



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



MAP III V ORP TÁBOR

Závěrečná evaluační zpráva

Listopad 2023

Zpracovala Mgr. Ludmila Kolářová



Obsah

1. Úvod	3
2. Manažerské shrnutí.....	3
3. Průběh akčního plánování v ORP Tábor	4
4. Stručný popis situace v území před akčním plánováním	7
5. Cíle MAP.....	8
6. Metodologie.....	9
6.1. Cíle evaluace.....	9
6.2. Formy a metody sběru dat.....	10
6.3. Cílové skupiny/aktéři evaluace	10
7. Evaluační zjištění	11
1. Účelnost:	11
1.1. Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP? .	11
1.2. Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?	16
1.3. Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?.....	19
2. Dopady	24
2.1. Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?.....	24
2.2. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?	25
2.3. Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?	27
3. Udržitelnost.....	28
3.1. Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?	28
3.2. Je plán udržitelnosti MAP realistický?.....	29
8. Doporučení	30



1. Úvod

Závěrečná evaluační zpráva byla zpracována v rámci projektu MAP III v ORP Tábor. Evaluační proces vychází a plně respektuje Postupy MAP III; Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání; Přílohu č. 2 těchto Postupů MAP III Evaluace procesu místního akčního plánování: postup a struktura, MŠMT. Cílem evaluace je vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který probíhal v programovém období 2014-2020, respektive do roku 2023 (podle pravidla N+3). Hlavním cílem hodnocení je identifikovat přínosy akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, které se v akčním plánování angažovaly nebo jím byly dotčeny.

2. Manažerské shrnutí

Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Tábor je realizován MAS Lužnice ve spolupráci s Městem Tábor a MAS Krajina srdce. Hlavním cílem projektu je zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách na území ORP Tábor díky vytvoření funkčního partnerství mezi školami, zřizovateli a ostatními aktéry ve vzdělávání, jejich vzájemné spolupráci, výměně zkušeností, společnému informování, vzdělávání a plánování aktivit. Před započítáním místního akčního plánování v území chyběla v území platforma pro vzájemnou komunikaci a sdílení zkušeností v oblasti vzdělávání. Do projektu se aktivně zapojilo 73 škol dle IZO. Stranou zůstala pouze jedna malá mateřská škola.

Během projektu byly identifikovány potřeby rozvoje vzdělávání v území a sestaven strategický rámec pro zlepšení kvality vzdělávání. Navzdory výzvám, jako byl personální nedostatek některých odborníků a pandemie Covid-19, projekt dosáhl významného pokroku díky spolupráci mezi školami a dalšími aktéry, využití moderních technologií a motivaci pedagogů. Projekt také podporoval eliminaci jazykových bariér a zavedl opatření pro snižování nerovností ve vzdělávání. Monitorování a hodnocení změn byly prováděny pravidelně během realizace projektu, což zajistilo úspěšné naplnění hlavních cílů projektu MAP.

Projekt byl založen na klíčových principech MAP, které sehrály významnou roli v jeho úspěšné realizaci. Spolupráce byla základním stavebním kamenem projektu. Realizační tým projektu aktivně usiloval o zapojení všech aktérů ve vzdělávání, včetně škol, veřejné správy, rodičů a dalších aktérů, do společného úsilí na dosažení stanovených cílů projektu. Projekt se zavázal k aktivnímu zapojení dotčené veřejnosti prostřednictvím informování za pomoci médií, pořádáním informačních setkání ale i společných interaktivních workshopů. Hlavními stranami projektu byl kladen velký důraz na dosažení shody v otázkách priorit a cílů projektu. Toto partnerství bylo klíčem k efektivní spolupráci mezi všemi aktéry. Cíle projektu byly specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. Toto přispělo k efektivnímu řízení



projektových aktivit a sledování dosažených výsledků. Projekt se aktivně snažil zajistit udržitelnost svých aktivit i po ukončení projektu. To zahrnovalo podporu škol při budování dlouhodobých kapacit a systémů, aby bylo dosaženo trvalých pozitivních změn.

Evaluace programu MAP v ORP Tábor kombinovala kvalitativní a kvantitativní metody pro komplexní pohled na dopady projektu na vzdělání v regionu. Zaznamenaly se pozitivní výsledky, jako zvýšená ochota a angažovanost škol, zlepšení důvěry mezi pedagogy a dalšími aktéry ve vzdělávání a identifikace rozdílu mezi aktivními a pasivními účastníky, což naznačuje potřebu aktivovat ty druhé. Průběžná práce na programu byla klíčovým prvkem pro získání důvěry, umožnila spolupráci s netradičními partnery a přinesla změny v oblastech jako individuální podpora žáků, spolupráce mezi školami a dalšími vzdělávacími iniciativami.

Projekt MAP ORP Tábor spolupracoval s projekty systémovými, jako byly IPs SRP, IPs P_AP, IKAP I a IKAP II, a také s projektem Krajský akční plán rozvoje vzdělávání (KAP). Tato spolupráce byla klíčová pro efektivní rozvoj vzdělávání na regionální úrovni a přinesla cenné informace, zdroje a možnosti pro synergii aktivit v oblasti vzdělávání.

Proces Místního akčního plánování rozvoje vzdělávání v ORP Tábor je dlouhodobý mechanismus spolupráce mezi různými aktéry ve vzdělávání na místní úrovni. Důraz je kladen na vytváření udržitelných partnerství a zlepšení komunikace mezi zřizovateli, školami a dalšími subjekty. Aktéři vyjádřili podporu pokračování projektu MAP a očekávají další rozvoj v oblasti vzdělávání.

3. Průběh akčního plánování v ORP Tábor

V ORP Tábor byl proces místního akčního plánování ve vzdělávání zahájen projektem „MAP v ORP Tábor“, který realizovalo Město Tábor ve spolupráci s MAS Lužnice a MAS Krajina srdce. Projekt probíhal od 1.5.2016 do 30. 4. 2018. Během realizace byl vytvořen strategický dokument Místní akční plán vzdělávání zacílený na rozvoj kvalitního a inkluzivního vzdělávání dětí a žáků do 15 let v ORP Tábor zahrnující oblasti včasné péče, předškolního a základního vzdělávání, zájmového a neformálního vzdělávání. Ten byl po připomínkovém řízení schválen Řídícím výborem MAP ORP Tábor dne 26. 9. 2017. Nedílnou součástí dokumentu byl i Strategický rámec MAP do roku 2023 a Akční plán 2017/2018 a 2018/2019 obsahující investiční a neinvestiční záměry sloužící ke koordinaci a zacílení výzev Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání a Integrovaného regionálního operačního programu. Vždy po půl roce byla provedena aktualizace přílohy Seznam investičních priorit. Každoročně pak byla monitorována realizace Akčního plánu. Na základě vyhodnocení pak byl připraven akční plán na další školní rok.



Proces místního akčního plánování ve vzdělávání pokračoval navazujícím projektem MAP II v ORP Tábor, který probíhal od 1.12.2018 do 30.11.2022. Realizátorem projektu byla MAS Lužnice, partner MAS Krajina srdce, za úzké spolupráce s Městem Tábor.

Každá škola zpracovala vyhodnocení vlastního pokroku. Na základě těchto popisů byl zpracován Agregovaný Popis potřeb škol na území MAP.

Proběhl monitoring a vyhodnocování naplňování Akčního plánu MAP ORP Tábor 2018/2019. Na základě Popisů potřeb jednotlivých škol a vyhodnocení Akčního plánu MAP ORP Tábor 2018/2019 byl v pracovních skupinách připraven návrh Akčního plánu MAP ORP Tábor 2019/2020. Ten pak schválil Řídící výbor na svém jednání v srpnu 2019.

Na základě dotazníku provedeného ve školách byla v říjnu 2019 vypracována analýza rovných příležitostí ve vzdělávání – ORP Tábor. Samostatně byl realizován také průzkum současného stavu bezbariérovosti budov MŠ a ZŠ.

Na jednání pracovních skupin v průběhu prosince 2019 až února 2020 byla zahájena příprava nového MAP. Účastníci diskutovali hlavní témata, kterým by se měl MAP věnovat. K těmto tématům pak byl v rámci skupiny tvořen návrh SWOT analýz. Do přípravy MAP potom zasáhla první vlna COVID 19, která znemožnila konání dalších osobních jednání pracovních skupin. Byl zpracován monitoring Akčního plánu 2019/20 a rozeslán členům pracovních skupin. Pracovní skupiny se pak fyzicky sešly v průběhu června 2020, diskutovaly o výsledcích monitoringu a bylo připraveno závěrečné vyhodnocení Akčního plánu MAP ORP Tábor 2018/2019. V srpnu pak vyhodnocení Akčního plánu 2019/20 schválil Řídící výbor. Červnové pracovní skupiny také finálně odsouhlasily jednotlivé SWOT analýzy, proběhlo stanovení priorit a cílů nové strategie a jednotlivé pracovní skupiny začaly diskutovat návrh aktivit.

Na pracovních skupinách v září 2020 byly diskutovány nadefinované aktivity, jejich popis, cíle a příslušné indikátory. Poté práce opět zkomplikovala druhá vlna COVID 19. Další práce byly prováděny pouze elektronicky.

Ke dni 3. 11. 2020 schválil Řídící výbor aktualizaci přílohy Seznam investičních priorit Strategického rámce MAP. Výsledný Místní akční plán vzdělávání ORP Tábor byl po připomínkovém řízení schválen Řídícím výborem MAP ORP Tábor dne 27. 11. 2020.

Vyhodnocení akčního plánu bylo provedeno v průběhu října a listopadu 2021, po uplynutí 1 roku jeho platnosti. Jednotlivé školy v dotazníku popsaly své zapojení do dílčích aktivit akčního plánu. Výsledné vyhodnocení pak prodiskutovali ředitelé škol na výjezdním zasedání v říjnu 2021 a bylo také tématem jednání Řídícího výboru. Realizaci akčního plánu významně ovlivnila epidemie koronaviru a s ní spojený nouzový stav a opatření, která omezovala osobní přítomnost žáků a studentů na vzdělávání a studiu.

V prvním pololetí roku 2022 byl v pracovních skupinách zpracováván nový Akční plán 2022/2023 platný do konce roku 2023. Akční plán 2022/2023 vycházel z vyhodnocení akčního plánu 2021/2022 a ze Strategického rámce MAP ORP Tábor a z návrhů školských zařízení na



další realizaci dalších aktivit. V pracovních skupinách byly nejprve vyhodnoceny aktivity realizované od ledna 2021 do června 2022 a diskutovány nevhodnější aktivity, které by naplňovaly priority a cíle MAP v následujícím školním roce. Akční plán 2022/2023 byl schválen Řídícím výborem 31.8.2022.

Průběžně každého půl roku docházelo k aktualizaci přílohy Seznam investičních priorit Strategického rámce MAP a jejímu schválení Řídícím výborem.

Pro každou zapojenou školu byl připraven podklad pro vyhodnocení vlastního pokroku. Z nich byl v průběhu října 2022 připraven Popis potřeb jednotlivých škol. Na základě těchto popisů byl zpracován agregovaný Popis potřeb škol v ORP Tábor.

Na jednání pracovních skupin v průběhu září až listopadu 2022 byla zahájena příprava nového MAP. Účastníci diskutovali potřebu aktualizace hlavních témat. Na výjezdním zasedání byly aktualizovány SWOT analýzy, které byly následně odsouhlaseny v pracovních skupinách. Současně byly sbírány podklady pro aktualizaci analytické části. Výsledný Místní akční plán vzdělávání ORP Tábor byl po připomínkovém řízení schválen Řídícím výborem MAP ORP Tábor dne 30. 11. 2022.

Nedílnou součástí projektu byla také implementace akčních plánů. Po důkladné analýze stávajícího stavu byla jako nejdůležitější věc v ORP Tábor v oblasti vzdělávání vyhodnocena vzájemná setkávání pedagogů a ředitelů škol, výměna zkušeností a další vzdělávání pedagogů. S ohledem na tuto skutečnost byly mezi aktivity projektu zařazeny vzdělávací semináře pro pedagogy, workshopy zaměřené na moderní metody výuky, kterých se uskutečnilo 35. Dále se konalo setkávání učitelů a ředitelů škol v rámci pracovních skupin (výměna zkušeností, hledání cest k dalšímu zlepšení kvality vzdělávání), které byly 4 povinné, 4 územní pracovní skupiny a dále 8 skupin setkávání podle aprobací. Velmi kladně hodnocenou aktivitou byla také čtyři výjezdní zasedání ředitelů zapojených subjektů.

V rámci aktivit implementace akčních plánů byla také podpořena přímá práce s dětmi v jednotlivých školách ve čtyřech tématech. V oblasti rozvoje předškolního vzdělávání to byl rozvoj polytechnické výchovy v MŠ a spolupráce s rodiči v jehož rámci 22 zapojených mateřských škol pořádalo společné dílny dětí a rodičů zaměřené na problematiku polytechnické a environmentální výchovy. Do oblasti výměny zkušeností pedagogických pracovníků v oblasti logopedické prevence se zapojilo 5 škol. Na patnácti školách přihlášených k podpoře a rozvoji pedagogických pracovníků probíhaly podpůrné a rozvojové aktivity supervize, mentoring nebo koučink dle výběru dané školy. Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka probíhal na patnácti školách prostřednictvím zapojení rodilých mluvčích (především anglického jazyka) formou tandemové výuky. Nejvíce škol, celkem 32, se zapojilo do oblasti Podpory neformálního vzdělávání s cílem rozšířit nabídku zájmových, volnočasových aktivit a vzdělávacích aktivit realizací zájmových kroužků na téma čtenářské a matematické gramotnosti, EVVO, programy v oblasti polytechnického vzdělávání, přírodních věd a řemeslných kompetencí, programy na rozvoj tvořivosti, kreativity, podnikavosti atd.



V průběhu projektu byly zpracovány 3 Průběžné sebehodnotící zprávy a Závěrečná sebehodnotící zpráva. Tyto zprávy pokrývaly vždy uplynulý rok realizace projektu. Evaluační zprávu vypracoval realizační tým, a to na základě zkušeností, které získal v průběhu projektu, na jednání pracovních skupin a Řídícího výboru a z doposud realizovaných činností v rámci dílčích aktivit projektu. Tento dokument byl předmětem připomínkování členů pracovních skupin, kdy jejich členové měli možnost tento dokument také připomínkovat a doplňovat o relevantní informace. Na závěr projektu pak zapojené organizace vypracovaly Reflektivní zprávy, které byly shrnuty do Souhrnné zprávy.

V rámci projektu MAP III v ORP Tábor, CZ. 02.3.68/0.0/0.0/20_082/0023023 začaly práce na zpracování Místního akčního plánu vzdělávání ORP Tábor v prosinci 2022. Na začátku projektu bylo aktualizováno složení Řídícího výboru MAP. Řídící výbor na svém prvním zasedání 28.2.2023 projednal a schválil aktualizovanou verzi Statutu a Jednacího řádu. Dále došlo k aktualizaci organizační struktury a byla zpracována aktualizace identifikace dotčené veřejnosti, jako součást komunikačního plánu.

V rámci zpracování Místního akčního plánu vzdělávání ORP Tábor byla aktualizována analytická část. Byly projednány výstupy závěrečné evaluace projektu MAP II včetně návrhů opatření ke zlepšení. Došlo ke zpracování a projednání aktualizovaných analytických vstupů a revizi analytické části včetně SWOT3 analýz, identifikaci problémů a popisu příčin identifikovaných problémů. Dalším krokem byl aktualizace strategické části. Konkrétně se jednalo o aktualizaci Strategického rámce MAP do roku 2025, aktualizaci priorit, aktualizaci cílů k jednotlivým prioritám a zpracovávání aktivit pro dosažení cílů v jednotlivých prioritách. Současně byla aktualizována implementační část – akční plány. Došlo k rozpracovávání aktivit ze strategické části MAP do konkrétních plánovaných aktivit – postupné zpracovávání konkrétních akčních plánů na roky 2024 a 2025. Akční plán na rok 2023 byl připraven již v minulém projektu MAP. Na všech těchto činnostech se podílel RT MAP, ŘV MAP a jednotlivé PS.

Strategický rámec MAP do roku 2025 včetně přílohy Seznam investičních priorit Strategického rámce MAP a Akční plány na roky 2024 a 2025 schválil Řídící výbor dne 21. 7. 2023. Výsledný Místní akční plán vzdělávání ORP Tábor do roku 2025 byl po připomínkovém řízení schválen Řídícím výborem MAP ORP Tábor dne 21. 11. 2023.

4. Stručný popis situace v území před akčním plánováním

První projekt akčního plánování v ORP Tábor začal 1.5.2016. Před zahájením projektu docházelo v ORP Tábor k pravidelné komunikaci pouze mezi školami zřizovanými Městem Tábor. Ostatní školy se setkávaly spíše nahodile. Nedochovalo ke komunikaci s dalšími



subjekty působícími v oblasti vzdělávání. Také komunikace mezi školami a jejich zřizovateli byla primárně zaměřená na ekonomické a investiční otázky. Pouze v omezené míře tak přispívala ke zvýšení kvality vzdělávání.

V ORP Tábor chyběla společná rozvojová vize a koncepce vzdělávací politiky, a to zejména ve vztahu k začleňování znevýhodněných dětí, inkluzivnímu modelu vzdělávání, řízení a hodnocení kvality vzdělávání. Pouze ve velmi omezené míře docházelo k výměně názorů a zkušeností mezi jednotlivými školami.

Strategie území správního obvodu ORP Tábor v oblasti předškolní výchovy a základního školství zpracovaná v letech 2014 a 2015 v rámci projektu Systémová podpora rozvoje meziobecní spolupráce v ČR identifikovala následující problémy. 1. Nedostatečnou kapacitu v předškolním vzdělávání. 2. Nízkou atraktivitu učitelské profese a nedostatečnou dopravní dostupnost venkovských škol pro kvalifikované učitele a s tím související přílišnou feminizace školství a kolísající kvalitu výuky. 3. Problematickou nabídku volnočasových aktivit v menších sídlech.

5. Cíle MAP

Cíle MAP se v jednotlivých dílčích projektech mírně lišily. V projektu MAP I to bylo:

Hlavním cílem projektu je zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách na území ORP Tábor díky vytvoření funkčního partnerství mezi školami, zřizovateli a ostatními aktéry ve vzdělávání, jejich vzájemné spolupráci, výměně zkušeností, společnému informování, vzdělávání a plánování aktivit pro řešení místně specifických problémů a potřeb.

Mezi dílčí cíle projektu patří:

- vytvoření Strategického rámce MAP do roku 2023 pro rozvoj v oblasti předškolního a základního vzdělávání, který bude prioritizovat oblasti rozvoje a zakotví mechanismy a procesy spolupráce mezi relevantními partnery;
- akční plánování, které se zaměří na definování postupových kroků k dosažení cílového stavu daného indikátory;
- zajištění stáží a vzdělávání pedagogů a řídicích pracovníků, které bude souviset prioritami MAP a bude mít na ně přímou vazbu;
- zajištění evaluace zaměřené na vyhodnocení úspěšnosti procesů vytváření partnerství, výsledků a dopadů ročního akčního plánu, jeho dopadů na strategii MAP, která na základě vyhodnocení stanoví další kroky MAP.

Cíle projektu MAP II byly definovány takto:

Obecným cílem projektu je dlouhodobě udržitelné fungování partnerství aktérů školství a vzdělávání v ORP Tábor, jehož činnost bude koordinována Řídícím výborem a definována vizí,



cíli a prioritami Strategického rámce MAP ORP Tábor. Specifické cíle projektu jsou následující:

1. Prohloubit stávající strukturu partnerství MAP a aktualizovat analytické, strategické i implementační části MAP ORP Tábor.
2. Zavádět řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území.
3. Prohlubovat znalostní kapacitu cílových skupin projektu.
4. Realizovat projekty a aktivity definované v rámci Akčního plánu MAP I

MAP III si pak cíle stanovil takto:

Cílem projektu MAP III v ORP Tábor je pokračovat ve zlepšování kvality vzdělávání v základních a mateřských školách a dále v prohlubování spolupráce a partnerství všech zapojených aktérů ve vzdělávání. Cíle projektu budou naplňovány spoluprací všech zapojených aktérů na realizaci rozvoje, aktualizace a evaluace MAP. Projekt MAP III bude zahrnovat dílčí cíle na jejichž dosažení budou participovat všichni zapojení aktéři.

Dílčí cíle:

1. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol.
2. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání.
3. Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území.
4. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.

6. Metodologie

Postup evaluace vychází z Evaluačního plánu MAP III ORP Tábor, který schválil Řídící výborem MAP dne 16. 5. 2023. Evaluační plán stanovuje cíle evaluace, evaluační otázky, formy a metody sběru dat, cílové skupiny evaluace i její harmonogram.

6.1. Cíle evaluace

Cílem evaluace je vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který v území probíhal v programovém období 2014-2020. Na začátku evaluátor společně s RT MAP zrekapituloval cíle celého akčního plánování v území (čeho a jakým způsobem se mělo v daném území dosáhnout), stanovil evaluační otázky, stanovil evaluační design (jakým způsobem bude na otázky odpovězeno, jaká data k tomu budou potřeba, jakým způsobem budou tato data sbírána a zpracována, jakým způsobem bude zajištěna nezávislost evaluace) a harmonogram



evaluace. Byla vyhodnocena účelnost, dopady a udržitelnost MAP. Přitom postupoval v souladu s Přílohou č. 2 Evaluace procesu místního akčního plánování: postup a struktura Postupů MAP III. V závěrečné zprávě jsou zodpovězeny otázky stanovené v evaluačním plánu, popsán postup, jak byly tyto odpovědi získány a jejich omezení. Zjištění evaluace jsou diseminována aktérům v území.

Evaluace je zajištěna interní formou. Evaluaci zajistil pracovník s dostatečnou odborností a zkušenostmi z procesů MAP. Byl zachován požadavek na jeho funkční nezávislost – pracovník nebyl členem RT MAP ani RT MAP II ani aktérem těchto projektů, nezapojuje se do jiných aktivit MAP III. Výsledkem je tato Závěrečná evaluační zpráva.

6.2. Formy a metody sběru dat

Evaluace probíhala v kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumného šetření hodnotícího primární i sekundární data. V rámci kvalitativní výzkumné strategie to byly řízené rozhovory (individuální i skupinové), zaměřené na členy pracovních skupin a realizačního týmu; 15 rozhovorů) pro získání hlubšího vhledu do perspektivy zúčastněných participantů.

Dále bylo využito kombinace s dotazníkem vlastní konstrukce pro získání souvztažných dat od většího vzorku respondentů.

Výběrový soubor respondentů byl tvořen školami zapojenými do MAP a dalšími aktéry MAP (50 osob) po domluvě s realizačním týmem. Respondenti byli vybráni pomocí kombinace totálního (školy zapojených do projektu) a záměrného výběru. Tímto způsobem byla vyhodnocena primární data.

V rámci kvalitativní výzkumné strategie byl také proveden desk research formou analýzy dokumentů (sekundární data). Tyto dokumenty byly vybrány pomocí své souvztažnosti a relevantnosti k cílům evaluace a k jednotlivým evaluačním otázkám. Analýza dokumentů byla konkrétně zaměřena na realizované akční plány MAP I a MAP II, SWOT analýzy, evaluační sebehodnotící zprávy, projektové žádosti atd.

Významnou složkou evaluace bylo také expertní vyhodnocení, především dokumentů zkoumaných v rámci desk research a závěrů řízených rozhovorů a focus groups.

6.3. Cílové skupiny/aktéři evaluace

Cílové skupiny evaluace jsou vybrány z cílových skupin postupně definovaných v MAP I a MAP II. Jedná se o:

- pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení



- vedoucí pracovníci škol
- zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelé
- pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání
- veřejnost
- členové pracovních skupin (PS MAP)
- členové Řídícího výboru MAP (ŘV MAP)
- členové realizačního týmu MAP (RT MAP)

7. Evaluační zjištění

Místní akční plánování rozvoje vzdělávání bylo vyhodnoceno z hlediska účelnosti, dopadů a udržitelnosti.

Účelnost se zaměřuje na vztah mezi intervencemi a jejich výsledky, tzn. hodnotí, zdali realizované intervence splnily svůj účel, tedy zdali a v jaké míře byly naplněny cíle programu, zdali dosažené výsledky přispěly k těmto cílům, zdali a jakých výsledků se dosáhlo. Účelnost tedy poměřuje skutečnost (výstupy a výsledky dosažené pomocí intervencí) se stanovenými cíli.

Dopad je změna, která může být důvěryhodně připisována intervenci.

Udržitelnost se vztahuje k tomu, zda daná aktivita dosáhne / dosáhla cíle jen dočasně nebo trvale. Kritérium hodnotí, zdali výstupy a zejména výsledky, jichž bylo dosaženo, existují či budou přetrvávat i po skončení realizace intervencí

1. Účelnost:

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

Společným cílem všech projektů MAP bylo zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách na území ORP Tábor. Všechny projekty také cílily na vytvoření a udržení funkčního partnerství mezi školami, zřizovateli a ostatními aktéry ve vzdělávání a jejich vzájemnou spolupráci. Specifické cíle projektů pak obsahovaly požadavek na dlouhodobé místní plánování a vytváření strategických dokumentů a zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území a prohlubování znalostní kapacity cílových skupin projektu.



V rámci projektů byla vytvořena a udržena organizační struktura, kterou tvoří stabilní realizační tým, ve kterém mají zastoupení jak obě MAS působící na území, tak Město Tábor. Dále je to Řídicí výbor a pracovní skupiny. Páteř těchto pracovních skupin tvoří čtyři územní pracovní skupiny, kde se pravidelně schází zástupci škol a dalších subjektů působících ve vzdělávání ze čtyř území ORP Tábor. Je to skupina pro město Tábor, skupina pro území na jih od Tábora, kde působí MAS Lužnice. Dále severní skupina na území MAS Krajina srdce a nakonec na jihovýchod od Tábora skupina, kde působila MAS Lužnicko. V MAP II a III k nim přibýly pracovní skupiny pro financování, rovné příležitosti, pro rozvoj čtenářské a matematické gramotnosti.

Průběžné a závěrečné sebehodnotící zprávy předchozích projektů MAP shodně konstatovaly, že tato organizační struktura se osvědčila a fungovala bez problémů.

Základem pro tvorbu a implementaci MAP jsou 4 územní pracovní skupiny, do kterých se zapojily téměř všechny ZŠ, MŠ i ZUŠ z ORP Tábor. Setkání těchto pracovních skupin bývá velice podnětné a hlavně zástupci z menších a venkovských škol přivítali pokračování již tradičních setkávání a debat s ostatními školami z okolí. Spojujícím článkem jednotlivých pracovních skupin je zástupce z realizačního týmu. Ten svolává schůze pracovní skupiny, vede pracovní skupinu, zastává při jednání funkci facilitátora a předkládá výsledky jednání realizačnímu týmu. Má odpovědnost za fungování pracovní skupiny, přenáší informace do jednání realizačního týmu i Řídicího výboru.

Dalšími pracovními skupinami jsou skupina pro financování, skupina pro rozvoj čtenářské gramotnosti, skupina pro rozvoj matematické gramotnosti a skupina pro rovné příležitosti. Složení pracovních skupin je optimální z hlediska jejich tematického zaměření i z hlediska zapojení jednotlivých členů. Všechny skupiny aktivně pracují.

Složení Řídicího výboru se během realizace projektu MAP II částečně obměnilo. Hlavním důvodem byl odchod některých členů z pracovních pozic, za které byli do Řídicího výboru nominováni. Jednání Řídicího výboru řídí jeho předsedkyně. Zápis a jednotlivé body jednání jsou pak připravovány členy realizačního týmu. Řídicí výbor jednal také formou per-rollam.

Z řízených rozhovorů mezi členy pracovních skupin a Řídicího výboru vyplývá, že setkávání považují za velmi přínosné, neboť dochází k vytvoření a utužování vztahů. Důležité je regionální propojení MŠ a ZŠ, spolupráce na 1 místě. Vyzdvihována byla výborná komunikace, metodická, informační podpora. Menší skupina je vhodnější pro přenos informací. Osvědčila se rotace, konání ÚPS v jednotlivých MŠ a ZŠ. Jako přínosný aspekt bylo také označeno zapojení neziskových organizací, zejména působících v sociální oblasti, do některých pracovních skupin. To přineslo zlepšení vzájemné informovanosti a spolupráce v oblasti snižování nerovností ve vzdělávání. Díky tomu byly nastartovány i společné projekty. Všichni respondenti jsou tak pro zachování tohoto modelu pro MAP IV. Negativní zpětná vazba se týká zejména vyplňování tabulek a formulářů. MAP znamenal zvýšenou administrativní zátěž pro vedení škol.



Setkávání bylo v průběhu realizace velmi negativně ovlivněno epidemiologickými opatřeními. V době platnosti nouzového stavu se pracovní skupiny prezenčně nesetkávaly. Členové pracovních skupin se shodli, že setkávání on-line formou by nenaplnilo účel setkávání, přesto se několik on-line schůzek z organizačních a administrativních důvodů konalo. On-line setkávání může vyhovovat pro přednášky, nebo pro řešení jednoduchých provozních problémů. Není příliš vhodné pro vzájemné diskuse, kde je třeba aktivní zapojení více lidí a jejich vzájemná interakce, ovlivňování a inspirace.

Na základě dotazníku, řízených rozhovorů s aktéry i z evaluačních dokumentů předchozích projektů jasně vyplývá, že se podařilo vytvořit a udržet funkční partnerství mezi školami, zřizovateli a ostatními aktéry ve vzdělávání a jejich vzájemnou spolupráci.

V rámci MAP byly opakovaně zmapovány potřeby rozvoje vzdělávání v území, což bylo klíčovým prvkem pro plánování a implementaci projektu MAP. Identifikace potřeb a výzev, kterým školy čelily, umožnila lépe porozumět specifickým požadavkům a zajistit cílená opatření. Během projektu byl společně sestaven a aktualizován klíčový dokument MAP, který sloužil jako strategický rámec pro zlepšování kvality vzdělávání. Tento dokument byl vypracován s aktivním zapojením všech relevantních aktérů ve vzdělávání a zahrnoval strategická opatření a cíle pro dosažení lepšího vzdělávání.

V rámci projektů MAP byl zpracován Strategický rámec MAP včetně seznamu investičních priorit a bylo provedeno 13 aktualizací těchto dokumentů. Analytická část MAP byla připravena celkem čtyřikrát. Bylo zpracováno sedm Akčních plánů, které byly průběžně vyhodnocovány. Tak bylo dosaženo specifického cíle MAP na dlouhodobé místní plánování a vytváření strategických dokumentů.

V rámci místního akčního plánování se od projektu MAP II scházelo také šest oborově zaměřených platforem pro výměnu zkušeností v oblasti fyziky, zeměpisu, přírodopisu, cizích jazyků, I. stupně a platforma vedoucích pedagogických pracovníků MŠ. Setkání svolává a řídí odborný garant ve spolupráci s realizačním týmem. Tato pravidelná setkávání pedagogů a odborníků vytvářela platformu pro výměnu zkušeností a znalostí v jednotlivých aprobacích. Doplnovala tak povinné pracovní skupiny pro rozvoj čtenářské a matematické gramotnosti. V rámci těchto platforem bylo zrealizováno 72 workshopů a seminářů pod vedením odborníků vedoucí k předávání zkušeností s cílem zlepšit kvalitu vzdělávání. V rámci MAP II pak 5 škol využilo možnost konzultovat problémy s klinickými logopedy. Na 15 školách probíhal program supervize pro pedagogy. Nejčastěji kladně zmiňovanou aktivitou pak bylo dvoudenní výjezdní zasedání ředitelů škol a členů pracovních skupin, které se uskutečnilo celkem 7 krát.

Tyto aktivity vedoucí ke zlepšování kvality vzdělávání v mateřských a základních školách na území ORP Tábor byly v průběhu evaluace vždy hodnoceny velmi kladně. Potvrzuje to jak desk



research evaluačních zpráv a zápisů z jednotlivých pracovních skupin i Řídícího výboru, tak to potvrzují řízené rozhovory a dotazníková šetření. Členové realizačního týmu přiznali určitou skepsi k těmto aktivitám ze strany ředitelů škol v počátku procesu místního akčního plánování. V jeho průběhu však zájem postupně stoupal. To se nejvíce projevovalo u supervizí pro pedagogy, kdy po počátečním nižším zájmu na konci MAP II nestačila rezervovaná kapacita. Hodnocení výjezdních zasedání velmi kladné a přínosné. Všichni respondenti mají zájem se odborných platform a výjezdního zasedání i nadále účastnit. Vyzdvihovali především možnost neformálního seznámení a předávání zkušeností. I setkávání těchto skupin negativně ovlivnila pandemie COVID-19. Realizace místního akčního plánování tak přispěla ke zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách na území ORP Tábor a prohlubování znalostní kapacity cílových skupin projektu.

Předmětem evaluace bylo také naplňování dílčích cílů MAP III.

Respondenti se domnívají, že došlo k systémovému zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol. Prvním klíčovým krokem bylo pokračování procesu partnerské spolupráce mezi školami, zřizovatelem a dalšími účastníky projektu při vytváření dokumentu MAP. Tato spolupráce umožnila koordinaci a sdílení zkušeností mezi školami a dalšími subjekty v oblasti vzdělávání. Díky tomu bylo možné lépe porozumět potřebám a výzvám, kterým školy čelily, a společně hledat vhodná řešení. Druhým důležitým krokem byla identifikace potřeb škol, což zahrnovalo mapování a popis těchto potřeb. Tímto způsobem bylo možné lépe porozumět konkrétním výzvám, se kterými se školy potýkaly, a zaměřit se na jejich řešení. Respondenti vyzdvihovali jak větší otevřenost a diskusi směrem dovnitř škol – učitelé, rodiče, tak ale také směrem ven – zejména ve vztahu ke zřizovateli.

Revidovaná SWOT analýza byla dalším krokem, který pomohl lépe identifikovat silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby ve vzdělávacím systému v našem území. Toto důkladné zhodnocení umožnilo plánovat strategická opatření s ohledem na aktuální situaci. Aktivní zapojení škol, zřizovatelů i rodičů do tvorby dokumentu MAP bylo dosaženo prostřednictvím členství v Řídícím výboru a Pracovních skupinách. Tímto způsobem měly školy, ale i další cílové skupiny možnost přímo ovlivňovat směřování projektu a navrhnout konkrétní opatření, která byla v souladu s jejich potřebami a cíli. Otevřenost a transparentnost byly klíčovými prvky celého procesu. Všichni aktéři vzdělávání, včetně pedagogických pracovníků, neziskových organizací, zřizovatelů, mohli připomínkovat a doplňovat vznikající dokumenty MAP. Tato otevřenost a transparentnost přispěla k lepšímu porozumění projektu a podpoře ze strany všech zúčastněných. Intenzivní spolupráce se zřizovatelem byla dalším významným prvkem. Jako konkrétní příklad využití zkušeností se strategickým plánováním uváděli respondenti Strategii vzdělávání pro Tábor 2030+, kterou v roce 2022 zpracovalo Město Tábor pro školy, které zřizuje. Díky projektu MAP se školy staly aktivnějšími partnery zřizovatele a společně



identifikovaly potřeby a cíle ve vzdělávání. To vedlo k lepšímu porozumění potřebám škol a efektivnějšímu využití finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání.

Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání – tomuto tématu se plně věnovala pracovní skupina pro rovné příležitosti. V průběhu MAP II byla zpracována Analýza rovných příležitosti ve vzdělávání. Porozumění inkluzivnímu vzdělávání bylo součástí vzdělávacích aktivit i aktivit sdílení a přenosu dobré praxe organizovaných v MAP pro pedagogy, ale také čtyři workshopy pro rodiče dětí a žáků. Pro členy Řídícího výboru to pak byly semináře věnované podpoře a vysvětlování významu společného vzdělávání. Významným aspektem bylo také zapojení odborníků do dalších pracovních skupin – nejen PS pro rovné příležitosti. Byli to zejména ředitelé a učitelé ze škol orientovaných na vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, ale také pracovníci neziskových organizací. Od nich mohly běžné školy získávat zkušenosti a konzultovat specifické problémy. Významným aspektem byla také příležitost pro navazování širší spolupráce.

Zejména mateřské školy identifikovaly jako jeden z významných problémů logopedickou prevenci na školách. V rámci implementace MAP pak měli učitelé možnost konzultací s klinickými logopedy.

I přes nesporné přínosy ukázala evaluace, že inkluzivní vzdělávání je stále vnímáno jako složitý a komplexní procesem, který vyžaduje další trvalou podporu. Jako klíčové označili respondenti posílení profesního rozvoje pedagogů a především poskytnutí větší podpory a zdrojů, aby mohli úspěšně pracovat se specifickými potřebami žáků. Dle respondentů není inkluzivní vzdělávání pouze o vzdělávání dětí se specifickými potřebami, ale zdůraznili nutnost vytvářet prostředí, které podporuje všechny žáky a respektuje jejich individuální rozdíly. Je nezbytné posilovat spolupráci s rodiči a všemi aktéry vzdělávacího prostředí, aby byla inkluzivní výchova úspěšně zakořeněna ve školách a komunitě.

S jistotou lze říci, že v průběhu realizace projektu MAP došlo k pokroku v porozumění i v povědomí o kvalitním společném vzdělávání. Tento cíl byl integrován do projektu MAP a byl podporován konkrétními akcemi, které měly pozitivní vliv na kvalitu vzdělávání a zajištění rovných příležitostí pro všechny žáky.

Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území - dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole

Projekty místního akčního plánování přispěly ke snižování nerovností. Jednak to byly aktivity vedoucí k posílení znalostí, schopností a kompetencí pedagogů pro rozvoj společného vzdělávání. Dále zlepšená spolupráce mezi školami a organizacemi v území umožnila lépe reagovat na lokální potřeby a dále snižovat potenciální nerovnosti mezi jednotlivými školami.



Aktivity implementace obsahovaly tak rozšíření nabídky zájmových kroužků na školách. Tyto kroužky nabídly žákům více příležitostí pro rozvoj svých dovedností a zájmů mimo běžnou výuku s pozitivním dopadem na jejich celkový rozvoj a sebevědomí.

Na základě řízených rozhovorů je možné konstatovat, že všechny školy ve spolupráci se zřizovatelem usilují o nastavení vhodného inkluzivního prostředí.

Proces snižování nerovností ve školách výrazně negativně ovlivnila distanční výuka v době pandemie Covid 19. V jejím důsledku došlo k dílčímu nárůstu nerovností mezi žáky. Podruhé v krátkém časovém rozsahu byl proces snižování nerovností narušen válkou na Ukrajině. Zejména v některých školách došlo k nárůstu počtu cizinců, se kterými venkovské školy dosud neměly žádné zkušenosti.

Evaluační studie potvrdila pokroky ve snižování nerovností ve vzdělávání, ale je nezbytné zajistit dostatečné financování a podporu pro inkluzivní vzdělávání a posílit kontinuální profesní rozvoj pedagogů, a kultivaci příznivého klimatu škol.

Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.

Spolupráce s rodiči byla v MAP I identifikována jako jedna z klíčových oblastí. V rámci implementace MAP tak byly pořádány společné dílny s rodiči zaměřené také na problematiku polytechnické a environmentální výchovy. Do aktivity se zapojilo 22 škol a realizováno bylo 370 těchto dílen. Dále byly pro rodiče připraveny 4 workshopy.

Zřizovatelé byli o aktivitách MAP průběžně informováni s přípravou jednotlivých strategických dokumentů a zejména seznamem investičních aktivit. Prostřednictvím MAS však byly informovány také obce nezřizující školy, podnikatelé a členové neziskových organizací a aktivní jednotlivci. Pro veřejnost byly vydávány tiskové zprávy v místních médiích a byla průběžně aktualizovaná internetová prezentace a stránka na facebooku. Všechny tyto cílové skupiny se také podílely na práci jednotlivých pracovních skupin a Řídícího výboru.

Pracovní skupina pro financování pomáhala školám identifikovat možné zdroje pro financování jejich rozvojových aktivit. Nedošlo však k žádnému pokroku v rozšíření využívání místních finančních zdrojů.

Projekty MAP přispěly ke zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území.

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

Největším problémem, který bránil v dosažení cílů MAP, byly omezené zdroje a to zejména z hlediska dostupnosti klíčových odborníků, časových kapacit pedagogů a finančních zdrojů.



Jednou z hlavních hrozeb, se kterými se školy potýkaly, byl personální nedostatek. Tato situace byla zvláště patrná v případech rodilého mluvčího (zejména po odchodu Velké Británie z EU), klinického logopeda, supervizora a školního psychologa. Nedostatek kvalifikovaných pedagogických a odborných pracovníků omezoval schopnost škol poskytovat individuální podporu žákům, zejména těm se specifickými potřebami. Školy však bojují i s nedostatkem kvalifikovaných pedagogů v některých aprobacích, který také negativně ovlivňuje snahu o zkvalitňování výuky. Problémem je také omezená kapacit poradenských pracovišť, které se tak omezují na práci v ambulanci a jejich interakce se školami je pak převážně písemná.

Pedagogové měli zájem o podstatně větší zapojení do projektových aktivit. Tomu však bránilo jejich pracovní vytížení. Tento problém byl zvláště patrný na malých školách, kde jsou jen omezené možnosti suplování.

Další významnou hrozbou byly limitované finanční zdroje. Finanční mantinely ovlivnily schopnost investovat do potřebného vybavení, modernizace technologií a poskytování různorodých vzdělávacích programů, ale také např. zajištění kvalitních vzdělávacích programů. Současně se negativně projevuje i v možnostech vytváření inkluzivního prostředí ve škole. Nedostatek finančních prostředků tak představoval výzvu pro dosažení vysoké kvality vzdělávání a omezoval možnosti škol rozvíjet inovativní přístupy ke vzdělávání.

Respondenti evaluace se shodli na tom, že by bylo velmi žádoucí mít možnost ve větší míře nabízet pedagogům kvalitní dlouhodobé vzdělávací programy, které mají podstatně větší dopad, než krátkodobé semináře a workshopy. Zde se však naráží na všechny výše uvedené negativní faktory, jako je nedostatek financí jak na samotný program, tak na zvýšené náklady spojené se suplováním. Ochotu účastnit se těchto programů pak negativně ovlivňuje nedostatek času, neboť aktivní pedagogové často realizují celou řadu dalších činností nad rámec běžné výuky. A celkový nedostatek kvalifikovaných pedagogů pak nevytváří tlak na jejich snahu o další osobní růst.

Z vnějších faktorů, které negativně ovlivnily dosažení cílů MAP to byla zejména pandemie onemocnění Covid 19. Ta měla zásadní dopad na všechny školy v regionu. Jedním z hlavních výzev, kterými se školy musely rychle vypořádat, byla nutnost přechodu na distanční výuku. Školy tak musely vyhovět překotně se měnícím a často jen obtížně splnitelným podmínkám provozu. Tento krok vyžadoval okamžité přizpůsobení pro pedagogy, žáky a jejich rodiny. Pedagogové se museli rychle seznámit s novými digitálními technologiemi a metodami online výuky. Zvláště pro ty učitele, kteří nebyli dobře obeznámeni s technologiemi, to byl významný krok. Bylo třeba rychle získat dovednosti v online výuce, vytvořit interaktivní materiály pro žáky a zajistit, aby vzdělávací proces nebyl narušen. To vyžadovalo nejen technickou zdatnost, ale také kreativitu a adaptabilitu pedagogů. Žáci byli postaveni před novou realitu distančního vzdělávání, což mělo vliv na jejich učební proces, ale negativně to ovlivnilo i jejich sociální návyky. Někteří žáci mohli mít omezený přístup k technologiím nebo potřebovali dodatečnou podporu při online výuce. Rodiny se ocitly v situaci, kdy musely zvládnout novou roli podpory



vzdělávání svých dětí z domova. Pro samotný projekt pak omezení v souvislosti pandemií Covid 19 znamenala nutnost posunu většiny aktivit implementace na pozdější termíny. Nemožnost osobních setkání byla částečně kompenzována on-line jednáními. On-line jednání členů realizačního týmu a pracovních skupin je však vhodné pouze pro řešení jednoduchých provozních problémů. Není vhodné pro tvůrčí interakci mezi diskutujícími a pro jejich vzájemné ovlivňování. Negativní je také menší soustředěnost účastníků, ve srovnání s osobním jednáním. Některé aktivity tak mohly být z důvodu těchto omezení implementovány pouze částečně, což ale nemělo vliv na dosažení očekávaných výsledků.

Druhým negativním vnějším faktorem pak byla válka na Ukrajině. S ohledem na migrační vývoj, který je důsledkem války na Ukrajině, nastala v jarním období roku 2022 náročná situace spojená s příchodem ukrajinských dětí a žáků do českého vzdělávacího systému i s jejich začleňováním a udržitelným vzděláváním smíšených dětských kolektivů českých a ukrajinských žáků. Do mateřských i základních škol v ORP Tábor nastoupily různé počty dětí z Ukrajiny a ve školách se povedlo je úspěšně integrovat. V rámci projektu MAP II si ředitelé škol na setkáních územních pracovních skupin vyměňovali svoje zkušenosti se zařazením ukrajinských dětí do tříd a s vytvářením skupin pro jejich intenzivní výuku českého jazyka. Tím se povedlo vytvořit dobré podmínky i pro integraci jejich rodičů, převážně žen, do pracovního procesu.

Nejzásadnějším pozitivním faktorem, který pomohl dosáhnout cílů, byla angažovanost a zapojení klíčových aktérů, tedy především ředitelům většiny škol, realizačního týmu projektu, odborníků ze odboru školství, učitelů a dalších pedagogických i nepedagogických pracovníků, stejně jako pracovníků dalších organizací, působících ve vzdělávání. Díky jejich nasazení bylo možné realizovat projekty a implementovat nové programy zaměřené na zlepšení kvality vzdělávání a inkluzivního přístupu.

Tato angažovanost umožnila nastartovat partnerskou spolupráci na půdorysu Řídícího výboru a pracovních skupin. V rámci projektu bylo vytvořeno několik diskusních platform. Základem bylo vytvoření územních pracovních skupin jako nejdůležitějšího jádra projektu. Členy těchto pracovních skupin byli většinou ředitelé základních a mateřských škol, popř. jiní vedoucí pracovníci zastupující aktéry formálního, neformálního a zájmového vzdělávání. Druhou platformou byly oborově zaměřené platformy setkávání pedagogů podle aprobací: matematika, český jazyk, fyzika, přírodopis, zeměpis, I. stupeň ZŠ, vedoucí pracovníci MŠ. Jednotlivé platformy vedou učitelé ze škol v území.

Setkávání ředitelů škol v rámci MAP sloužila jako platforma pro výměnu zkušeností a inspiraci. Interakce mezi školami v rámci těchto setkání byla významným prvkem v dosahování cílů projektu. Ředitelé škol sdíleli své osvědčené postupy a diskutovali o různých přístupech k vzdělávání a řízení školství, což přineslo cenný vhled a podporu ve vývoji vzdělávacích strategií. Dalším významným prvkem bylo zlepšení spolupráce mezi školami a dalšími



partnery, včetně zřizovatelů, rodičů a žáků. Díky funkční spolupráci mezi vedeními škol bylo možné lépe koordinovat snahy jednotlivých škol a naplňovat cíle stanovené v rámci MAP. Tato spolupráce přispěla k úspěšné realizaci projektů a podařilo se eliminovat jeden z hlavních problémů identifikovaných na počátku akčního plánování v území.

Zejména ředitelé škol označují za klíčový faktor pro dosažení cílů MAP možnost realizovat aktivity implementace podle potřeb školy.

Důležitou roli hrálo také hodnocení a monitorování průběhu projektů, což umožnilo identifikovat potenciální problémy a přijmout korektivní opatření již v průběhu realizace každého z projektů MAP. To bylo klíčové pro úspěšné překonání překážek a dosažení maxima ze stanovených cílů.

Jako další pozitivní faktory pak evaluace identifikovala individuální, osobní komunikaci s partnery v území. Jednání pracovních skupin pořádaných v jednotlivých školských zařízeních – možnost prezentace, příklady dobré praxe. Pořádání každoročních 2denních výjezdních zasedání pro zapojené aktéry – odborná témata i prostor pro neformální tvorbu kontaktů mezi všemi aktéry. Spolupráce mezi školami a zapojení rodičů, zřizovatelů a veřejnosti také hrála klíčovou roli při dosahování cílů a podpořila kvalitní vzdělávání pro všechny děti.

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

Proces místního akčního plánování na území ORP Tábor probíhal po celou dobu v souladu s principy MAP. Evaluace neodhalila žádné významné rozdíly v naplňování principů MAP v průběhu realizace jednotlivých projektů MAP I, MAP II a MAP III.

Principy MAP byly definovány jako:

- spolupráce;
- zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů;
- dohoda;
- otevřenost;
- SMART;
- udržitelnost a
- partnerství.

Princip spolupráce

V rámci MAP spolu plánují a spolupracují minimálně tři strany: zřizovatelé, poskytovatelé a uživatelé. Zřizovateli jsou míněny především obce, příp. soukromoprávní zřizovatelé škol zapsaných v rejstříku škol a zřizovatelé dalších vzdělávacích zařízení. Poskytovateli jednotlivé



MŠ a ZŠ a dále pak organizace neformálního a zájmového vzdělávání. Za uživatele jsou považovány děti a žáci MŠ a ZŠ, rodiče a zaměstnavatelé.

V rámci místního akčního plánování v území ORP Tábor byl princip spolupráce mezi zřizovateli, poskytovateli a uživateli vzdělávání úspěšně implementován a vytvořil základní rámec pro komunikaci a spolupráci mezi všemi aktéry v rámci všech tří projektů.

Základní podmínkou aplikace tohoto principu je zapojení všech tří stran v Řídícím výboru MAP, což je hlavní rozhodovací orgán místního akčního plánování v ORP Tábor. Díky zapojení zřizovatelů, poskytovatelů a uživatelů, měly všechny tři strany přístup k informacím, ale mohly také ovlivňovat procesy plánování a implementace a schvalovat jejich výsledky. Všechny tři strany pak také spolupracovaly v rámci jednotlivých pracovních skupin. Zde byla míra zapojení ovlivněna zaměřením pracovní skupiny. Spolupráce pak byla podpořena i dílčími aktivitami zaměřenými na podporu a rozvoj této spolupráce, jako byly vzdělávací a diskusní aktivity pro rodiče, setkávání s podnikateli, aktivity implementace, apod. Díky aktivitám implementace byla spolupráce s rodiči v největším rozsahu v průběhu projektu MAP II. Ostatní formy spolupráce však byly na obdobné úrovni po celou dobu akčního plánování.

Zapojení všech partnerů vytvořilo provázaný a komplexní systém spolupráce a komunikace. Aplikace principu spolupráce přispěla k vytvoření synergií a lepšímu porozumění potřebám a očekáváním všech zúčastněných subjektů. Evaluace založená na studiu výstupů projektů MAP, ale také na základě řízených rozhovorů potvrdila dodržování principu spolupráce a jeho výrazný pozitivní dopad v území.

Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů

V praxi rozlišíme při zapojování dotčené veřejnosti a při výměně informací s ní čtyři stupně spolupráce:

- zajištění přístupu veřejnosti k informacím
- aktivní informování občanů
- konzultace s občany (oboustranná komunikace za účelem sběru připomínek, zjištění postoje veřejnosti k dokumentu)
- spoluúčast veřejnosti na plánování.

Jednotlivé části se vzájemně doplňují a vytvářejí provázaný systém. Při zapojování spolupracujících subjektů a další veřejnosti do místního akčního plánování mají své místo všechny tyto části.

Základní rámec pro informování dotčené veřejnosti dával Komunikační plán/strategie, který byl zpracován pro všechny tři projekty MAP. Ten se podařilo naplňovat. Byly zveřejňovány informační zprávy v médiích. Projekty mají své webové prezentace i odraz na sociálních sítích. Dotčená veřejnost je aktivně informována i prostřednictvím dalších aktivit partnerů projektu, kteří postup a výsledky MAP prezentovali i při dalších svých aktivitách. Konzultace s občany



probíhala formou připomínkové sítě. Strategické dokumenty byly zveřejněny a veřejnost byla vyzvána k jejich připomínkování. Spoluúčast na plánování pak byla zajištěna účastí zástupců dotčené veřejnosti na pracovních skupinách a Řídícím výboru. Do nich byli zařazeni všichni zájemci o spolupráci.

Hlavním problémem je účast dalších organizací spolupracujících se školami i větší zastoupení rodičů, případně zaměstnavatelů a profesních organizací. Ačkoliv realizátoři MAP opakovaně vyzývají k většímu zapojení, v reálných podmínkách je aktivní a pravidelná účast všech relevantních a zainteresovaných zástupců jen omezená. Mnoho zástupců veřejnosti, kteří byli osloveni k účasti na tvorbě MAP, mělo náročné pracovní povinnosti a závazky spojené s jejich běžnou pracovní činností.

Přesto se podařilo princip zapojení dotčené veřejnosti aplikovat do plánovacích procesů již od MAP I a to zejména díky kvalitní přípravě a široce nastavené spolupráci partnerů projektu.

Princip dohody

Výsledný MAP je svého druhu dohoda, ve které se (přínejmenším) tři strany (viz princip spolupráce) navzájem shodnou na prioritách v oblasti vzdělávání pro příslušné území MAP. Svobodný a informovaný souhlas musí být výsledkem svobodné rozpravy a demokratické spolupráce. Dohoda musí být nejen o záměrech, ale také o způsobu a postupu realizace odsouhlasených aktivit.

V komunitním plánování má přednost souhlasné rozhodnutí, tj. „dokud nesouhlasí všichni, není odsouhlaseno nic“. Hlasování je nouzový prostředek, jímž přiznáváme, že se neumíme dohodnout.

V průběhu jednání má každý právo se vyjádřit. Je legitimní mluvit za sebe samotného i bez pověření, funkce či mandátu od zájmové skupiny.

Nikdo nesmí být vylučován a diskriminován. Organizace a procesy komunitního plánování musí zajistit všem účastníkům rovnost postavení a hlasu v průběhu všech jednání. Jedině pak je možná spolupráce, při níž jsou ke společnému prospěchu využity jedinečné znalosti, zkušenosti, dovednosti a nakonec i formální a mocenské postavení jednotlivců.

Princip dohody je garantován zejména složením Řídícího výboru, který má zastoupení všech relevantních aktérů ve vzdělávání. Jeho členové jsou pravidelně informováni a po svobodné rozpravě souhlasí s dalším postupem projektu, nebo s podobou výstupů. Při schvalování jednotlivých dokumentů a kroků je přistoupeno ke hlasování, které je ale spíše formální a vyvolané pravidly dotace. Ve skutečnosti je však jednomyslné. V průběhu více než sedmi let fungování Řídícího výboru bylo ke skutečnému hlasování přistoupeno pouze jednou. Tato neshoda však nebyla způsobena rozdílnými zájmy zapojených stran, ale rozdílnými názory jednotlivců. Diskuse na jednáních Řídícího výboru je volná a demokratická. Nikdy nemusela být omezována žádnými pravidly. Nijak nejsou omezována ani vystoupení hostů jednání.



Podobné principy platí i pro jednání pracovních skupin. Zde však nedochází k žádnému hlasování a rozhodnutí jsou zásadně přijímána konsenzuálně. Moderátoři jednání aktivně využívají různé facilitační techniky, které podněcují a umožňují vyjádření všech účastníků jednání. Princip dohody byl zcela naplněn ve všech projektech MAP.

Princip otevřenosti

Vzdělávání je celoživotní proces, který se neodehrává jen v prostředí školy, ale jeho stále významnější část představuje vzdělávání mimo školu, tj. neformální a informální vzdělávání. Jedním ze základních předpokladů k efektivnímu propojování procesů ve vzdělávání je jejich otevřenost. Tvorba a realizace MAP musí respektovat zásady rovných příležitostí a možnosti aktivní participace všech dotčených zájmových skupin. Otevřenost MAP by měla přispívat k budování důvěry a rozvoji spolupráce mezi partnery, uznání výstupů dílčích aktivit a podpoře přenositelnosti příkladů dobré praxe mezi MAP navzájem.

V průběhu realizace akčního plánování v územní postupně docházelo k čím dál tím větší otevřenosti v komunikaci nejen se školami a školskými zařízeními, zřizovateli, ale také s dalšími aktéry působícími v oblasti formálního a neformálního vzdělávání. To bylo způsobeno pokračující spoluprací. Díky pravidelným setkáním se účastníci lépe seznámili a naučili se důvěřovat si. Významným aspektem v budování otevřené komunikace byla realizace společných výjezdní zasedání ředitelů škol a členů pracovních skupin, kterých se účastnili také zástupci neformálního a informálního vzdělávání, které zásadním způsobem podporovalo budování důvěry a rozvoj spolupráce všech aktérů ve vzdělávání.

Otevřená komunikace a informační propojenost zájmových skupin je základním předpokladem získávání kvalitních a úplných informací. Tvorba a realizace MAP respektuje zásady rovných příležitostí a možnosti aktivní participace všech dotčených zájmových skupin. Otevřenost MAP přispívá k budování vzájemné důvěry a rozvoji spolupráce mezi partnery, uznání výstupů dílčích aktivit a podpoře příkladů dobré praxe navzájem.

Princip SMART

Cílem MAP je především stanovovat priority v oblasti vzdělávání a následně se soustředit na jejich realizaci. Realizace musí být proveditelná, a proto by měla být sestavena jako SMART:

- S – specifická, tj. s popisem konkrétních opatření a kroků,
- M – měřitelná, tj. s uvedenými indikátory, které jsou měřitelné a vypovídající,
- A – akceptovaná, tj. projednána v partnerství MAP, odsouhlasená a s jasně vymezenými kompetencemi i povinnostmi,
- R – realistická, tj. musí odrážet skutečné potřeby, plán musí být proveditelný a zdroje dostupné,



T – termínovaná, tj. návrhy opatření mají svůj jasný termín.

Princip SMART byl uplatňován při sestavování ročních Akčních plánů, které stanovují konkrétní, termínované, proveditelné a měřitelné aktivity naplňující cíle a priority MAP. Akční plány vycházely ze skutečných potřeb a byly projednány a odsouhlaseny v partnerství. Na úrovni Strategického rámce MAP, který definuje priority a cíle, může být aplikována pouze část principu SMART týkající se odrážení skutečných potřeb a akceptování Strategického rámce MAP všemi relevantními aktéry v území. Priority a cíle jsou jinak ze své podstaty dlouhodobého charakteru a představují určitou míru obecnosti, kdy dosažení stanovené vize v oblasti vzdělávání spočívá spíše v zavedení principů a činností, které k naplňování priorit kontinuálně a setrvale přispívají.

Princip udržitelnosti

Tvorba MAP nesmí být účelovou aktivitou, ale měla by sloužit k nastavení a rozvoji dlouhodobých procesů spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání na místní úrovni. Plánování je opakující se proces, ve kterém je nutné sledovat průběh realizace, vyhodnocovat dosahování cílů a přijímat nová opatření a plány, které povedou k nápravě či dalšímu zlepšení a rozvoji.

Princip udržitelnosti je klíčový pro dlouhodobou perspektivu místního akčního plánování v území a byl chápán jako závazek zajistit, že změny a inovace ve vzdělávání, které byly implementovány v rámci MAP, budou trvalé a přinesou dlouhodobý prospěch. Zohlednění pravidelného hodnocení, vyhodnocování dosažených cílů a přijímání nových opatření přispělo k adaptaci a dalšímu rozvoji plánů a procesů vzdělávání. Udržitelnost zahrnovala nejen fyzickou infrastrukturu, kterou projekty MAP pomáhaly naplánovat, ale také změny ve vzdělávacím obsahu, pedagogických metodách a zapojení místních aktérů do vzdělávacího procesu. Mezi klíčové změny, které měly trvalý dopad na vzdělávání patřily například nové vzdělávací programy, zlepšení infrastruktury škol, rozšíření možností profesního rozvoje pedagogů a aktivní zapojení rodičů do vzdělávacího procesu. Tyto změny nejen posílily kvalitu vzdělávání, ale také přispěly k dlouhodobému rozvoji místního vzdělávacího systému. Pro zajištění udržitelnosti docházelo k hledání nových finančních zdrojů, rozvoje partnerských vztahů a neustálého posilování komunitního zapojení.

Podrobněji je naplňování tohoto principu popsáno u otázky 3.1 a 3.2, viz níže.

Princip partnerství

Partnerství je vztah mezi dvěma nebo více subjekty, který spočívá ve spolupráci těchto subjektů při přípravě a následné realizaci plánu. Obsahem spolupráce partnerů je společná tvorba, koordinace, organizace, řízení, monitorování a vyhodnocování plánu. Partnerství je založeno na sdílené odpovědnosti a na demokratických principech rozhodování při tvorbě a řízení plánu. Podíl partnerů na společném plánu nemusí být stejný. Účast musí být opodstatněná a



nezastupitelná. Jejich přínos pro tvorbu či realizaci plánu musí spočívat v zajištění aktivit, bez jejichž realizace by nebylo dosaženo cílů a zároveň je nemůže zajistit sám vlastními zdroji a silami jediný subjekt.

Již příprava prvního projektu místního akčního plánování na území ORP Tábor v roce 2015 byla založena na partnerské spolupráci tří subjektů – MAS Lužnice, která byla iniciátorem celého procesu. Města Tábor, které je největším zřizovatelem škol v území a do začátku realizace projektu také zajišťovalo jedinou platformu pro komunikaci škol. A MAS Krajina srdce, která působí na téměř polovině území ORP Tábor a se školami byla v pravidelném kontaktu. Tuto spolupráci se podařilo udržet po celou dobu MAP. V průběhu realizace prvního projektu byla navázána partnerská spolupráce s dalšími partnery z řad škol, zřizovatelů, neformálního vzdělávání i neziskových organizací. Tato partnerská spolupráce pokračuje v neztenčené míře až doposud. Vytvoření a udržení partnerství mezi zúčastněnými stranami přispělo k lepší organizaci, koordinaci a vyhodnocování plánů a zajišťovalo podporu implementace aktivit, které by bez spolupráce partnerů nemohly být úspěšně realizovány.

2. Dopady

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

V rámci projektů MAP se podařilo vybudovat dobře fungující a spolupracující organizační strukturu, která zahrnuje realizační tým, Řídící výbor a síť pracovních skupin. Tato struktura umožňuje a udržuje kontinuální proces strategického plánování rozvoje školství v území. To umožňuje efektivnější řízení změn ve školství. MAP vytvořil pro aktivity a iniciativu škol pomyslný rámec a institucionální formu. Díky MAP byla navázána partnerská spolupráce mezi školami navzájem, i mezi školami a dalšími aktéry působícími ve vzdělávání. Pozitivní impuls dostala také komunikace mezi školami a zřizovateli.

Velice kladně hodnocená jsou i výjezdní zasedání, která kombinují formální i neformální charakter setkávání a otevírají tak nové možnosti komunikace mezi jednotlivými aktéry.

Akční plánování podpořilo inovace ve vzdělávání. To bylo zpřístupněno pedagogům prostřednictvím stáží, workshopů, seminářů, kterých bylo zrealizováno 72. Tím došlo ke zvýšení připravenosti škol pro práci se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, zlepšení čtenářské a matematické gramotnosti a motivaci učitelů k profesnímu růstu. Inovace ve vzdělávání a profesní rozvoj pedagogů jsou klíčovými faktory pro zajištění vysoké kvality výuky. Tato investice do pedagogického týmu má dlouhodobý vliv na výsledky žáků a jejich přípravu na budoucnost.



Rovněž pak aktivity v oblasti implementace hrazené z rozpočtu MAP II, například: financování rodilého mluvčího pro zdokonalení výuky a výslovnosti žáků v cizím jazyce, dílny s rodiči, či velkou mírou využívané kroužky pro volnočasové aktivity dětí.

Důraz na rozvoj klíčových kompetencí dětí a žáků vedl především k posílení čtenářské a matematické gramotnosti a zvýšení digitálních kompetencí, dotčeny byly i další klíčové kompetence a gramotnosti rozvíjené školami.

Podpora inkluzivního vzdělávání byla dalším významným prvkem, který vedl ke zlepšení podpory dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Ty byly naplněny podporou práce klinických logopedů, nebo realizací volnočasové kroužky pro děti. Rozšíření nabídky zájmových kroužků přineslo žákům také více příležitostí pro rozvoj svých schopností a zájmů, což má pozitivní vliv na jejich osobní růst a sebevědomí.

Evaluace identifikovala omezení v řešení reálných potřeb podpory vzdělávání v území dané úzce vymezenou oblastí aktivit podporovaných prostřednictvím fondů EU, reálné potřeby jsou širší. Protože aktéři ve vzdělávání ví, že tyto problémy nejsou podporovány, ani je často jako problémy neuvádí.

Celkově bylo akční plánování přínosné a vedlo k pozitivním změnám ve vzdělávání, které mají dlouhodobý vliv na kvalitu a inkluzivnost vzdělávacího prostředí.

2.2. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Místní akční plánování ve vzdělávání přineslo jednotlivým aktérům řadu přínosů a změn.

Vedoucí pracovníci škol byli přímo zapojeni do většiny aktivit projektů MAP. Byli členy realizačního týmu, Řídícího výboru a pracovních skupin. Zde se mohli aktivně a přímo podílet na vytváření a aktualizaci strategie rozvoje vzdělávání na úrovni jednotlivých škol a celého ORP. Přímo tak mohli prosazovat vlastní zájmy a cíle vedoucí ke zkvalitňování výuky v ORP Tábor. Účastí v těchto strukturách však také navazovali nové kontakty a novou spolupráci s ostatními aktéry ve vzdělávání. Získávali zde informace o aktivitách a trendech v oblasti vzdělávání. Významným přínosem pro ně bylo vzdělávání formou seminářů, workshopů a stáží organizované v jednotlivých pracovních skupinách, nebo v rámci aktivit implementace. Přínosem pro jejich práci bylo i zajištění supervize pro zájemce.

Pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení se přímo podíleli na práci v pracovních skupinách. Od MAP II pak bylo pro ně zřízeno 7 platforem pro výměnu zkušeností v jednotlivých aprobacích. Ve všech těchto skupinách se mohli aktivně a přímo podílet na vytváření a aktualizaci strategie rozvoje vzdělávání na úrovni jednotlivých škol a celého ORP. Přímo tak mohli prosazovat vlastní zájmy a cíle vedoucí ke zkvalitňování výuky v ORP Tábor.



Účastí v těchto strukturách však také navazovali nové kontakty a novou spolupráci s ostatními aktéry ve vzdělávání. Získávali zde informace o aktivitách a trendech v oblasti vzdělávání. Významným přínosem pro ně bylo vzdělávání formou seminářů, workshopů a stáží organizované v jednotlivých pracovních skupinách, nebo v rámci aktivit implementace. Přínosem pro jejich práci bylo i zajištění supervize pro zájemce a možnost konzultací s klinickými logopedy.

Děti a žáci ve věku do 15 let navštěvující školy a školská zařízení nebo instituce neformálního vzdělávání a účastníci se procesu vzdělávání na území ORP Tábor jsou hlavními uživateli procesu vzdělávání. Děti a žáci měli přímý prospěch z realizace aktivit implementace. Zejména šlo o realizaci 7,5 tisíce hodin zájmových kroužků na téma čtenářské a matematické gramotnosti, EVVO, programy v oblasti polytechnického vzdělávání, přírodních věd a řemeslných kompetencí, programy na rozvoj tvořivosti, kreativity, podnikavosti na 32 školách v regionu. Na patnácti školách žáci absolvovali přes 3700 hodin tandemové výuky s rodilým mluvčím. Děti se spolu s rodiči se účastnily 370 dílen na 22 školách. Nepřímo měly děti a žáci prospěch z konzultací s klinickými logopedy, ze zkvalitnění výuky díky aktivitám projektů zaměřeným na odbornou přípravu pedagogů, ale i z aktivit směřujících ke zkvalitnění řízení a strategického plánování rozvoje škol v území.

Rodiče dětí a žáků měli přímý prospěch z 370 dílen s rodiči na 22 školách. Díky nim došlo ke zlepšení komunikace mezi školou a rodiči. Účastnili se informačních a vzdělávacích aktivit (semináře, workshopy), které pro ně byly v rámci projektu připravené. Získávali zde informace o aktivitách a trendech v oblasti vzdělávání. Zástupci rodičů se účastnili práce Řídícího výboru a několika pracovních skupin. Zde se mohli aktivně a přímo podílet na vytváření a aktualizaci strategie rozvoje vzdělávání na úrovni jednotlivých škol a celého ORP. Přímou tak mohli prosazovat vlastní zájmy a cíle vedoucí ke zkvalitňování výuky v ORP Tábor. Informování byli prostřednictvím webu projektu, internetových stránek škol, sociálních sítí, článků v tisku a prostřednictvím učitelů.

Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelé byli členy realizačního týmu, Řídícího výboru a několika pracovních skupin. Zde se mohli aktivně a přímo podílet na vytváření a aktualizaci strategie rozvoje vzdělávání na úrovni jednotlivých škol a celého ORP. Přímou tak mohli prosazovat vlastní zájmy a cíle vedoucí ke zkvalitňování výuky v ORP Tábor. Účastí v těchto strukturách však také navazovali nové kontakty s ostatními aktéry ve vzdělávání. Získávali zde širší vhled do problematiky školství, informace o aktivitách a trendech v oblasti vzdělávání. Pro zástupce veřejné správy bylo připraveno i několik seminářů a workshopů. Informování byli také prostřednictvím webu projektu, internetových stránek škol, sociálních sítí, článků v tisku a



prostřednictvím učitelů. Díky pravidelné přípravě seznamu investičních potřeb škol získaly některé obce lepší přehled o těchto potřebách, což zefektivnilo jejich plánování.

Pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání byli členy Řídícího výboru a pracovních skupin. Zde se mohli aktivně a přímo podílet na vytváření a aktualizaci strategie rozvoje vzdělávání na úrovni jednotlivých škol a celého ORP. Přímo tak mohli prosazovat vlastní zájmy a cíle vedoucí ke zkvalitňování výuky v ORP Tábor. Účastí v těchto strukturách však také navazovali nové kontakty a novou spolupráci s ostatními aktéry ve vzdělávání. Získávali zde informace o aktivitách a trendech v oblasti vzdělávání.

Veřejnost byla dle principu zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů průběžně seznamována se záměry, výsledky a cíli místního akčního plánu. Jednalo se o webovou prezentaci projektu, internetových stránek škol, sociálních sítí, článků v tisku i prostřednictvím učitelů. Oboustranná komunikace za účelem sběru připomínek, postojů probíhala prostřednictvím připomínkové sítě.

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

Spolupráce s dalšími projekty přinesla mnoho pozitivních přínosů pro naplňování cílů MAP. Za prvé sdílení zkušeností a dobré praxe mezi projekty škol i dalších aktérů. Školy vzájemně diskutovaly o projektech Šablon, v rámci výjezdního zasedání proběhla prezentace zkušeností s projektem ERASMUS, apod. Pro realizátory MAP pak byla podstatná velmi živá a aktivní spolupráce mezi projekty MAP v ostatních ORP Jihočeského kraje, která umožnila efektivnější využití dostupných zdrojů a znalostí. Jednotlivé projekty se navzájem inspirovaly a přejímaly osvědčené postupy, což vedlo k lepším výsledkům a snížení duplicitních aktivit. Díky této spolupráci byly také identifikovány nové možnosti a přístupy, které přinesly obohacení do celého procesu akčního plánování.

V rámci povinné spolupráce s projekty systémovými projekt MAP ORP Tábor spolupracoval s následujícími projekty, které přispěly k synergii a efektivitě rozvoje vzdělávání v území:

IPs SRP: Tento projekt byl jedním z partnerů pro MAP ORP Tábor. Spolupráce s IPs SRP přinesla cenné informace a zdroje pro rozvoj vzdělávání na regionální úrovni.

IPs P_AP: Spolupráce s tímto projektem byla klíčová pro aktivity MAP v pozdějším období. Zajišťovala nové zdroje a přínosné informace pro rozvoj vzdělávání.



IKAP I: Spolupráce s projektem IKAP I byla důležitá pro implementaci krajského akčního plánu v oblasti vzdělávání, probíhala výměna informací o investičních záměrech.

IKAP II: Projekt IKAP II pokračoval v podpoře vzdělávacích aktivit v regionu a spolupracoval s MAP na dosahování společných cílů

Z pohledu realizátorů MAP III lze říci, že pro MAP je nejdůležitější spolupráce s projektem systémové podpory akčního plánování P_AP, zcela logická je spolupráce s projekty KAP. Povinná spolupráce s rostoucím množstvím dalších projektů se ale v budoucnu pravděpodobně stane spíše formální. Zapojení do jakéhokoliv projektu přináší školám nové příležitosti, ale zároveň zvyšuje i zatížení, kterému jsou školy a pedagogové již nyní vystaveni. I v případě spolupráce je proto nutné počítat s tím, že aktéři ve vzdělávání jsou schopni reagovat pouze na omezené množství možností.

3. Udržitelnost

3.1. Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Místní akční plánování rozvoje vzdělávání nastavilo a stále rozvíjí dlouhodobý proces spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání na místní úrovni v ORP Tábor. Jedním z hlavních cílů MAP je vytvoření a udržení funkčního partnerství mezi školami, zřizovateli a ostatními aktéry ve vzdělávání a jejich vzájemná spolupráce. Tento cíl od počátku MAP byl a stále je postupně naplňován prostřednictvím opakujících se setkání jednotlivých aktérů (např. Řídícího výboru, pracovních skupin, workshopů a seminářů, apod.), kteří navazují vzájemné kontakty a mají zájem společně plánovat a realizovat aktivity i po ukončení projektu. Evaluace potvrdila velký zájem účastníků těchto setkání pokračovat v realizaci projektů MAP. To je patrné např. i ze skutečnosti, že ačkoliv v rámci MAP III jsou povinné pouze 4 pracovní skupiny, v ORP Tábor se pravidelně setkává 10 dalších skupin. O vlastní pracovní skupinu pak nově projevíli zájem učitelé dějepisu. Ředitelé škol pak požadují častější setkávání na úrovni celého ORP, případně i okresu (spolu s ORP Soběslav).

Stejně zásadní je pro ředitele škol a pedagogy také pokračování realizace aktivit naplánovaných prostřednictvím akčních plánů – implementace MAP.

Proces místního akčního plánování rozvoje vzdělávání bude dále podporován prostřednictvím návazných projektů MAP IV a MAP V. Tyto projekty budou navrženy tak, aby stavěly na dosavadních úspěších a zkušenostech získaných prostřednictvím MAP. Projekty MAP IV a MAP V budou zahájeny s cílem dále rozvíjet a posilovat vzdělávací systém v regionu. Respondenti vyjádřili přesvědčení, že tyto projekty budou pokračovat v budování udržitelných partnerství a přinesou další přínosy pro vzdělávání na místní úrovni. Evaluace identifikovala tyto tři hlavní oblasti zájmu aktérů ve vzdělávání:



Komunikace a spolupráce: Spolupráce mezi školami, zřizovateli, pedagogy, rodiči a dalšími subjekty má významný vliv na dosažení cílů MAP. Školy věří, že tato spolupráce má pozitivní vliv rozvoj systému vzdělávání jako celku, tak na výsledky žáků. Chápu ji jako klíčový nástroj pro dosahování stanovených cílů.

Individuální podpora žáků: Výrazným motivem pro pokračování MAP v následujícím období je potřeba individuální podpory žáků. Dříve byla tato podpora financována z jiných zdrojů (NPO, OP VVV, apod.), ale s ukončením těchto programů se stala prioritou pro většinu škol. Školy jsou si vědomy vlivu této individuální podpory na úspěchy žáků a plánují hledat nové způsoby financování a spolupráce, aby si udržely kvalitní vzdělávání.

Kvalifikace pedagogů: Prohlubování kvalifikace pedagogů je jedním z hlavních cílů. Organizované DVPP a inovace používaných výukových metod jsou prostředky, jak dosáhnout tohoto cíle. Školy věří, že kvalifikovaní pedagogové mají zásadní vliv na výsledky žáků a celkovou kvalitu vzdělávání

Finanční zdroje: Pro udržitelnost a úspěšnost plánů MAP je nezbytné zajistit dostatečné finanční prostředky. Školy plánují hledat nové způsoby financování, aby udržely kvalitu vzdělávání. Finanční podpora je klíčovým faktorem pro dosahování stanovených cílů.

3.2. Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Díky úspěchům a pozitivním výsledkům akčního plánování v území byl mezi relevantními aktéry projeven velký zájem pokračovat v procesu místního akčního plánování i nadále. Zásadním faktorem je proto financování aktivit projektu. V současné době je proces MAP závislý na finančních zdrojích z ESI fondů. Diskuse o diverzifikaci finančních zdrojů a hledání alternativních možností financování projektových aktivit nepřinesla žádné realistické scénáře. Jako nejrealističtější se jeví zajištění financování spolupráce a aktivit prostřednictvím financování z Operačního programu Jan Ámos Komenský v rámci navazujícího projektu MAP IV.

Dalším faktorem ovlivňujícím udržitelnost MAP jsou lidské zdroje. Některé aktivity jsou závislé na konkrétních osobách. Nedostatek některých odborníků byl zásadním způsobem limitující již v realizovaných projektech. Ztráta klíčových osobností nebo nedostatečná motivace ke spolupráci by negativně ovlivnila udržitelnost výstupů a aktivit MAP. Nicméně lidé zapojení v současné době do projektu projevili zájem o pokračování spolupráce.

Je nutné brát v úvahu také organizační riziko. V případě přerušení kontinuální spolupráce organizační struktury by mohlo dojít k poklesu angažovanosti některých osob a organizací v těchto strukturách. Proto je třeba, aby aktivity kontinuálně pokračovaly i v případě výpadků financování.



Obecně je plán udržitelnosti MAP v území považován za reálný a proveditelný. K této evaluační otázce se vyjadřovali převážně členové realizačního týmu a někteří členové Řídícího výboru. Ostatní respondenti se necítili kompetentní k odpovědi.

8. Doporučení

Na základě důkladné analýzy a vyhodnocení jednotlivých evaluačních otázek jsou v této kapitole shrnuta klíčová doporučení získaná z celkového hodnocení projektů MAP v ORP Tábor.

Doporučení jsou příspěvkem k budoucímu plánování a řízení projektů MAP. Jejich aplikace povede k udržitelnému posílení vzdělávacího systému v území. Jsou koncipována tak, aby pomohla dosáhnout optimálního využití finančních, lidských a materiálních zdrojů s ohledem na potřeby a očekávání účastníků.

- Udržení funkčního partnerství – jde o klíčový aspekt celého místního akčního plánování. Je nutné kontinuálně udržovat fungování Řídícího výboru, pracovních skupin a všech platforem. Ředitelé by měli mít možnost pravidelně se setkávat a sdílet nápady a priority. Je třeba zajistit, aby tato setkání byla otevřená a inkluzivní pro všechny zainteresované aktéry.
- Zajištění dostatku financí na realizaci akčních plánů – samotné plánování, bez možnosti následné realizace naplánovaných aktivit, povede k celkové frustraci všech zapojených aktérů a k diskreditaci systému místního akčního plánování.
- Organizace školení, DVPP, workshopů a seminářů – s cílem zvýšit informovanost aktérů ve vzdělávání. Tato školení by měla pokrývat aktuální témata ve vzdělávání, nové metodiky a přístupy a měla by být přístupná všem zainteresovaným subjektům
- Identifikace překážek a bariér bránících naplnění cílů – je důležité identifikovat překážky a bariéry, které brání naplnění cílů projektů. Doporučuje se aktivně hledat inovativní řešení a způsoby, jak identifikované překážky překonávat a dosáhnout stanovených cílů.
- Průběžný monitoring kvality realizace – zahrnuje pravidelné hodnocení pokroku a dosažených výsledků projektu, stejně jako kontrolu dodržování stanovených termínů a rozpočtu.
- Měřitelné a konkrétní výstupy a dopady – vytvoření jasných a konkrétních indikátorů a měřitelných cílů je klíčové pro efektivní hodnocení dopadů projektů.
- Podpora zapojení veřejnosti a dotčených aktérů – zapojení veřejnosti a dotčených stran je pro udržitelnost projektů MAP zcela nutné. Je vhodné i nadále aktivně komunikovat s veřejností a zapojovat ji do dalšího rozvoje a řízení MAP.



- Zajištění dlouhodobého financování a udržitelnosti MAP po skončení financování z evropských fondů – financování je zásadním faktorem pro udržení dosažených výsledků a přínosů projektů MAP. Nyní je možné plynule navázat využíváním evropských finančních zdrojů z programového období 2021-2027 prostřednictvím Operačního programu Jan Ámos Komenský řízeného MŠMT. Do budoucna je však třeba hledat další finanční zdroje.

21.11.2023