



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



ZÁVĚREČNÁ SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVA MAP PRO ÚZEMÍ SO ORP HORŠOVSKÝ TÝN

Název projektu: Místní akční plán vzdělávání v ORP Horšovský Týn

Jména autorů z realizačního týmu projektu:

Ing. Eliška Heidlerová – hlavní manažer

Mgr. Tereza Králová – odborný řešitel

Ing. Bohumír Kopecký – expert

Datum: 18. 8. 2017



A) VZNIK PROJEKTU A JEHO VÝVOJ

1) Impuls k zapojení do projektu MAP

Pro MAS Český les, z.s., jakožto realizátora projektu Místní akční plán vzdělávání (dále užíváme pouze zkratku „MAP“), to byla především příležitost prohloubit svoji územní znalost. Školy a pedagogové dosud zůstávali tak trochu na okraji jejího profesního zájmu. A přitom v rozvoji území hrají zásadní roli. MAS Český les, z.s. využila možnosti organizovat pravidelná setkávání pedagogů a dalších představitelů vzdělávání v pracovních skupinách a získávat tak informace, které jsou ve strategickém plánování nejen cenné, ale hlavně nezbytné. V naplňování vlastního strategického dokumentu CLLD je funkční systém vzdělávání mimořádně důležitý. MAS Český les, z.s. jako nositel této strategie tak může efektivně propojit oba dokumenty a přispět k synergickému i multiplikačnímu efektu nejen dokumentu samotného, ale i akčních plánů.

2) Původní představa o budování partnerství a její proměna v průběhu realizace

Počáteční 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.

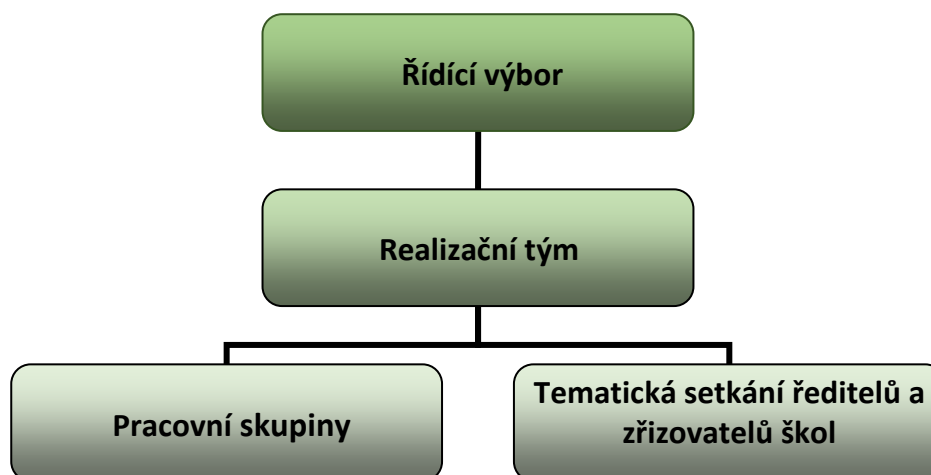
V průběhu realizace skutečně nebyl problém sestavit Řídící výbor, dokonce svolané úvodní jednání k pracovním skupinám i setkání ředitelů a zřizovatelů škol mělo úspěch. Do pracovních skupin se podařilo nanominovat celkem 6 odborníků z oblasti vzdělávání. Jednotlivá setkání dostávala konkrétnější podoby 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. Otázkou zůstává, zda bez vnější pomoci budou tato partnerství fungovat, zda se i po ukončení projektu najde jiný spojující článek.



B) USPOŘÁDÁNÍ ÚČASTNÍKŮ V PROJEKTU, JEHO VEDENÍ A KLÍČOVÍ AKTÉŘI

1) Kritéria výběru partnerů do projektu a jejich zdůvodnění

Organizační strukturu partnerství projektu Místní akční plán vzdělávání v ORP Horšovský Týn tvoří čtyři základní složky. Hlavním a povinným orgánem je Řídící výbor, druhou povinnou složkou je realizační tým a třetí úroveň, která není povinná, nicméně její úloha je nezastupitelná, tvoří pracovní skupiny a tematická setkání ředitelů a zástupců zřizovatelů škol.



Řídící výbor byl na území ORP Horšovský Týn ustanoven na svém prvním jednání dne 26. 5. 2016. V průběhu jeho sestavování byly osloveny všechny mateřské a základní školy, zřizovatelé škol, organizace neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže vč. základních uměleckých škol, byl osloven Plzeňský kraj s žádostí o nominaci člena z kraje a Krajského akčního plánu a školy s žádostí o nominaci z řad aktivních rodičů. Kritéria výběru byla dána pravidly projektu, resp. jeho povinným složením. I přesto se realizační tým snažil o dodržení jeho reprezentativnosti - cílem bylo nominovat zástupce zřizovatelů škol jak větších měst, tak menších obcí, stejně tak tomu bylo i u ředitelů mateřských a základních škol. U základních škol byl navíc brán v úvahu faktor poměrného zastoupení úplných, neúplných a malotřídnicích škol. Realizační tým nepociťuje jakýkoli nedostatek ohledně způsobu výběru a zapojení členů do Řídícího výboru. Samozřejmě se v průběhu realizace ukázalo, že někteří členové byli aktivnější a někteří méně. Utvořila se tak skupinka „stálých členů“, kteří se jednání účastnili pravidelně. Je důležité zdůraznit, že všechna jednání Řídícího výboru byla usnášeníschopná.

Pracovní skupiny fungovaly po dobu projektu jako ustálená seskupení aktérů z cílových skupin. Pro zapojení do pracovních skupin byly cílové skupiny osloveny několika způsoby – na ustavujícím jednání Řídícího výboru, uspořádáním Úvodního jednání pracovních skupin s cílem nábory členů, osobními návštěvami školských zařízení realizačním týmem, letáčkem či



prostřednictvím webových stránek. Na základě výsledků analýzy MŠMT ČR byly navrženy 2 tematické pracovní skupiny „Rozvoj matematické gramotnosti v ZŠ, pregramotnosti v MŠ, polytechnického vzdělávání a digitálních kompetencí dětí, žáků i pedagogů“ a „Rozvoj čtenářské gramotnosti v ZŠ, pregramotnosti v MŠ, jazykového vzdělávání dětí a žáků, inkuzivního vzdělávání“. Zástupci cílových skupin, kteří projeví zájem aktivně se zapojit do průběhu projektu, byli realizačním týmem dle jejich odbornosti rozřazeni do odpovídající pracovní skupiny. Z kapacitních důvodů byly v polovině projektu obě pracovní skupiny spojeny do jedné. Realizační tým vnímá způsob oslovení i zapojení členů do pracovních skupin jako dostatečný a vzhledem k velikosti SO ORP Horšovský Týn jako jediný možný.

Partnery do projektu MAP z řad nestátních neziskových organizací (NNO) vybíral realizační tým na základě dostupných informací o aktérech formálního a neformálního vzdělávání v rámci celého území. Kromě mateřských a základních škol se rozhodl e-mailovou formou oslovit neziskové organizace v území zabývající se neformálním vzděláváním a dále základní umělecké školy. Jako partneři se do projektu zapojily ty, které projeví zájem o aktivní účast. Konkrétně se jednalo o Základní uměleckou školu ve Staňkově, jejíž ředitelka projeví zájem se aktivně účastnit jak pracovních skupin, tak Řídícího výboru, a Dům dětí a mládeže Domino Domažlice, jehož ředitelka je členkou Řídícího výboru, ač se jedná o sousední ORP. Těm organizacím, které projeví zájem o pasivní informování, zasílá realizační tým pravidelné informace o průběhu projektu formou přehledného prospektu. Realizační tým považuje tuto formu za dostatečnou a efektivní a volil by ji znovu, pokud by se měl opětovně rozhodovat.

Tematická setkávání ředitelů a zástupců zřizovatelů škol byla zaměřena na zlepšení řízení škol, hodnocení kvality vzdělávání a trvalý pedagogický rozvoj škol v regionu. Zvláštní tematické setkání se realizovalo za účelem sběru projektových záměrů. Na setkání byly zvány všechny obce i školy v území, přijít mohli i zástupci organizací neformálního a zájmového vzdělávání.

2) Optimálnost nastavení platformem z hlediska kompetencí a odpovědnosti

Nastavení platformem z hlediska kompetencí a odpovědnosti bylo považováno za optimální a v průběhu projektu vyhovovalo procesu akčního plánování s cílem tvorby MAP vzdělávání. Celý realizační tým úzce spolupracoval, společně připravoval všechny podklady, které předkládal k připomínkám a úpravám pracovním skupinám, následně ke schválení/vyjádření Řídícímu výboru.

V rámci projektu se scházely nejprve dvě, později pouze jedna **pracovní skupina**. Dohled nad fungováním pracovních skupin měl expert realizačního týmu, spolu s odborným řešitelem připravoval materiály k jednání a byl zodpovědný za včasné rozeslání pozvánek, přípravu prezentací, zápis z jednání a zpracování výstupů. Ostatní členové pracovních skupin neměli rozděleny dílčí kompetence.

Za řádný průběh jednání **Řídícího výboru** zodpovídal předseda. Jednání vždy vedl hlavní manažer, který kromě toho zodpovídal za včasné rozeslání pozvánek, podkladů jednání, kompletaci výstupů a zápis z jednání. Jednotliví členové Řídícího výboru měli při hlasování každý jeden hlas, rozhodovali společně a nerozdílně.



Kompetence jednotlivých orgánů byly zcela zřejmé, dostatečně specifikované a jednotliví aktéři rozuměli tomu, za co zodpovídají.

3) Odborné zajištění diskuzních platform a výběr odborníků

Složení **Řídícího výboru** je pestré, tvořené z odborníků vzdělávání i zástupců zřizovatelů vzdělávacích zařízení. Vedení jednání měl vždy na starosti hlavní manažer, s ním byl přítomen odborný řešitel, vždy byl tedy prostor odborně zodpovědět všechny dotazy účastníků.

Dohled nad fungováním **pracovních skupin** byl vždy na expertovi z realizačního týmu, tedy i zde byla po celou dobu jejich konání zajištěna efektivita a odborné vedení diskuze.

Odborné zajištění **diskuzních platform** (seminářů, workshopů a další vzdělávacích aktivit) měl na starosti expert realizačního týmu. Na tyto akce byli kromě pedagogů mateřských, základních, středních i vysokých škol zváni též akreditovaní školitelé. Expert vybíral témata a následně vhodné školitele jednak na základě zájmu aktérů ve vzdělávání a jednak na základě povinných, doporučených a volitelných opatření projektu MAP. Vhodný školitel akce byl vytipován jednak realizačním týmem a jednak na základě doporučení jednotlivých aktérů a účastníků akcí (pracovních skupin, vzdělávacích akcí apod.). Ke každé vzdělávací akci s odstupem třech až šesti měsíců vypracovával hodnotící zprávu, která je mimo jiné zveřejňována na webových stránkách projektu.

4) Rezervy v souvislosti se zajišťováním odborníků

Realizační tým nevnímá, že by byly nějaké rezervy v souvislosti se zajišťováním odborníků a nevnímá tak ani potřebu jakýchkoli změn. Díky návrhům pracovních skupin a ostatních aktérů zapojených do projektu se ukázalo, že všichni tito účastníci byli schopni vytipovat velké množství odborníků vhodných k vedení mnoha rozmanitých vzdělávacích akcí, čehož bylo hojně využíváno. Jediným problémem tak v některých případech byla nutnost organizovat akce s dostatečným předstihem, jelikož vytipování odborníci pro vedení vzdělávacích akcí měli nedostatek volných termínů, o což se expert realizačního týmu vždy snažil.



C) AKTIVITY PROJEKTU

1) Setkávání členů MAP

a) Řídící výbor

Řídící výbor se setkával dle schváleného Jednacího řádu 4x za kalendářní rok, tedy vždy po cca 2 – 3 měsících. Všichni členové Řídícího výboru vždy obdrželi pozvánku e-mailem nejpozději 10 pracovních dní před konáním akce. Stejným způsobem jim nejpozději 5 pracovních dní předem byly zasílány pracovní materiály k jednotlivým jednáním. Kompletaci těchto podkladů zajišťoval odborný řešitel. Podklady byly na jednání připraveny vždy i v tištěné podobě. Jednání vedl hlavní manažer, a to dle předem známého programu. Přítomen byl i odborný řešitel a další členové realizačního týmu k případným dotazům.

Každé jednání Řídícího výboru mělo 3 části. V první části byly hlavním manažerem formou prezentace představeny aktivity projektu, které od minulého jednání ŘV proběhly, bylo zhodnoceno plnění harmonogramu. Řídící výbor byl taktéž vždy informován o úspěších, kritických místech, plnění indikátorů či povinných výstupech projektu. Druhá část jednání měla vždy hlasovací podobu. Hlavní manažer společně s odborným řešitelem v této části představil přítomným dokumenty ke schválení, vysvětlil jejich obsah, postup tvorby, průběh připomínkování dokumentu a poté dal prostor pro doplnění, vysvětlení či diskuzi. Po ověření usnášeníschopnosti následovalo hlasování. Dokument byl schválen, pokud PRO byla nadpoloviční většina přítomných členů. Pro každý dokument bylo vedeno hlasování samostatně. Třetí část jednání byla vždy vyhrazena diskuzi, dotazům, námětům a informování o obsahu a termínu příštího jednání.

b) Pracovní skupiny

Pracovní skupiny se setkávaly dle potřeby, nejčastěji v rozmezí 1 – 3 měsíců. Realizační tým vždy rozeslal členům elektronickou formou pozvánky a všechny potřebné materiály na jednání. Všechny tyto materiály sloužily členům pracovních skupin k připomínkám a diskuzi, proto byl kladen důraz na to, aby je členové pracovních skupin obdrželi s dostatečným předstihem. Dohled nad fungováním pracovní skupiny měl vždy expert realizačního týmu. Jednání probíhala formou „kulatého stolu“, na jednáních se vždy hojně diskutovalo, vznášely se náměty a připomínky k dokumentům, které byly členům pracovních skupin představeny a které byly určeny k projednání. V rámci jednání se nehlasovalo.

c) Setkání ředitelů a zástupců zřizovatelů škol

Tato setkání probíhala dle potřeby, nikoli na pravidelné bázi. Za dobu trvání projektu proběhla 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.

d) Setkání na diskuzních platformách, vzdělávací akce

Setkávání členů MAP probíhalo od října 2016 také v rámci diskuzních platform, vzdělávacích akcí, v rámci výměn 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.

2) Osvědčené / neosvědčené aktivity

a) Osvědčené aktivity

Webové stránky

V průběhu projektu byly spuštěny webové stránky www.map.masceskyles.cz, které shrnují vše zásadní, co se projektu týká. Zájemci zde najdou informace o projektu a jeho průběhu, výstupy (schválené i určené k připomínkám), kalendář všech akcí, zapojené subjekty do projektu a mnoho dalších informací. Stránky jsou přehledně strukturované a všichni aktéři vědí, kde mohou potřebné informace najít. Dokumenty si na nich lze velice snadno stáhnout. Ze statistik, kterým se realizační tým na svých poradách věnoval, bylo zjištěno, že tuto formu získání dokumentů vztahujících se k projektu volí nemalá část zájemců.

Pracovní skupiny

Jednání pracovních skupin je neodmyslitelnou součástí projektu MAP, jelikož se tak setkávají odborníci z praxe a vnášejí do tématu praktické poznatky a připomínky, bez kterých by celý projekt byl spíše teoretickým konceptem. Zároveň tyto skupiny přinášejí mnoho zajímavých návrhů na školitele vzdělávacích akcí, členové si zde předávají řadu zkušeností a hojně se diskutuje. V průběhu projektu sice došlo z důvodu nižší účasti ke sloučení pracovních skupin do jedné, nicméně fungování této pracovní skupiny bylo bezesporu velice efektivní.



Setkání realizačního týmu

Schůzky realizačního týmu se uskutečňovaly cca jednou za měsíc. Byly vždy velmi efektivní především díky jejich pevně nastavenému obsahu – vždy byla zhodnocena dosavadní činnost, datumově naplánovány další aktivity, vyjasněny nejasnosti, rozděleny úkoly apod.

Vybrané vzdělávací aktivity

SO ORP Horšovský Týn je spíše menšího charakteru, proto se dá předpokládat nižší účast na jednotlivých vzdělávacích akcích. Aby se kapacita těchto akcí naplnila, zval realizační tým i účastníky z okolních ORP, například z ORP Domažlice. Přesto lze vyzdvihnout některé vzdělávací aktivity, o které byl v území mezi účastníky největší zájem. Jednou z takových byl seminář „Inkluze z pohledu dítěte s vývojovými poruchami učení“, kterého se zúčastnilo 25 % účastníků ze SO ORP Horšovský Týn. Další takovou aktivitou byla výměna zkušeností na téma „Existují hranice inkluze?“, kde byla účast ze SO ORP Horšovský Týn 33 %. Obecně lze konstatovat, že nejvíce zájmu bylo o aktivity s inkluzivní tematikou i navzdory tomu, že některé z nich byly realizovány mimo území ORP. Kromě oblasti inkluzivního vzdělávání lze vyzdvihnout např. seminář „Kritické myšlení aneb účastníci v roli žáků“ či „Základy Hejného metody na 1. stupni ZŠ“.

b) Neosvědčené aktivity

Neosvědčilo se rozdělení zapojených odborníků do více pracovních skupin v takto malém ORP jako je Horšovský Týn, a to z důvodu nízkého počtu účastníků. Z tohoto důvodu došlo v prosinci 2016 k jejich sloučení v jednu s názvem „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“.

Dále se neosvědčila realizace některých vzdělávacích aktivit. Konkrétně se jednalo o seminář „Integrace dítěte s poruchou autistického spektra“ a seminář „Robotické stavebnice aneb jaké jsou možnosti jejich použití pro popularizaci polytechnického vzdělávání“. Těchto akcí se neúčastnil nikdo z cílové skupiny SO ORP Horšovský Týn. Důvodů nezájmu o tyto akce může být více - nevhodné téma, nevyhovující termín, obtížněji dostupné místo konání či kombinace těchto překážek.

3) Snahy o zlepšení

Jako reakci na problém s nízkou účastí na pracovních skupinách se realizační tým rozhodl pro výše uvedené spojení pracovních skupin do jedné, což se ukázalo velmi efektivním. Dále přistoupil v průběhu projektu k tomu, že byly termíny pracovní skupiny plánovány po domluvě se všemi jejich členy tak, aby termín vyhovoval co největšímu počtu účastníků.

S ohledem na nižší účast na některých vzdělávacích akcích se realizační tým rozhodl, že na vzdělávací akce bude zvát i širší okolí. Distribuoval proto pozvánky i v rámci ORP Domažlice, aby se s ohledem na náklady a čas školitelů naplnila kapacita vzdělávacích aktivit. Akce tedy nebyly uzavřeny výhradně pro cílovou skupinu ze SO ORP Horšovský Týn, ale byly otevřeny i jiným účastníkům. Toto



vyřešení problému s nedostatečnou účastí mělo i zásadní vedlejší efekt – díky promíchání účastníků z různých ORP se výrazně obohatily závěrečné diskuze všech vzdělávacích akcí, ze kterých mimo jiné čerpal realizační tým inspiraci při tvorbě povinných výstupů.

4) Naše úspěchy a možná inspirace pro ostatní

Metodika čtenářské gramotnosti

V průběhu projektu byla jedním z odborných konzultantů - Mgr. Hanou Lavičkovou, Ph.D., vytvořena velice kvalitní „Metodika rozvoje čtenářské gramotnosti u dětí předškolního a mladšího školního věku“. Metodika se obrací k rodičům, pedagogickým pracovníkům, knihovníkům i zájemcům z řad veřejnosti s cílem zvýšit jejich povědomí o možnostech rozvoje čtení a čtenářství, jehož podpora je nutným předpokladem pro nabývání čtenářské gramotnosti dětí. Metodika je stejně kvalitní jako seminář pořádaný autorkou v rámci projektu MAP a byla poskytnuta všem zapojeným subjektům v elektronické podobě.

Videozáznam

V rámci projektu MAP vznikl velmi zdařilý videozáznam pojednávající o jeho aktivitách a přínosech pro jednotlivé aktéry a ukázal 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.

5) Nejpřínosnější aktivity projektu

Tematická setkání ředitelů a zřizovatelů škol

Setkání se sice uskutečnila pouze dvakrát za dobu trvání projektu, nicméně svým obsahem patřila k nejpřínosnějším zejména díky možnosti získat rychlou zpětnou vazbu od subjektů, na které má projekt přímý dopad a jichž se z praktického hlediska nejvíce dotýká. Vůbec nejužitečnější na těchto setkáních byl prostor pro diskusi a individuální dotazy, které bylo možné si ihned vyjasnit a upřesnit.

Vzdělávací aktivity zaměřené na inkluzi

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 diskusi a dotazy k tématu. Účastníci i školitelé se tak mohli svými vstupy do semináře vzájemně ovlivňovat a obohacovat.



D) VÝSTUPY, OČEKÁVANÉ VÝSLEDKY

1) Původně plánované a reálné výstupy MAP

| VÝSTUP PROJEKTU | POPIS | REALIZACE DLE ŽÁDOSTI | REALIZACE SKUTEČNÁ | V SOULADU S HARMONOGRAMEM | ZDŮVODNĚNÍ NESOULADU |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zápis z ustavujícího jednání ŘV | Doklad o sestavení Řídicího výboru v předepsané podobě | 05/2016 | 05/2016 | ✓ | |
| Prezenční listiny a zápisy ze setkávání | Tematická setkání zástupců zřizovatelů a ředitelů škol, úvodní setkání k pracovním skupinám | 05/2016 - 07/2016 | 06/2016 - 01/2017 | × | Nad rámec harmonogramu se setkání konalo opakovaně v 01/2017, což realizační tým vyhodnotil jako velmi přínosné |
| Prezenční listiny, zápisy a hodnotící zprávy z výměn zkušeností | Výměna zkušeností na téma „Existují hranice inkluze?“ | 05/2016 - 07/2016 | 10/2016 | × | Oproti harmonogramu se akce konala později z důvodu časových možností přednášejících |
| Analytická část MAP, vč. vymezení prioritních oblastí | Interpretace analytických podkladů a výsledků dotazníkových šetření realizačního týmu | 07/2016 - 09/2016 | schválena v 09/2016 | ✓ | |
| SWOT – 3 analýzy pro každou z oblastí | Součást Analytické části MAP | | | | |
| Strategický rámec MAP do roku 2023, vč. definované vize | Definování strategie a vize do roku 2023 vyplývající z vymezení dlouhodobých priorit | 09/2016 | schválen v 09/2016 | ✓ | |
| Dohoda o investicích | Součást Strategického rámce MAP | | | | |
| Prezenční listiny a zápisy ze schůzek realizačního týmu | Schůzky jsou realizovány na měsíční bázi po celou dobu realizace projektu | 05/2016 - 08/2017 | 05/2016 - 08/2017 | ✓ | |
| Struktura partnerství | | 05/2016 - 08/2017 | Schváleno v 12/2016, 06/2017 | ✓ | |
| Pravidla pro zapojení dotčené veřejnosti | Komunikační strategie | 05/2016 - 08/2017 | schváleno v 06/2016, 06/2017 | ✓ | |



| VÝSTUP PROJEKTU | POPIS | REALIZACE DLE ŽÁDOSTI | REALIZACE SKUTEČNÁ | V SOULADU S HARMONOGRAMEM | ZDŮVODNĚNÍ NESOULADU |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Seznam relevantních aktérů | Identifikace dotčené veřejnosti | 05/2016 - 08/2017 | schváleno v 06/2016, 06/2017 | ✓ | |
| Principy MAP | | 05/2016 - 08/2017 | schváleno v 12/2016, 06/2017 | ✓ | |
| Hodnotící zprávy ze vzdělávacích akcí (nejméně 3 měsíce od konání akce) | Hodnotící zprávy pro každou vzdělávací akci s popisem jejího přínosu pro cílovou skupinu | 12/2016 - 06/2017 | 03/2017 - 08/2017 | × | Vzdělávací akce probíhaly dle harmonogramu, hodnotící zprávy se však tvořily min. s tříměsíčním odstupem |
| Prezenční listiny a zápisy ze vzdělávacích akcí | <ul style="list-style-type: none"> „Cílevědomě, zdravě a hravě aneb naplňování RVP PV v praxi MŠ“ „Děti od dvou let v MŠ – jak připravit personál a prostředí“ „Které knihy nabízet dětským čtenářům a kde je hledat?“ „Robotické stavebnice aneb jaké jsou možnosti jejich použití pro popularizaci polytechnického vzdělávání“ „Integrace dítěte s PAS aneb jak přizpůsobit prostředí mateřské školy pro autistické děti“ „Školská legislativa v praxi základních a mateřských škol aneb komunikace škol s pedagogicko-psychologickou poradnou“ „Čáry máry tam a zpátky, poletíme do pohádky“ „Kritické myšlení aneb účastníci v roli žáků“ „Základy Hejného metody na 1. stupni ZŠ“ „Inkluze z pohledu dítěte s vývojovými poruchami učení“ „Předmatické činnosti v MŠ“ | 12/2016 - 06/2017 | 12/2016 - 06/2017 | ✓ | |



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



| VÝSTUP PROJEKTU | POPIS | REALIZACE DLE ŽÁDOSTI | REALIZACE SKUTEČNÁ | V SOULADU S HARMONOGRAMEM | ZDŮVODNĚNÍ NESOULADU |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Závěrečná evaluační zpráva | Závěrečná evaluační zpráva, která hodnotí a shrnuje průběh celé realizace projektu MAP. | 08/2017 | 08/2017 | ✓ | |
| Roční akční plán | Popisuje konkrétní aktivity vedoucí k naplnění opatření, která vychází z obecných cílů Strategického rámce, a to pro roky 2017/2018 | 10/2016 – 07/2017 | schváleno v 04/2017 | ✓ | |
| Akční plán | Popisuje konkrétní aktivity vedoucí k naplnění opatření, která vychází z obecných cílů Strategického rámce | 10/2016 - 07/2017 | schváleno v 06/2017 | ✓ | |
| Neinvestiční opatření: aktivity škol a aktivity spolupráce | Formulace aktivit škol a aktivit spolupráce, které jsou součástí Akčního plánu | | | | |
| Místní akční plán vzdělávání – finální verze | Finální zpracování MAP | 07/2017 | 08/2017 | × | Z důvodu letních prázdnin bylo nutné nechat na připomínkové řízení cílových skupin více času |
| Smlouva o spolupráci (Memorandum) | Memorandum o spolupráci všech zapojených subjektů do projektu MAP | 05/2016 – 08/2017 | 05/2016 – 08/2017 | ✓ | |



2) Co jsme vytvořili a čím ovlivnili okolí, aniž bychom to předem plánovali

Podařilo se navázat dobré kontakty mezi některými aktéry, dobrým příkladem je navázání vztahů mezi ZŠ Staňkov, ZUŠ Staňkov a ZŠ a MŠ Blížejev, které lze považovat za neaktivnější aktéry Místního akčního plánování ve SO ORP Horšovský Týn.

ZŠ a MŠ Blížejev se v důsledku vytvoření dodatku ke Strategickému rámci podařilo získat dotaci z IROP v rámci projektu „Rekonstrukce půdních prostor ZŠ“. V původním Strategickém rámci ZŠ a MŠ Blížejev opomněla zmínit, že v důsledku rekonstrukce půdních prostor dojde k rozšiřování kapacit kmenových učeben školy, jelikož kmenové třídy primárně nebudovali. Díky tomu hrozilo získání nižšího bodového ohodnocení a nezískání dotace. Ke Strategickému rámci se podařilo včas vytvořit i schválit dodatek a díky tomu ZŠ a MŠ dotaci z IROP úspěšně získala.

Vznikla řada výstupů projektu nad rámec žádosti o podporu. Jejich shrnutí je v následující tabulce.

| VÝSTUP PROJEKTU | POPIS | REALIZACE |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Popis vzniku a reprezentativnosti partnerství | Popisuje vznik partnerství, jeho složení a způsoby spolupráce. Byl vytvořen jako podpůrný dokument k povinnému výstupu - zápisu z ustavujícího jednání Řídícího výboru | 06/2016 |
| Monitorovací listy | Hlavní manažer na dvouměsíční bázi monitoruje průběh projektu pro zefektivnění práce realizačního týmu | 05/2016 – 08/2017 |
| Metodika rozvoje čtenářské gramotnosti | Dokument, který zpracovala Mgr. Hana Lavičková, Ph.D., odborná konzultantka projektu MAP, se zabývá rozvojem čtenářské gramotnosti u dětí předškolního a mladšího školního věku | 07/2016 – 12/2016 |
| Vlastní dotazníkové šetření | Realizační tým provedl vlastní dotazníkové šetření u vybraných cílových skupin, které vhodně doplňuje analýzu MŠMT. Výsledky šetření jsou součástí Analytické části MAP | 06/2016 |
| Zápisy, prezentace z Řídícího výboru | Realizační tým z každého jednání Řídícího výboru pořizuje zápis a spolu s použitou prezentací jej umísťuje pro možné nahlédnutí na webové stránky projektu | 05/2016 - 08/2017 |
| Zápisy, prezentace z pracovních skupin | Realizační tým z každého setkání pracovní skupiny pořizuje zápis a spolu s použitou prezentací jej umísťuje pro možné nahlédnutí na webové stránky projektu | 05/2016 - 06/2017 |
| Zprávy o realizaci projektu | Pro všechny účastníky projektu, především pro ty, kteří nejsou zapojeni aktivně, připravuje realizační tým stručné a přehledné zprávy o realizaci v rozsahu dvou A4. Tyto zprávy jsou všem zaslány e-mailovou cestou | 05/2016 - 08/2017 |



3) Formáty komunikace v území

a) Nejlepší formáty komunikace

Vůbec nejčastější formou komunikace je **elektronická cesta**. Tímto způsobem rozesílal realizační tým pozvánky na jednotlivé akce (pracovní skupiny, Řídící výbor, vzdělávací akce apod.), zápisy z těchto akcí, ale také jednotlivé výstupy projektu, ať už k jejich připomínkování či v podobě finální verze. Bez tohoto způsobu komunikace by se realizační tým rozhodně neobešel, je to způsob, jak lze nejrychleji oslovit co nejvíce lidí a jak k nim co nejrychleji a s minimálními náklady dostat potřebné dokumenty. Jeho úskalím je nicméně skutečnost, že zpětná vazba, která je v tomto případě často potřebná, bývá spíše nižší, ačkoliv realizační tým dbal na to, aby k ní v takovýchto případech v textu výslovně vyzýval. Někdy se také stává, že jednotlivým příjemcům končí důležité emaily v nevyžádané poště či mají plné e-mailové schránky.

Jako nejefektivnější se jeví **komunikace osobní**, kdy je větší možnost vysvětlit a objasnit účastníkům vše potřebné, dát prostor pro otázky, okamžitě na ně reagovat a diskutovat. Pro získání závěrů či výstupů je potřeba relativně kratší čas než při zdlouhavé výměně formou e-mailové komunikace. Zpětná vazba je v těchto případech okamžitá. Této formy komunikace se využívalo zejména v rámci pracovních skupin, Řídícího výboru či diskuzních platform. Nedostatkem této komunikace je oslovení menšího počtu aktérů.

Další využívanou formou komunikace je **telefonická forma**. Realizační tým ji využíval zejména v situacích, kdy si nebyl jist dostatečným zájmem či účastí na určité akci, na kterou účastníci nereagovali e-mailovou formou. Telefonickou formou probíhaly také často konzultace s hlavním manažerem projektu či s odborným řešitelem.

b) Formáty komunikace, které bychom již znovu nevolili

Každé nastavení / formát komunikace má své přínosy, ale také úskalí, která jsou již zmíněna v odstavci výše. S ohledem na danou situaci a cíl komunikace je tak důležité volit i adekvátní formu. Realizační tým se domnívá, že nevolil žádné formy komunikace, ke kterým by již znovu nepřistoupil. Každá z uvedených forem má své nezastupitelné místo a přináší sebou určité benefity, ale také nese limity a omezení.

4) V čem projekt změnil okolí nebo chování lidí

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.



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



5) Fungování vytvořených partnerství po skončení projektu

Díky projektu MAP 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. 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 setkávají 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 nabídlý k zodpovědnosti za realizaci dané akce, díky čemuž se významně zvyšuje pravděpodobnost jejich uskutečnění i po skončení projektu MAP.



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



E) DODATEČNÉ INFORMACE

Realizační tým považuje za nutné ještě zmínit vytvoření řady e-prezentací a písemných pracovních listů lektory a školiteli vzdělávacích akcí. Za všechny je možné například uvést texty říkadel a her poskytnuté Mgr. Hanou Švejdovou, pracovní listy dodané PhDr. Šárkou Pěchoučkovou, Ph.D. či e-prezentaci Mgr. Lenky Pekárové o dvouletých dětech v mateřských školách. Většina lektorů vzdělávacích akcí předala své vytvořené e-prezentace i ostatní materiály realizačnímu týmu MAP, aby jej dále rozeslal jednotlivým účastníkům akcí.



F) SHRNTÍ

Na zpracování vnitřní evaluace se podílel především odborný řešitel, hlavní manažer a expert. Výsledná zpráva pak byla konzultována s dalšími členy realizačního týmu v rámci pravidelné porady. Závěrečná evaluační zpráva byla posléze schválena na posledním jednání Řídícího výboru MAP.

Při vnitřní evaluaci se její realizátoři zaměřili nejdříve na vznik projektu a jeho vývoj v průběhu realizace. Zamýšleli se nad tím, jaké byly původní představy a jak se tyto představy postupně měnily v závislosti na reálném vývoji projektu.

Dále se soustředili na uspořádání účastníků v projektu, jeho vedení a klíčové aktéry. Shodli se na tom, že nastavení platformy z hlediska odpovědnosti a kompetencí bylo zvoleno optimálně a nebylo potřeba do toho nijak zasahovat. Dále došli k tomu, že optimální bylo také zajištění odbornosti jednotlivých diskuzních platform.

V další části evaluační zprávy se realizační tým zaměřil na jednotlivé aktivity projektu. Shrnul průběh setkávání Řídícího výboru, pracovních skupin, setkání ředitelů a zřizovatelů škol a také setkávání na diskuzních platformách. Jako osvědčené aktivity byly označeny vytvořené webové stránky projektu, jednotlivá jednání pracovních skupin a taktéž pravidelné porady realizačního týmu. Z neosvědčených aktivit bylo zmíněno dělení pracovních skupin do menších celků, což zapříčinilo nižší účast na jednotlivých pracovních skupinách. Tato skutečnost posléze vedla ke sloučení pracovních skupin do jedné. Vyzdvihnuta v rámci kapitoly byla vytvořená metodika čtenářské gramotnosti, videozáznam o realizaci projektu MAP a úspěšná jednání ředitelů a zřizovatelů škol.

Následně byla evaluace zaměřena na výstupy a očekávané výsledky. Nebyla zde zjištěna žádná výrazná odchylení od harmonogramu uvedeného v rámci žádosti o podporu.

Realizační tým dále upozornil na aktivitu školitelů vzdělávacích akcí, kteří účastníkům seminářů poskytovali zpracované e-prezentace a další materiály.