záměry, se informace ohledně skutečných potřeb škol dostaly přímo ke zřizovateli.

Ze závěrečné sebehodnotící zprávy bylo dále zjištěno, že díky projektu se seznámila a potkala řada odborníků a dalších aktérů, kterých se problematika vzdělávání dotýká. Tito lidé byli do té doby často zvyklí si své každodenní potíže i dlouhodobější problémy, ať už se jednalo o ředitele škol, pedagogy, zřizovatele či jiné účastníky, řešit individuálně. V průběhu realizace projektu se ale naučili komunikovat, vést plnohodnotné diskuze, respektovat své názory, sdílet zkušenosti. Tito aktéři postupně pochopili, že vzdělávání na místní úrovni lze ovlivnit a především zkvalitnit vzájemným respektem, spoluprací, schopností naslouchat okolí a snahou aktivně se podílet na změnách.

2.2. Jaké aktivity na podporu fungujícího partnerství jste realizovali?

Kromě setkání Řídícího výboru a pracovních skupin byla realizována *setkání ředitelů škol s jejich zřizovateli* a dále *vzdělávací akce a diskuzní platformy*. Vznikly také webové stránky projektu.

Setkání ředitelů škol s jejich zřizovateli proběhla za dobu trvání projektu dvakrát, a to v červnu 2016 a v lednu 2017. Obsahem červnového setkání bylo seznámit účastníky se samotným projektem MAP, jeho strukturou, harmonogramem, výstupy a zejména s rozpracovaným Strategickým rámcem MAP. Cílem lednového setkání pak bylo všechny účastníky informovat o průběhu projektu, připravovaném Ročním akčním plánu s důrazem na nutnost jejich spolupráce a především o aktualizaci Strategického rámce MAP. Na těchto jednáních se nehlasovalo, jejich forma byla zejména informativní. Setkání vedl hlavní manažer, přítomen byl vždy i odborný řešitel a expert, kteří odpovídali na dotazy přítomných. Počet takovýchto setkání vnímá realizační tým jako dostatečný vzhledem k efektivitě obsahu a k velkému časovému vytížení této cílové skupiny.

Dále byly realizovány diskuzní platformy, vzdělávací akce a výměny zkušeností. Témata vzdělávacích akcí byla navrhována nejčastěji v rámci jednání pracovních skupin, stejně jako zde byli navrhováni vhodní lektori a školitelé z řad pedagogů, ředitelů, akreditovaných lektorů apod. Frekvence těchto aktivit se odvíjela od časových možností lektorů, ale i s ohledem na ostatní pořádané akce v jednotlivých měsících tak, aby v jednom měsíci nedocházelo k realizaci příliš velkého množství akcí, čímž by se snížila účast. Průměrně se v jednom měsíci uskutečnily 1 – 3 vzdělávací akce či výměny zkušeností. Aby se kapacita těchto akcí naplnila, zval realizační tým i účastníky z okolních ORP, například z ORP Domažlice.

2.3. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?



Podle odborné řešitelky Lenky Vašíčkové přinesl MAP I především propojení jednotlivých aktérů, a to jak napříč, tak uvnitř skupin (uvnitř především ve skupině školských zařízení).

K přínosu akčního plánování se expert Bohumír Kopecký částečně vyjádřil již v otázce 2.1. Zde pouze doplnil, že podle něj rodiče mají postupem času větší chuť se do akčního plánování zapojit. To se však dle jeho slov projevuje více až v navazujících projektech MAP II a hlavně v MAP III, jichž je součástí.

Hlavní manažerka Eliška Heidlerová konkretizovala přínosy dle jednotlivých skupin aktérů. Pedagogičtí pracovníci a ředitelé měli podle ní příležitosti k setkávání, k vzájemným konzultacím, k výměně zkušeností a ke spolupráci. Vytvářeli strategický plán území a mohli navázat spolupráci s ostatními partnery pro následné projekty. Organizace působící v oblasti vzdělávání nebo asistenčních službách a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže do 15 let měli podle hlavní manažerky možnost účasti na společných aktivitách projektu, které byly zdrojem nových informací, možnost rozšíření nabídky zájmových kroužků, které odpovídají potřebám daného území, navázání kontaktů s ostatními aktéry vzdělávání z území. Došlo k prohloubení spolupráce mezi školami a volnočasovými organizacemi. Co se týče zřizovatelů, tak těm podle ní projekt přinesl možnost navázání a rozvoje spolupráce zřizovatelů na území MAP, příležitosti pro výměnu zkušeností, možnost vytváření společných postupů a metodik pro řízení škol. Dále také možnost využití dat a informací z MAP pro střednědobé plánování v oblasti vzdělávání (např. financování škol). Samozřejmě byla podpořena výraznější spolupráce a komunikace s řediteli škol. Co se týče ostatních zapojených aktérů, tak tam vyzdvihla zejména rodiče, jimž projekt přinesl více informací o příležitostech pro rozvoj dětí nejen ve škole, ale i mimo školu (neformální vzdělávání), možnosti podpořit školu a větší zapojení do života školy. Rodiče měli podle ní možnost se zapojit do tvorby strategických dokumentů v území.

Vladimíra Havlíková se v rozhovoru také věnovala přínosům dle jednotlivých aktérů. Akční plánování pro školská zařízení přineslo možnost setkávání se s ostatními zástupci škol a především možnost výměny zkušeností, bezplatnou účast na vzdělávacích akcích bez nutnosti vyjízdet z ORP, možnost zapojit se do rozhodování v rámci projektu v Řídícím výboru nebo pracovních skupinách či možnost inspirovat se investičními záměry ostatních škol a zlepšit tak podmínky na své škole. Co se týče organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních službách a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže do 15 let, tak v rámci projektu byl aktivně zapojen například DDM Domažlice do Řídícího výboru, který tak měl možnost navázat spolupráci se školami a prezentovat možnosti volnočasových aktivit dětí. Pro obce jakožto zřizovatele škol bylo velkým přínosem navázání spolupráce se školami v oblasti plánování investičních záměrů. Ne vždy tato spolupráce před projektem fungovala, jak by měla. Také rodiče měli možnost zapojit se do pracovních skupin a Řídícího výboru a spolurozhodovat tak o zlepšení možností vzdělávání svých dětí. Dále podle ní měli možnost bezplatně se zúčastnit vzdělávacích akcí (např. v oblasti inkluzivního vzdělávání).



Ze závěrečné sebehodnotící zprávy vyplynul konkrétní přínos, a to navázání vztahů mezi ZŠ Staňkov, ZUŠ Staňkov a ZŠ a MŠ Blížejov, které lze považovat za neaktivnější aktéry Místního akčního plánování ve SO ORP Horšovský Týn.

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

Hlavní manažerka Eliška Heidlerová na tuto otázku sdělila, že spolupráce probíhala s individuálním projektem systérovým prostřednictvím NIDV, a to zejména ve formě pravidelných měsíčních setkání, a s KAP. Tato spolupráce podle ní pomohla konzultovat nejasná místa v řízení projektu a naplnění všech povinných bodů. Bohužel také konstatovala, že k vyjasnění či odpovědím na otázky docházelo většinou se zpožděním vzhledem k jejich projektovému harmonogramu.

3. Udržitelnost

3.1. Jakým způsobem se v MAP I bude pokračovat?

Vzhledem k tomu, že MAP I byl ve SO ORP Horšovský Týn již ukončen, lze jednoznačně konstatovat, že udržitelnost jakožto jeden z principů MAP byla zajištěna, a to projektem MAP II. Vytvořená partnerství v rámci MAP I tak fungovala i po skončení projektu, jelikož díky tomu byly zajištěny finanční i lidské zdroje. MAP II nenavazoval na MAP I přímo, ale až po půlroční pauze. Nezaměřoval se pouze na SO ORP Horšovský Týn, ale také na SO ORP Domažlice.

Závěrečná sebehodnotící zpráva uvádí, že díky projektu MAP I vznikla řada partnerství na různých úrovních. Aktéři v oblasti vzdělávání se začali setkávat v rámci různých akcí, tvořili a připomínkovali řadu dokumentů, vzdělávali se v oblastech, které je zajímaly, vyměňovali a sdíleli si své zkušenosti. Již zpráva uvádí, že tato setkávání budou jistě i po skončení projektu fungovat dále, ale pravděpodobně v mnohem menší a omezenější podobě, spíše na bázi individuálních kontaktů mezi některými aktéry, což bylo patrné i ze slov řady účastníků akcí, kteří sami konstatovali, že se velice rádi potkávají a spatřují v těchto setkáních velký přínos, ale vnímají, že je vždy potřeba někdo, kdo tato setkání naplánuje, zorganizuje, svolá a ujme se jejich realizace. K větší aktivitě a kooperaci by je však mohly přimět například aktivity spolupráce, které jsou zmíněny v Ročním akčním plánu, a jejich realizace je blíže rozpracována v logických rámcích. V logických rámcích pak je možné najít i konkrétní subjekty, které se nabídky k zodpovědnosti za realizaci dané akce, díky čemuž se významně zvýšila pravděpodobnost jejich uskutečnění i po skončení projektu MAP I v případě, že by nebyl projekt navazující. Logické rámce jsou k dispozici na webových stránkách projektu.

Následující aktivity byly podle aktérů natolik přínosné, že v nich chtěli pokračovat bez ohledu na financování i v dalším programovém období:

- ✓ metodická podpora pedagogů k práci se čtenářskou gramotností
- ✓ metodická podpora pedagogů k práci se čtenářskou pregramotností
- ✓ pořádání exkurzí, v rámci polytechnického vzdělávání, k odborníkům a specialistům daného oboru a spolupráce se středními školami
- ✓ organizace lokálních vzdělávacích akcí v oblasti rozvoje digitálních kompetencí pedagogů



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

Z logických rámců vyplývá, že regionální partnerství je udržitelné i bez finanční podpory MŠMT, ale jen v omezené podobě. Jedná se o aktivity zmíněné již výše v rámci otázky 3.1. Logické rámce uvádějí, kdo by aktivitu zaštilil v nejbližším nadcházejícím období, není však zřejmé, kdo by se této organizace ujal v dlouhodobém horizontu bez realizace MAP II.

- ✓ metodická podpora pedagogů k práci se čtenářskou gramotností
 - Tuto aktivitu by případně zaštilila ZŠ Horšovský Týn.
- ✓ metodická podpora pedagogů k práci se čtenářskou pregramotností
 - Tuto aktivitu by případně zaštilila MŠ Horšovský Týn.
- ✓ pořádání exkurzí, v rámci polytechnického vzdělávání, k odborníkům a specialistům daného oboru a spolupráce se středními školami
 - Tato aktivita by v případě nepodpoření MAP II byla realizována každou ZŠ zvlášť a zodpovědnost by tak byla na každé z nich jednotlivě.
- ✓ organizace lokálních vzdělávacích akcí v oblasti rozvoje digitálních kompetencí pedagogů
 - Tuto aktivitu by případně zaštilila ZUŠ Staňkov.

Aktivity by byly financovány dle aktuálních možností ze státního rozpočtu, dotačních programů, popřípadě z vlastních zdrojů realizátorů. Aktivity vzhledem k zahájení MAP II nebyly jednotlivými školami nakonec samostatně realizovány.

Eliška Heidlerová doplnila, že aktivity jsou udržitelné, jelikož finanční náklady na setkávání jsou téměř nulové, nicméně by se musel najít někdo, kdo se jejich organizace ujme. A to je náročné zejména na čas a motivaci. Potenciál vnímá v zástupcích ORP, tedy města Horšovský Týn. Nicméně dle jejich informací se po ukončení projektu MAP I žádná setkání nekonala a všichni vyčkávali na zahájení MAP II.

Bohumír Kopecký se domnívá, že započaté regionální partnerství je bez pomoci ze strany navazujících projektů (MAP II) velmi křehké a k jeho samovolné udržitelnosti je zapotřebí dlouhodobější podpora ze strany MŠMT, MAS apod. Nejsnáze je podle něj možné udržet setkávání zřizovatelů a ředitelů škol - tato jednání a setkávání jsou v zásadě nutná pro činnost školy jako takové, na podobných setkání se obvykle sejde i více ředitelů škol a je tak možné docílit i výměny zkušeností mezi nimi. Dále si myslí, že je možné, aby některé škola realizovala vzdělávací aktivitu zaměřenou na výměnu zkušeností, na kterou by přizvala i vyučující z jiných škol. Nejméně pravděpodobné mu přijde, že by bez MAP II docházelo k setkávání Řídícího výboru a tvorbě strategických dokumentů – jedná se o příliš velké množství administrativy s tím spojené, na níž se ve školství nedostává personálních kapacit. Je potřeba si podle něj rovněž uvědomit, že jednotlivé školy jsou si navzájem do jisté míry konkurencí, a proto se z této podstaty věci nemusí chtít hrnout do podobných spoluprací samy od sebe. Aby došlo k jejich propojení i přes tuto „překážku“, je dle jeho soudu nějaký nezávislý spojující koordinátor (realizační tým) zapotřebí.



Lenka Vašíčková jakožto odborný řešitel si nemyslí, že bez finanční podpory by mohly pokračovat jakékoliv aktivity MAP. Za vším podle ní stojí lidé, kteří tomu věnují čas. Pokud by skončila podpora, z jejího pohledu by se vše vrátilo do starých kolejí. Nelze podle ní očekávat, že by někdo zdarma organizoval setkávání v prostorech, které by sám zaplatil, že by někdo věnoval čas a energii zpracování dokumentů pro všechny, že by někdo dělal semináře a lektor by si nic nebral. Pokud by skončila podpora, organizace by byla na samotných školách či zřizovateli a to si nemyslí, že je udržitelný model. Spíš by podle ní na setkávání a řešení regionálních problémů měly být vyhrazeny stálé finanční prostředky než projekt, u kterého nikdy není jisté pokračování.

Taktéž Vladimíra Havlíková si myslí, že by bylo obtížné realizovat bez MAP II setkávání pracovních skupin, setkávání ředitelů a zřizovatelů škol a fungování Řídícího výboru. Jedná se především o časovou náročnost přípravy a organizace setkávání. Podobné je to s tvorbou strategických dokumentů, pro kterou by musely školy vyčlenit pracovníka, který by zajistil přípravu, sběr dat a vlastní zpracování. Bez MAP II by dle jejího názoru bylo reálné realizovat např. výměnu zkušeností mezi školami, příp. zorganizovat vzdělávací akci, ale pouze za předpokladu, že by se organizace ujala určitá škola a poskytla k takové akci zázemí. Ale i v tomto případě si myslí, že by nebyla reálná realizace na celém území ORP Horšovský Týn, přestože se nejedná o velké území.

3.3. Je plán udržitelnosti MAP I realistický?

Plán udržitelnosti MAP I byl realistický, jelikož spoléhal zejména na realizaci MAP II, který byl uskutečněn. Ale i kdyby uskutečněn nebyl, tak podrobné logické rámce ukázaly připravenost na realizaci některých projektových aktivit po skončení programového období MAP I. Jediným, za to významným, rizikem bylo, že by se nenašly finance na aktivity.

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 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 ze závěrečné zprávy projektu či informací získaných od respondentů rozhovorů.



Dílčí cíl č. 1: vybudovat fungující udržitelná partnerství a zlepšit diskuzi, spolupráci a informovanost zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání – vytvořit síť aktérů ve vzdělávání s podporou MAS Český les a města Horšovský Týn

Naplnění tohoto cíle bylo v plánu díky vytvoření a realizaci pracovních skupin a Řídícího výboru, realizací výměn zkušeností či setkáním zřizovatelů s řediteli škol. Díky jejich uskutečnění lze jednoznačně konstatovat, že diskuze, spolupráce a informovanost místních aktérů byla zlepšena. O fungování těchto jednotlivých setkání je možné se dočíst v Závěrečné sebehodnotící zprávě, kde jsou vyzdvihována zejména setkání pracovních skupin, která realizátor hodnotí jako osvědčené aktivity. Díky těmto setkáním se začali potkávat lidé napříč územím, kteří se zajímají o vzdělávání, ale dosud se nepotkávali a často ani neznali. To lze hodnotit velice pozitivně. Otázkou je téma udržitelnosti těchto partnerství. V některých případech určitě ano, účastníci se individuálně potkávají i bez potřeby projektu, ale naprostá většina těchto setkání je na projektu závislá. Přestože realizátor připravil s aktéry logické rámce, které měly usnadnit fungování některých aktivit i bez projektu, tak realita je taková, že bez MAP by většina z nich uskutečňována nebyla, což potvrzují zejména členové týmu.

K informovanosti aktérů přispěly také webové stránky, které jsou velmi přehledné, a jsou realizátorem taktéž hodnoceny jako osvědčené a přínosné. Dále je potřeba zmínit vzniklý videozáznam, který realizátor doporučuje jako inspiraci ostatním MAP. Jedná se o velmi zdařilý videozáznam pojednávající o aktivitách a přínosech projektu pro jednotlivé aktéry a ukazující tak „MAPy“ z trochu jiného úhlu pohledu. Záznam zachycuje názory některých účastníků projektu, proběhlá jednání, vzdělávací akce atd. Videozáznam tak přináší ucelený pohled na celý projekt MAP.

Celkově je tento cíl jednoznačně naplněn. K tématu udržitelnosti lze nalézt více informací výše.

Dílčí cíl č. 2: identifikovat klíčové problémy v oblasti předškolního, základního, neformálního a zájmového vzdělávání v SO ORP Horšovský Týn

V rámci projektu byly v Analytické části definovány následující prioritní problémové oblasti:

- Nedostatečná přiměřená stabilní finanční podpora pro rozvoj čtenářské pregramotnosti a gramotnosti, nedostatečný rozvoj mentoringu ve vztahu ke čtenářské pregramotnosti a gramotnosti a nedostatečný srovnávací nástroj úrovně gramotnosti pro žáky daného věku nebo ročníku
- Nedostatek kvalifikovaných, odborných pracovníků a finančního zajištění personálních nákladů na práci s heterogenními skupinami dětí a žáků
- Nedostatečný srovnávací nástroj úrovně gramotnosti pro žáky daného věku a ročníku a zároveň nedostatečný rozvoj mentoringu matematické pregramotnosti a gramotnosti
- Nedostatek financí na zaplacení externích odborníků pro tematické vyučování a na pořádání odborných exkurzí v rámci polytechnického vzdělávání
- Nedostatek možností a financí na další vzdělávání pedagogů v místě či regionu školy a nedostatek financí na revize a údržbu ICT vybavení



- Neodpovídající technický stav a vybavení některých školských zařízení včetně venkovního prostředí škol

Dílčí cíl č. 3: nastartovat spolupráci při plánování kapacit předškolních zařízení na území ORP

Nastartovat spolupráci ohledně plánování kapacit předškolních zařízení bylo možné v rámci setkání zřizovatelů a ředitelů škol a dále v rámci pracovní skupiny „*Rozvoj čtenářské a matematické gramotnosti v ZŠ, pregramotnosti v MŠ, jazykového vzdělávání dětí a žáků, inkluzivního vzdělávání, rozvoj polytechnického vzdělávání a digitálních kompetencí dětí žáků i pedagogů*“. Prostor pro téma spolupráce při plánování kapacit tedy vznikl, ale zda došlo k nějaké konkrétní reálné spolupráci v této oblasti, nemá realizátor informace.

Dílčí cíl č. 4: zvýšit povědomí zřizovatelů o jejich odpovědnosti v oblasti inkluzivního vzdělávání v mateřských a základních školách na území obce

Zřizovatelé díky setkání se zástupci školských zařízení a pozvánkám na všechny akce projektu dostali příležitost zvýšit své povědomí o odpovědnosti v oblasti inkluzivního vzdělávání na území svých obcí. Dle jejich nižší účasti na těchto akcích tuto příležitost příliš nevyužívali, nicméně realizátoři projektu o tento cíl usilovali. Tyto akce se uskutečnily ve dnech 8. 6. 2016 a 25. 1. 2017. Zápisy z nich lze nalézt zde: <https://map.masceskyles.cz/map-i/orp-horsovsky-tyrn/vystupy-projektu/zapisy-z-tematickych-setkani-reditelu-a-zrizovatelu/>. Naplnění cíle je možné hodnotit jako částečně splněné, nicméně tento cíl byl jedním z těch problematičtějších v rámci projektu právě z důvodu nižší aktivity zřizovatelů.

Dílčí cíl č. 5: osvěta inkluzivního vzdělávání a výměna praktických zkušeností

Jednoznačně došlo díky projektu k osvětě inkluzivního vzdělávání a výměně praktických zkušeností, a to díky realizaci vzdělávacích akcí na toto téma. Příkladem může být přednáška „*Integrace dítěte s PAS*“ ze dne 18. 1. 2017 nebo seminář „*Inkluze z pohledu dítěte s vývojovými poruchami učení*“ ze dne 7. 6. 2017. Hodnotící zprávy z těchto akcí lze nalézt zde: <https://map.masceskyles.cz/map-i/orp-horsovsky-tyrn/vystupy-projektu/zapisy-a-hodnotici-zpravy-ze-vzdelavacich-akci/>. K výměně praktických zkušeností na toto téma docházelo i v rámci setkání pracovní skupiny „*Rozvoj čtenářské gramotnosti v ZŠ, pregramotnosti v MŠ, jazykového vzdělávání dětí a žáků, inkluzivního vzdělávání*“. Podrobnější informace je možné najít v zápisech z pracovní skupiny, které jsou k nalezení zde: <https://map.masceskyles.cz/map-i/orp-horsovsky-tyrn/pracovni-skupiny/ctenarska-pregramotnost-v-ms-a-zs-jazykove-vzdelavani-deti-a-zaku-inkluzi/>.

Dílčí cíl č. 6: zmapovat investiční priority škol

Za účelem zjištění investičních priorit mateřských a základních škol a ostatních organizací zabývajících se vzděláváním dětí a mládeže do 15 let byla uspořádána tematická setkávání ředitelů a zástupců zřizovatelů škol. Všem organizacím byl rovněž elektronickou formou rozeslán formulář, kam

30



měly své projektové záměry zaznamenat. Tyto záměry byly ve formě kapitoly „Prioritizace témat při posouzení souladu pro investice z IROP a OP VVV“ součástí Strategické rámce MAP pro území SO ORP Horšovský Týn do roku 2023 a byly schváleny Řídícím výborem na jednání dne 22. 9. 2016, jejich aktualizovaná verze pak dne 27. 4. 2017. Projekty, které byly vnímány jako prioritní v rámci celého SO ORP Horšovský Týn, byly vyznačeny červenou barvou. Aktualizované investiční záměry jsou uvedeny ve finálním dokumentu Místní akční plán a cíl byl tedy splněn.

Dílčí cíl č. 7: vyhledat a zapojit místní lídry a odborníky ve vzdělávání

Vyhledat a zapojit místní lídry se podařilo díky realizaci pracovních skupin. Jednak byli odborníci ve vzdělávání zapojeni do jejich realizace jakožto členové a jednak se na doporučení ostatních členů zapojovali jako lektori seminářů (např. v rámci semináře „*Kritické myšlení aneb účastníci v roli žáků*“ ze dne 25. 5. 2017 vystoupila Mgr. Jana Pluhařová, učitelka ZŠ Staňkov, či v rámci semináře „*Inkluze z pohledu dítěte s vývojovými poruchami učení*“ ze dne 7. 6. 2017 Mgr. Diana Valečková, místní psycholožka) či přednášející v rámci výměn zkušeností (na workshopu s názvem „*Existují hranice inkluze?*“ vystoupila Mgr. Jana Tomášková, ředitelka ZŠ a OŠ Horšovský Týn, a Mgr. Jana Mazancová ze Speciálně – pedagogického centra při ZŠ a OŠ Horšovský Týn). Tím byl tento cíl naplněn.

Dílčí cíl č. 8: podpořit a rozvinout metodu akčního plánování na místní úrovni

Podpořit metodu místního akčního plánování se povedlo díky realizaci MAP I v území. Do té doby zde nebyla tato metoda vůbec známa a školská zařízení ani ostatní aktéři s ní neměli zkušenost. Akční plánování bylo podpořeno a rozvinuto zejména díky fungování pracovních skupin a Řídícího výboru, kam realizátor tuto metodu přinesl, vysvětlil a pracoval na jejím rozvinutí společně s místními odborníky na vzdělávání. Veškeré výstupy jsou obsaženy ve finálním dokumentu Místní akční plán, Strategickém rámci či Akčním plánu. Jednotlivé postupy pak také v zápisech z jednotlivých setkání, které jsou velmi podrobné a všechny dostupné na webových stránkách projektu. Cíl tak byl jednoznačně splněn.

Dílčí cíl č. 9: zavést jednotné informační toky mezi regionálními aktéry ve vzdělávání

Co se týče cíle zavedení jednotných informačních toků mezi regionálními aktéry, tak zde bylo v plánu, že hlavním zdrojem informací pro regionální aktéry bude právě MAP I. Tím by se předešlo dublování informací a zahlcení aktérů emaily, kterých dostávají zejména ředitelé velké množství a je pro ně obtížné je selektovat. Realizátoři MAP proto byli informováni od NPI (dříve NIDV) a tyto informace poskytovali dále aktérům. Zavedení jednotných toků se zlepšilo, přesto jsou zde evidentní rezervy. Hlavní problém je také v tom, že jednotné toky je potřeba někým garantovat, třídit, kompletovat a zajišťovat. Pokud by tedy projekt MAP nebyl realizován, tak budou opět roztržštěny a kontinuita bude narušena. Systém je díky tomu poměrně nestabilní a má nedostatky. Tento cíl je proto vnímán jako částečně splněný.



Dílčí cíl č. 10: podpořit spolupráci zařízení neformálního vzdělávání v oblasti čtenářské a matematické gramotnosti

Spolupráce zařízení neformálního vzdělávání v oblasti gramotností byla podpořena tím, že zástupci těchto zařízení se účastnili vzdělávacích akcí na podporu gramotností a byli také členy Řídícího výboru (např. DDM Domino Domažlice, ZUŠ Staňkov) či pracovních skupin (ZUŠ Staňkov). Zváni byli též na setkávání ředitelů a zástupců zřizovatelů škol. Na spolupráci těchto zařízení bylo zaměřeno také opatření 4.2.1 s názvem „Pořádání exkurzí, v rámci polytechnického vzdělávání, k odborníkům a specialistům daného oboru a spolupráce se středními školami“, ač více než na gramotnosti je toto opatření zaměřeno na polytechnické vzdělávání, které však s gramotnostmi nedílně souvisí. Tím byl uvedený cíl naplněn.

Dílčí cíl č. 11: zavést odborné panelové diskuse, semináře a workshopy ke zvýšení kompetencí učitelů

V rámci projektu se v území konalo celkem 11 seminářů a workshopů (zápisy a hodnotící zprávy z nich je možno nalézt zde: <https://map.masceskyles.cz/map-i/orp-horsovsky-tyn/vystupy-projektu/zapisy-a-hodnotici-zpravy-vzdelavacich-akci/>) a 1 výměna zkušeností (zápis a hodnotící zpráv je možno nalézt zde: <https://map.masceskyles.cz/map-i/orp-horsovsky-tyn/vystupy-projektu/zapisy-z-vymeny-zkusenosti/>). Akce byly určeny primárně pedagogickým pracovníkům, ale také zřizovatelům, rodičům a široké veřejnosti. V hodnotících zprávách lze nalézt přínosy a dopady pro cílové skupiny akcí. Cíl můžeme hodnotit jako naplněný. Aktivita nejen že byly zavedeny, ale pokrývaly všechna povinná témata a tematicky byly velmi pestré. Většina z nich měla i velmi pozitivní dopad na cílové skupiny. Dle závěrečné sebehodnotící zprávy realizační tým vnímal jako nejpřínosnější vzdělávací aktivity, které byly zaměřené na inkluzivní vzdělávání. Z těchto lze uvést výměnu zkušeností „Existují hranice inkluze?“ nebo seminář na téma „Inkluze z pohledu dítěte s vývojovými poruchami učení“, ty aktéry z území oslovily nejvíce. Jejich přínos nebyl pouze ve větším zájmu o téma, ale i v charakteru akcí, které dávaly velký prostor pro sdílení vlastních zkušeností účastníků, pro diskuzi a dotazy k tématu. Kromě oblasti inkluzivního vzdělávání lze vyzdvihnout např. seminář „Kritické myšlení aneb účastníci v roli žáků“ či „Základy Hejného metody na 1. stupni ZŠ“.

Dílčí cíl č. 12: vyprovokovat debaty cílových skupin k novým učebním metodám a postupům

Tohoto cíle bylo v plánu dosáhnout zejména prostřednictvím setkání pracovních skupin, které zpočátku fungovaly dvě a posléze byly sloučeny v jednu. Vedoucí pracovních skupin na tato setkání aktivně přinášel témata k diskuzi, aby členy vyprovokoval k výměně názorů a zkušeností. Řešily se zde například podmínky pro čtení ve školních družinách či problematika asistentů ve školách. Všechny diskuze lze najít opět na webových stránkách v rámci zápisů z pracovních skupin. Debatovalo se ale také v rámci workshopů a seminářů, ty proběhly například na téma Hejného metody, kritického myšlení, zabývaly se výběrem knih pro děti či předmatematickými činnostmi. Tím byl cíl naplněn.



Dílčí cíl č. 13: vymežit priority vzdělávací politiky pro praxi škol a veřejnou správu v ORP

Priority byly vymezeny v rámci Strategického rámce MAP. Přímo navazovaly na jednotlivé prioritní problémové oblasti. Realizátor jich stanovil celkem šest:

- Přiměřená stabilní finanční podpora na rozvoj čtenářské pregramotnosti a gramotnosti, rozvoj mentoringu ve vztahu ke čtenářské pregramotnosti a gramotnosti a fungující srovnávací nástroj úrovně čtenářské gramotnosti žáků.
- Dostatek kvalifikovaných a odborných pracovníků a finančního zajištění personálních nákladů pro práci s heterogenními skupinami dětí a žáků
- Kvalitní rozvoj mentoringu ve vztahu k matematické pregramotnosti a gramotnosti a fungující srovnávací nástroj úrovně matematické gramotnosti žáků
- Finanční zajištění externích odborníků pro tematické vyučování a odborných exkurzí v rámci polytechnického vzdělávání
- Dostatečné možnosti a finance na další vzdělávání pedagogů v místě či regionu školy a dostatečné finance na revize a údržbu ICT vybavení
- Odpovídající technický stav a vybavení některých školských zařízení včetně venkovního prostředí škol

Následně byly rozpracovány do jednotlivých cílů, jichž bylo ke každé prioritě přiřazeno 1 - 4. Konkrétní aktivity pro naplnění cílů a jednotlivých priorit pak lze nalézt v *Ročním akčním plánu na období 2017/2018* a dále v dokumentu *Akční plán*. Dosažení změn v jednotlivých aktivitách a cílech je zřejmé z dokumentu *Evaluační zpráva 1: Evaluace Ročního akčního plánu na období 2017/2018* a *Evaluační zpráva 5A: Evaluace prodloužené verze Ročního akčního plánu na období 2017/2018*. Oba tyto dokumenty vznikly v rámci projektu MAP II a jejich plné znění a závěry lze nalézt zde: <https://map.masceskyles.cz/map-ii/vystupy-projektu/evaluacni-zpravy>. Tím byl cíl naplněn.



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



ZÁVĚR

Cílem obou projektů bylo zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a v základních školách, podpořit spolupráci zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání na území SO ORP Domažlice a SO ORP Horšovský Týn, a to v oblasti formálního, zájmového i neformálního vzdělávání. Ústředním bodem bylo vzdělávání každého dítěte a zlepšení spolupráce v území. Na základě výše uvedených zjištění můžeme konstatovat, že hlavního cíle bylo prostřednictvím dílčích cílů úspěšně dosaženo, a to v rámci obou projektů na obou územích.

Na základě všech výše uvedených zjištění doporučujeme zajistit návaznost aktivit a hledat na toto dlouhodobé zdroje. Jedná se zejména o vzdělávací aktivity, setkání ředitelů a zřizovatelů 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 a bude fungovat ve velmi omezené podobě, která není žádoucí. Pokud bychom brali v potaz výhradně projekt MAP I, tak s odstupem času již víme, že návaznost byla zajištěna projektem MAP II, nicméně nejistota financování snižuje efektivitu toho, co zde bylo díky MAP I realizačním týmem a ostatními aktéry vybudováno.