



Závěrečná evaluační zpráva

projektu MAP III pro region Kostecko III

Název projektu: Místní akční plán pro region Kostecko III.

Číslo projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022955

Vypracovala: Bc. Veronika Pažinová

Závěrečná evaluační zpráva schválená Řídicím výborem projektu dne **29. 11. 2023**

Předseda Řídicího výboru: Mgr. Martin Odl



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Obsah

Úvod	3
Manažerské shrnutí.....	4
Metodologie	7
Evaluační zjištění	10
Doporučení	20



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Úvod

Místní akční plán (MAP) je projekt, jehož cílem je zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách, a to především budováním a rozvojem udržitelného systému komunikace a spolupráce mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území.

Evaluace procesu místního akčního plánování je jednou z klíčových aktivit projektu MAP III. Jejím cílem je vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, a to za celé trvání projektů MAP I, MAP II i MAP III, jejichž programové období v daném území probíhalo od roku 2016 do roku 2023. Pomocí evaluace identifikujeme přínosy akčního plánování pro jednotlivé cílové skupiny projektů, kterými jsou: děti a žáci, jejich rodiče, ředitelé, pedagogičtí pracovníci, zřizovatelé a další aktéři ve vzdělávání.

Evaluace byla provedena interním pracovníkem příjemce dotace. Evaluační proces je v souladu s dokumentem *Postupy MAP III – Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání*, a to především z přílohy č. 2 *Evaluace procesu místního akčního plánování: postup a struktura*. Během realizace projektu MAP III byl vypracován plán a harmonogram evaluací, sbíraly se data z území od všech zapojených aktérů, která se následně vyhodnocovala.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Manažerské shrnutí

Celý proces místního akčního plánování reflektuje základní charakteristiky územní působnosti tím, že podporuje spolupráci zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání, to znamená společné informování, vzdělávání a plánování aktivit v území. V regionu je poměrně nízká míra nezaměstnanosti a vyšší průměrná měsíční mzda, což je způsobeno blízkostí pobočného závodu Škoda auto, a. s., v Kvasinách i dobrou dojezdností do Hradce Králové. Území je charakteristické převahou obcí, v nichž jsou zřízeny malé školy, a to jak malotřídní (13–50 žáků), tak i menší devítileté (cca 270 žáků). Jsou zde pouze tři menší města (do 10 000 obyvatel), ve kterých jsou zřízeny větší základní devítileté školy, z nichž největší kapacitu má Základní škola Týniště nad Orlicí (900 žáků). Škola je však zaplněna pouze z 66 %. I když hovoříme o velkých školách v regionu, ve srovnání se školami v Hradci Králové či Praze by se jednalo o středně velké školy s kapacitou 600–900 žáků. Tyto školy disponují větším počtem kvalifikovaných pedagogů zejména v odborných předmětech a také vyšší zastupitelností pedagogů. Oproti malým školám se v nich však ve větší míře setkáváme se sociálně patologickými jevy a vztahovými problémy. Někteří z rodičů neváhají vozit své děti do menších škol dle svých individuálních preferencí i v případě, že mají v místě bydliště k dispozici devítiletou školu s dostatečnou kapacitou. Z toho lze vyvodit, že rodiče upřednostňují individuální přístup a dobré mezilidské vztahy či rodinné prostředí, se kterými se častěji setkáme na malotřídních školách, před často lepším technickým vybavením a možností vyšší odbornosti u velkých škol.

Před započítáním místního akčního plánování chyběla v území formální platforma ke vzájemné komunikaci a sdílení zkušeností v oblasti vzdělávání. Jednotliví aktéři komunikovali mezi sebou většinou izolovaně, podle momentální potřeby. Projekty MAP přinesly mateřským a základním školám, ale i dalším organizacím poskytujícím neformální, zájmové a volnočasové vzdělávání, možnost většího vzájemného poznání, navázání neformálních kontaktů, komunikace, sdílení a výměny dobré praxe. Hlavním cílem místního akčního plánování bylo zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání, to znamená společné informování, vzdělávání a plánování aktivit v území.

V průběhu realizace MAP I, MAP II a MAP III měly školy zastoupení v Řídícím výboru projektu a ty aktivnější také prostřednictvím svých zástupců v pracovních skupinách.

Tabulka zapojených škol:

	Název	RED IZO
1	Základní škola a mateřská škola Albrechtice nad Orlicí	650 031 253
2	Základní škola a mateřská škola Bolehošť, okres Rychnov nad Kněžnou	600 097 251
3	Církevní základní škola Borohrádek	600 001 482
4	Mateřská škola Borohrádek, příspěvková organizace	600 096 769
5	Základní škola T. G. Masaryka Borohrádek, příspěvková organizace	600 097 226
6	Základní škola a mateřská škola Častolovice	600 097 439
7	Masarykova základní škola a mateřská škola, Čermná nad Orlicí	650 042 662
8	Masarykova jubilejní základní škola a mateřská škola, Černilov	650 062 345
9	Základní škola a Mateřská škola, Čestice, okres Rychnov nad Kněžnou	650 056 353
10	Základní škola a Mateřská škola Doudleby nad Orlicí	650 045 980
11	Mateřská škola Chleny	650 060 415
12	Mateřská škola, Jeníkovice	600 087 948
13	Mateřská škola Kostelec nad Orlicí, Krupkova 1411	668 000 295
14	Mateřská škola Kostelec nad Orlicí, Mánesova 987	668 000 805
15	Základní škola Gutha-Jarkovského Kostelec nad Orlicí	600 097 595
16	Základní umělecká škola F. I. Tůmy, Kostelec nad Orlicí, Tyršova 17	650 077 113
17	Základní škola a mateřská škola, Librantice, okres Hradec Králové	600 089 011
18	Základní škola a Mateřská škola, Lípa nad Orlicí, okres Rychnov nad Kněžnou	600 097 315
19	Základní škola, Olešnice, okres Rychnov nad Kněžnou	600 097 340
20	Mateřská škola, Třebechovice pod Orebem	668 000 601
21	Lesní mateřská škola Lesokruh	691 014 485
22	Základní škola, Třebechovice pod Orebem, okres Hradec Králové	600 088 618
23	Mateřská škola - Město, Týniště nad Orlicí, Lipská 259	668 000 741

24	Mateřská škola - U Dubu, Týniště nad Orlicí, Družstevní 938	668 000 953
25	Základní škola Týniště nad Orlicí	600 097 641
26	Základní umělecká škola, Týniště nad Orlicí, Tyršovo náměstí 235	650 077 172
27	Základní škola a mateřská škola, Žďár nad Orlicí, okres Rychnov nad Kněžnou	600 097 668

V průběhu realizace projektu MAP I se podařilo vytyčit společné priority a cíle rozvoje vzdělávání na území Kostelecka, Třebechovicka a Černilovska a zahájit podporu prostřednictvím vzájemné spolupráce zahrnující také realizaci části naplánovaných aktivit. V rámci MAP II a MAP III byly doplňovány poznatky o potřebách aktérů vzdělávání a průběžně zohledňovány v dokumentu MAP, který byl v tomto období společně tvořen a aktualizován.

Zásadní a hlavní cíl projektů MAP I, MAP II a MAP III probíhajících na našem území bylo podpořit a zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání, to znamená společné informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení specifických problémů a potřeb. K tomu pak neodmyslitelně patří i monitoring, vyhodnocování a následné závěrečné hodnocení přínosů spolupráce.



Metodologie

Cíl evaluace:

Cílem evaluace je vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání na území Kostelecka, Třebechovicka a Černilovska za celé programové období 2014 až 2023. Do zmíněného programového období spadá realizace projektů MAP I, MAP II a MAP III.

Pomocí evaluace bude vyhodnoceno, jak se dařilo naplňování priorit a cílů MAP, a to především z hlediska účelnosti, dopadů a udržitelnosti projektu. Účelnost je zaměřena na aktivity projektu a jejich výsledky. Hodnotí se, zda splnily svůj účel a pomohly tak naplnění hlavního i dílčích cílů projektu, a zda se v průběhu realizace postupovalo v souladu s principy MAP. Dopadem myslíme změny, které v území nastaly právě díky těmto aktivitám, tedy co akční plánování v území změnilo a co přineslo jednotlivým aktérům v území. Udržitelnost sleduje, jestli a jakým způsobem bude realizace aktivit v daném území přetrvávat.

Způsob získání potřebných dat i způsob jejich vyhodnocení byly definovány v dokumentu *Plán evaluací procesu místního akčního plánování* a v *Harmonogramu evaluací projektu MAP III Kostelecko*. Celý evaluační proces probíhal v souladu s *Postupy MAP III – Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání*, a to především z přílohy č. 2 *Evaluace procesu místního akčního plánování: postup a struktura*.

Výběr cílových respondentů evaluace:

Při výběru cílových skupin respondentů hrálo velkou roli především zapojení do vzdělávacího procesu v území. Cílové skupiny se shodují s cílovými skupinami projektu MAP.

Evaluace proběhne u následujících respondentů:

- realizační tým projektu MAP
- členové pracovních skupin projektu MAP
- členové Řídícího výboru projektu MAP
- ředitelé škol
- pedagogičtí pracovníci
- zřizovatelé
- rodiče dětí a žáků

Jednotliví respondenti byli do projektu zapojeni různou měrou. Realizační tým, členové pracovních skupin i členové Řídícího výboru se na procesu a naplňování akčního plánování v území podílejí aktivně. Členové Řídícího výboru navíc schvalují důležité dokumenty projektu, jsou o celém procesu akčního plánování v území pravidelně informováni.

Důležitými respondenty jsou ředitelé škol. Jedná se o skupinu, která s realizačním týmem projektu aktivně komunikuje. Vedení škol se při výkonu své profese setkává i s dalšími cílovými skupinami. Jsou tvůrci vizí a strategických dokumentů ve svých školách. Mají přehled o dění ve



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



svých školách i v území, mapují potřeby školy a následně vyhodnocují přínos a dopady realizovaných aktivit.

Pedagogové jsou přímými účastníky realizovaných aktivit. Zjišťováno bylo především, jaký dopad má projekt na jejich práci, profesní i osobnostní rozvoj.

Projekt MAP není přímo zaměřen na zřizovatele škol a rodiče dětí a žáků. U zmíněných cílových skupin bylo zjišťováno především povědomí o projektu.

Stanovení evaluačních otázek:

Evaluační otázky byly stanoveny dle dokumentu *Postupy MAP III – Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání*, kde jsou v příloze č. 2 *Evaluační proces místního akčního plánování: postup a struktura* definovány evaluační okruhy a otázky včetně jejich popisu. Jednotlivé námi stanovené otázky jsou popsány v dokumentu *Plán evaluační proces místního akčního plánování*, který je zveřejněn na webových stránkách projektu.

Výběr nástrojů vhodných k evaluaci:

Stěžejní technikou sběru dat byl *Desk research*, neboli analýza sekundárních dat. Využívá se k vyhledání, sběru, zpracování a vyhodnocení již existujících dat.

Využity byly následující dokumenty:

- Dokument MAP,
- Strategický rámec MAP,
- Akční plán a Roční akční plány projektu MAP,
- Sebehodnotící zprávy MAP,
- Evaluační zprávy,
- Reflektivní zprávy zapojených organizací,
- SWOT analýzy,
- zápisy pracovních skupin.

Další technikou byly *řízené strukturované rozhovory*, jedná se o techniku, kdy tazatel průběžně zaznamenává odpovědi do předtištěného formuláře. Cílovými respondenty této metody byli především ředitelé základních a mateřských škol. Na začátku roku 2023 proběhly s jednotlivými řediteli individuální strukturované rozhovory. Metoda byla využita také při setkáních jednotlivých pracovních skupin. Nejprve byly zadány otázky, které jednotliví respondenti vyplnili, následně probíhala hromadná diskuze, která vedla k upřesnění některých odpovědí. Techniku strukturovaného rozhovoru evaluačka využila také při evaluaci s cílovou skupinou realizačního týmu projektu.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Poslední technikou využitou při evaluaci byly *neřízené strukturované rozhovory*, neboli online dotazníkové šetření. Při této technice byly odpovědi získávány v elektronické podobě prostřednictvím online dotazníků. Pro účely evaluace byl využit nástroj Google Forms, který také umožňuje snadnější vyhodnocení odpovědí. Danou metodou byli osloveni ostatní respondenti – členové Řídicího výboru, pedagogičtí pracovníci, zřizovatelé a rodiče dětí a žáků. Pro každou ze skupin byl připraven samostatný dotazník s otázkami zacílenými přímo na danou cílovou skupinu respondentů.

Zpracování dat:

Veškerá získaná data z řízených strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření byla převedena do tabulkového procesoru Microsoft Excel, následně statisticky zpracována a vyhodnocena. Data získaná technikou Desk research byla zpracována metodou obsahové analýzy.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Evaluační zjištění

Cílem evaluace procesu místního akčního bylo vyhodnocení celého procesu, který v daném území probíhal v programovém období od 2016 do 2023. Zjištění jsou v této kapitole uspořádána v návaznosti na jednotlivé evaluační otázky stanovené v dokumentu Postupy MAP III – Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání v příloze č. 2 Evaluace procesu místního akčního plánování: postup a struktura. Do evaluačního zjištění jsou zpracovány výstupy ze všech tří dosavadních projektů MAP. Bylo vyhodnoceno, jakých cílů bylo v území dosaženo a zda se postupovalo v souladu s principy MAP se zřetelem na účelnost, dopady a udržitelnost výstupů projektu.

1 ÚČELNOST

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

Hlavní cíl: Zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách.

Na úroveň kvality vzdělávání je potřeba nahlédnout zvláště z pohledu předškolního vzdělávání a zvláště z pohledu školního vzdělávání:

V mateřských školách v území převládá názor, že se úroveň vzdělávání zlepšila, a to především na základě možnosti využití dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků včetně vzdělání týmového, supervize, mentoringu. To jsou oblasti, se kterými školám pomáhá projekt MAP. Poskytuje jim širokou nabídku nejen vzdělávacích aktivit. Organizuje i setkání, na nichž mají ředitelé i pedagogové možnost společně sdílet dobrou praxi.

Lepší je také materiální vybavení mateřských škol, v dnešní době mají většinou dostatek didaktických i jiných pomůcek potřebných k rozvoji dětí.

Podmínky ke vzdělávání jsou sice lepší, ale děti ve vzdělávacím procesu jsou dnes horší. Běžně ovládají moderní technologie, ale zaostávají v jiných zcela zásadních věcech včetně samoobsluhy (nedokážou se sami obléci, svléci, neumí prohlížet knihu apod.). Úroveň vzdělávání zásadně ovlivnila především pandemie Covidu-19, u dětí se začaly objevovat velké rozdíly v připravenosti. Upadá jejich zájem o aktivity, zvyšuje se mezi nimi rivalita.

Na základních školách se názory na úroveň vzdělávání liší. Na jednu stranu je dle respondentů složitější, ovlivnila ji inkluze i válka na Ukrajině. Začleňují děti se speciálními potřebami, nadané žáky, žáky s odlišným mateřským jazykem. Úroveň ovlivnila také pandemie Covidu-19, kdy byly školy velmi dlouhou dobu zavřené. Škola byla poprvé od Marie Terezie dobrovolná. Pedagogové na nastalou situaci mnohdy nebyli připravení, byli nuceni na ni reagovat a učit se pracovat s novými technologiemi. Vlivem distanční výuky se však také hodně posunulo vnímání v tom, co je důležité a co není. Nastal i posun v IT vybavenosti a připravenosti škol.



Mnohem početnější skupina je však názoru, že se úroveň vzdělávání zlepšila. Otevírá se různým moderním trendům, učitelé si hledají nové zdroje a skupiny lidí, s nimi se sdružují a sdílejí. Udržují si svoji sociální bublinu. Školy pracují na svém klimatu, mají mnoho kvalitních pedagogů.

Zlepšila se také spolupráce mezi jednotlivými školami – dříve mezi nimi panovala konkurence, dnes se vzájemně inspirují. Právě změna vnímání povahy vztahů od konkurence k aktivní spolupráci je jedním z úspěchů vlivu projektu MAP, který se snaží úroveň vzdělávání v území zlepšit především na základě propojení všech aktérů ve školství.

Nicméně kvalita vzdělávání jako taková je složitý proces, který nejde zásadně ovlivnit skrze projekt MAP. Globální změna by musela nastat na úrovni MŠMT a pedagogických fakult, a to ve změně přípravy učitelů. MAP přispěl dílčím způsobem kontaktním způsobem pomoci, zájemem a podporou. Umožnil školám přístup k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků, k mentoringu, supervizi a především společnému setkávání lidí z praxe. Školy se vzájemně setkávají, inspirují se a sdílí dobrou praxi. Obohacují je také společné exkurze do dalších inspirativních škol. Velkým přínosem v území byly také kurzy v Akademii Libchavy, prošli jimi desítky učitelů i ředitelů škol. Každý pedagog, který je absolvoval a přenesl poznatky do praxe, je považován za velký přínos pro danou školu.

MAP jednotlivým aktérům také nabízí možnost zapojit se do pracovních skupin projektu a mít tak přímý podíl na tvorbě MAP. Školám pomáhá také jako zdroj informací. Poskytuje jim i pomůcky a materiály. Velkou devízou je právě finanční podpora, jelikož pro některé školy (především malotřídní) je složité si některé věci hradit.

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

Díky neustálému kontaktu s aktéry v území může projekt MAP pružně reagovat na aktuální potřeby. Mateřským i základním školám nabízí pestrou nabídku aktivit pod vedením kvalitních lektorů, která je přizpůsobená právě potřebám a poptávce. Aktéři se mohou zúčastnit jakékoliv aktivity ze široké nabídky aktivit.

K řízení školy přispěly aktivity zaměřené na informační technologie, jejichž potřeba a využití nejen ve školství v posledních letech značně narůstá. Pedagogičtí pracovníci musí pružně reagovat na rychlý vývoj informačních technologií, aby byli schopni děti a žáky připravovat na digitální dobu, v níž budou žít.

Velkým přínosem byly kurzy v Akademii Libchavy, s nímž projekt MAP aktivně spolupracuje. Ředitelé se mohli zúčastnit série kurzů určené pro vedení škol (Ředitel koučem, Systemické vedení týmů učitelů, Ředitel jako lídr). Všichni ředitelé, kteří příslušnými kurzy prošli a dokázali poznatky zavést do praxe, přiznávají, že kurzy měly velký podíl na posunu a přístupu



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



k ředitelské profesi, k přístupu vedení týmu lidí. Pozitivní vliv přinesl také mentoring a supervize.

Důležité je také síťování, setkávání profesí stejných úrovní. Setkání ředitelů přineslo navázání kontaktů, pospolitost, spolupráci, ale hlavně vzájemnou podporu a sdílení dobré praxe s ostatními řediteli stejných (i různých) typů škol. To vše často pomohlo změnit přístup k sobě a ke kolegům.

Zástupci zapojených škol se mohli v průběhu setkání s realizačním týmem MAP, v průběhu setkání ŘV či v průběhu setkání pracovních skupin vyjadřovat k aktuálním výzvám, kterým školy čelí, diskutovat o nich a společně navrhnout postupy k limitování rizik. Školy se díky členství v Řídicím výboru či díky členství v pracovních skupinách projektu také mohly přímo podílet na tvorbě MAP. Členové obou skupin pomáhali s tvorbou a aktualizací dokumentů projektu. Přímou se tak podíleli na pojmenování silných stránek a příležitostí a slabých stránek a ohrožení, na navrhování priorit, opatření a aktivit vedoucích k dalšímu rozvoji území.

Dílčí cíl 2: Sdílení porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání.

Podpora inkluzivního vzdělávání je jedním z pilířů projektu MAP. Podpora kvalitního inkluzivního vzdělávání, rozvoj potenciálu každého žáka, bezproblémový přechod mezi jednotlivými stupni vzdělávání představuje náplň pracovních skupin projektu, především Pracovní skupiny pro rovné příležitosti. Podpora inkluzivního vzdělávání se promítla i do řady dalších aktivit projektu. Na základě spolupráce s odborníky vznikla v projektu MAP II příručka *Kompendium přístupu k dětem s poruchami chování (s ohledem na školní prostředí)*, která pojednává o základní orientaci v problematice dětí ohrožených a dětí s poruchami chování. Nabízí zásady a funkční postupy při práci s takovými dětmi. Příručka byla všem školám v území poskytnuta a je dostupná i na webových stránkách projektu.

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

Počet dětí a žáků s individuálními vzdělávacími potřebami narůstá. Školy jsou si vědomy, že právě kvůli vzrůstající potřebě podpory dětí a žáků se specifickými potřebami často chybí podpora nadaných dětí. Podpůrná opatření z MŠMT jsou sice dostatečná, dostatečné naopak často není vzdělávání pedagogů, nicméně nabídka se rozšiřuje společně se zkušenostmi. Díky dalšímu vzdělávání a následnému přenášení získaných vědomostí do praxe se školy mohou posouvat. Pomáhá jim i supervizní a mentorská podpora, využití formativního hodnocení, triád, větší nabídka vzdělávacích pomůcek k podpoře rozvoje dětí, dostupnost diagnostických pomůcek. Většina škol využívá i doučování, nebo například nabídku obědů pro potřebné děti (organizace Women for women apod.). Velkým přínosem při inkluzi je také dostatek asistentů a jejich další vzdělávání. Spolupráce pedagogů a asistentů může být velmi efektivním nástrojem.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Školy spolupracují s PPP a SPC, které ve školách provádí screening dětské zralosti a pomáhá s řešením konkrétních případů. Spolupráce s OSPOD je hodnocena rozporuplně (některé školy jsou se spoluprací spokojené, jiné naopak). MAP v průběhu realizace díky spolupráci s některými odborníky nakoupil diagnostické nástroje (Klokanův kufr, Klokanovy kapsy, iSophi), které školám nabízí ke krátkodobé výpůjčce.

K inkluzi mají ideální podmínky především na malotřídních školách. Zásadní je individuální přístup, což lze díky malému počtu žáků. Ale děti by se neměly příliš opečovávat, protože až nastoupí do velké školy, nebudou takovou péči mít. Kvůli vysokému počtu žáků totiž na velkých školách není prostor k individuálnímu přístupu. Proto je ideální vést žáky k samostatnosti. Malý kolektiv naopak nabízí prostor k individuální práci.

Dílčí cíl 4: 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:

Ze strany škol většinou zaznívaly kladné ohlasy, spolupráce se zlepšila. Důležité je rodiče lákat a zaujmout, když jsou děti v nižších ročnících základních škol, vybudovat si s nimi vztahy, a pak se vztahy snažit udržet. Pořádat školní akce, mít a aktivně využívat komunikační portály. Na mnohých školách se osvědčily triády.

Někdy zazníval spíše nezáměr ze strany rodičů. Někteří rodiče dokonce občas své kompetence přehazují na školku, často je ani neznají. Děti doma mnohdy nemají nastavené hranice, ve školce pak fungují lépe, protože tam jsou pravidla jasně nastavená a jasný je režim (vědí, co je čeká).

Pomohla by větší osvěta o výchově pro rodiče – vyjasnění práv a povinností dětí a práv a povinností rodičů.

Spolupráce se zřizovateli:

Většinou mají školy lepší vztah se zřizovatelem, někde je ve funkci nový starosta, což vztahům prospělo. Starostům obvykle na škole záleží, ale nejsou pedagogové, a proto nerozumí všem potřebám. Agenda školství tvoří menší část jejich celkové pracovní zátěže. Většinou je škola vnímána pozitivně, se vzájemnou důvěrou mezi vedením školy a zřizovatelem. Ale jsou i obce, kde spolupráce není dobrá.

Spolupráce mezi školami:

Spolupráce se velmi zlepšila. Před realizací projektu MAP nebylo pravidelné setkávání a sdílení v území zvykem. MAP je propojil, realizuje velké množství příležitostí k setkávání a vzájemné komunikaci. Školám pomáhá právě společné setkávání, sdílení. Ředitelé jsou v kontaktu a nebojí se komukoli z území ozvat, když mají nějaký problém či si s něčím nevědí rady.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Na otázky využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků odpovídaly školy spíše negativně. Finanční dary na pravidelné bázi nedostávají, spíše jednorázové. Někdy dostanou finanční dar od místních firem či podnikatelů, kdy si dárci určí, na co budou dané finanční prostředky využity – většinou se jedná o investici do sportovních aktivit. Školy někdy také získávají materiální či finanční pomoc od rodičů dětí a žáků.

Dosažení cílů nebylo vždy úplně jednoduché, obecně se dá říci, že se školy s nastalými složitými podmínkami vyrovnali a k dosažení cílů postupně docházelo. Ale vždy je co zlepšovat. Vyzdvihnout by se dalo především výrazné zlepšení spolupráce mezi školami při výměně zkušeností a sdílení informací týkajících se vzdělávání. Veškerá školská zařízení mají k sobě díky projektu MAP daleko blíže, než tomu bylo před začátkem projektu.

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

Velmi důležitým faktorem, který pomáhal dosažení cílů, byla především angažovanost a aktivní zapojení cílových skupin projektu, především realizačního týmu, vedení škol, pedagogických i nepedagogických pracovníků, pracovníků dalších organizací, členů pracovních skupin a členů Řídícího výboru. Díky jejich úsilí bylo možné realizovat a implementovat nejrůznější aktivity přímo zacílené na potřeby území a tím zlepšovat kvalitu vzdělávání v území, rozvoj potenciálu každého žáka a inkluzivní přístup. Pomáhaly také získané znalosti z aktivit pořádaných v projektu, které jsou cennou součástí rozvoje škol. Supervize a mentoring na školách prospěl společné práci a přístupu ke vzdělávání dětí a žáků. Všichni pedagogové, kteří absolvovali některý z kurzů v Akademii Libchavy, jsou významnou oporou v uplatňování moderních přístupů ve výuce. Koučovací přístup učitelů k žákům pomohl rozvíjet jejich samostatnost a vnitřní motivaci. Jsou využívány takové metody, které podporují sebehodnocení, stanovování reálných cílů a oceňování jednotlivých pokroků. Absolventi kurzu Pedagog mentorem jsou cenní při uvádění nových pedagogů do praxe. Důležitou roli hrálo také pravidelné monitorování a vyhodnocování průběhu projektů, což umožnilo identifikovat

Realizaci projektu naopak významně ovlivnily nepředvídatelné situace. První situací byla pandemie onemocnění Covid-19 a s ní spjaté období distanční, později také hybridní výuky. Školy byly nucené na nastalou zcela novou situaci pohotově reagovat, nastavovat nová pravidla fungování, zorientovat se v dostupných možnostech. Sdílely mezi sebou informace i provizorní řešení, jak se se situací vypořádat. Velkou roli v podpoře sehrál také projekt MAP i další projekty a organizace, které se pro školy staly podporou. U pedagogických pracovníků i žáků došlo ke zvýšení digitálních kompetencí. Vzrostl zájem o informační technologie a digitální pomůcky. Zlepšilo se také materiální vybavení některých škol informační a výpočetní technikou. Další situací, na kterou byly školy nuceny reagovat, je válečný konflikt na Ukrajině a s ním spojený příval válečných uprchlíků. Ve školách se náhle objevilo velké množství dětí a žáků s odlišným mateřským jazykem. I na tuto situaci MAP reagoval především organizací aktivit zaměřených na práci s dětmi s OMJ. Negativním faktorem souvisejícím s výše



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

uvedenými nepředvídatelnými situacemi, ale i s rostoucími legislativními a administrativními požadavky kladenými na školy, je nárůst pracovního vytížení cílových skupin spojený s narůstajícím nedostatkem volného času, který by za normálních okolností věnovali aktivitám projektu. Menší zájem o aktivity ovlivnila i únava pedagogických pracovníků, která pramenila z výše uvedených skutečností. Nicméně naplnění cílů mnohdy bránila také omezená otevřenost jednotlivých aktérů vůči změnám, míra vnitřní motivace k práci na sobě.

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

Realizační tým v projektu MAP Kosteletsko se snaží kontinuálně naplňovat a pevně se drží základních principů místního akčního plánování. Principy MAP jsou předepsány metodickými materiály z MŠMT. Naplňování těchto principů se liší v konkrétních aktivitách (od plánování po implementaci), které byly a jsou podporovány v rámci jednotlivých MAP. Externí i interní vlivy ovlivňovaly plnění těchto principů po celou dobu projektů, ale klíčové aspekty se shodovaly ve všech (v MAP I, MAP II i MAP III).

V následujícím shrnutí je uvedeno naplňování jednotlivých principů MAP:

- **Princip spolupráce** mezi různými organizacemi byl naplňován skrze rozvoj neformální spolupráce a skrze aktivity. Ke komunikaci a spolupráci mezi všemi zainteresovanými aktéry byl úspěšně využíván komunikační plán. Zapojení jednotlivých organizací vytvořilo komplexní a provázaný systém přispívající k vytvoření synergií a porozumění potřebám všech zúčastněných subjektů.
- **Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů** se stále rozvíjí, jsou používány různé komunikační nástroje s výzvami v oblasti nabídky různých akcí a časových možností rodičů. Zapojení veřejnosti umožnilo porozumět potřebám a preferencím přispívajícím k větší podpoře a akceptaci projektů MAP. Spolupráce s rodiči je v agendě jednotlivých škol.
- **Princip dohody** je důležitý při utváření společné vize a společných cílů dosahujících shodu na prioritách v oblasti vzdělávání na území MAP. Využívá demokratické principy komunitního plánování a svobodného souhlasu s důrazem na svobodnou shodu při rozhodování o prioritách.
- **Princip otevřenosti** je základní hodnotou projektů MAP podporující propojení mezi různými oblastmi vzdělávání a respektující zásadu rovných příležitostí. Otevřená komunikace se školami, zřizovateli a dalšími aktéry, naplňování skrze otevřené členství v pracovních skupinách a otevřenost jednotlivých akcí MAP pro všechny zapojené aktéry přispěla k budování důvěry, k rozvoji spolupráce a k přenosu dobrých praktik v území MAP.
- Spolupráce, plánování a stanovení cílů odpovídalo **principu SMART**, je konkrétní a specifický, s měřitelnými a kontrolovatelnými výstupy. Nastavené cíle a aktivity jsou realistické a časově ukotvené.

- Pro dlouhodobou perspektivu vzdělávacích projektů MAP je klíčový **princip udržitelnosti**. Partnerství, vzájemná podpora a pravidelné vyhodnocování dosažených cílů vedou k udržitelné spolupráci mezi školami a organizacemi a přispívají k udržitelnosti projektů a dalšímu rozvoji plánů a procesů vzdělávání.
- **Princip partnerství** tvoří široká platforma aktivních subjektů, které se podílejí na rozvoji vzdělávání. Základní pilíř specificky naplňuje a posiluje spolupráci mezi školami, zřizovateli a dalšími organizacemi. Podporuje lepší organizaci, koordinaci a úspěšnou realizaci aktivit.

Závěrem lze konstatovat, že ačkoliv jsou principy MAP relativně obecné, na základě evaluačních aktivit, hodnotících rozhovorů i dotazníkových šetření můžeme konstatovat, že byly po celou dobu naplňovány. Díky naplňování těchto principů získali aktéři nové kompetence, jako jsou manažerské dovednosti, inkluzivně-didaktické kompetence a specifické dovednosti, včetně čtenářské a matematické gramotnosti. Dodržování základních principů MAP zásadním způsobem přispělo k úspěšnému dosažení cílů projektů MAP I, MAP II i MAP III. Realizační tým se kontinuálně snaží naplňovat tyto principy ve všech fázích projektů, a to s ohledem na konkrétní aktivity podporované v rámci jednotlivých MAP.

2 DOPADY

2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

MAP měl za cíl propojit všechny aktéry ve vzdělávání a prohloubit jejich spolupráci. Dát všem prostor ke společnému scházení, komunikaci a sdílení. Právě díky pravidelné komunikaci s jednotlivými aktéry se dokázal realizační tým MAP zaměřit na jejich skutečné potřeby a přizpůsobovat tomu nabídku aktivit.

Školy napříč celým územím nahlízejí stejným či podobným způsobem na problémy, dokáží se podpořit, pomoci si – v území se eliminovala rivalita, školy se naopak staly partnery, spolupracují. Ředitelé i pedagogičtí pracovníci se otevřeli sobě navzájem a vznikly tak nadstandardní vztahy mezi školami. Pravidelně se setkávají, sdílejí. MAP nabízí širokou nabídku dalšího vzdělávání, která je pro školy jednoduše dostupná, mohou se častěji scházet. Kolektivům i jednotlivým pedagogům profesně i osobnostně pomohly kurzy v Akademii Libchavy (Ředitel koučem, Systemické vedení týmů učitelů, Ředitel jako lídr; Učitel koučem, Učitel jako vědomý průvodce třídy, Pedagog mentorem). Většinu výše zmíněných věcí si často před realizací projektů MAP školy nemohly dovolit.

2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Pedagogickým pracovníkům škol a školských zařízení včetně vedoucích pracovníků MAP přinesl možnost využití nabídek k získání větší odbornosti, k profesnímu i osobnímu rozvoji. Díky dalšímu vzdělávání pedagogů, mentoringu, supervizi se zlepšuje klima v kolektivu, vznikají



přátelské vztahy. Přinesl jim i možnost setkávání a vzájemné sdílení zkušeností, větší otevřenost, vzájemné hospitace a také nabídku sdílených učebních a didaktických pomůcek.

Zaměstnancům veřejné správy a zřizovatelům působícím ve vzdělávání nabídl větší možnost spolupráce, podílení se na společných akcích. Zřizovatelé většinou zaznamenávají pozitivní dopady projektu na své školy, informace o projektu však zaznamenávají zprostředkovaně. Výzvou je, danou cílovou skupinu lépe informovat a angažovat například uspořádáním společného setkání s ostatními zřizovateli nad tématem sdílení dobré praxe při zřizování škol.

Rodiče dětí a žáků podporu MAP vnímají zprostředkovaně přes školu, MAP atmosféru přenáší na ředitele a pedagogické pracovníky (prostřednictvím společného setkávání, dalšího vzdělávání apod.), tím vzniká ve škole lepší klima, které přirozeně působí na děti a žáky a pak dál i na rodiče. Využívají triády. Vidí kvalitu a posun. Začali vnímat úroveň materiálního vybavení. Mají možnost se účastnit odborně zaměřených tematických setkání. Rodiče by uvítali aktivity zaměřené na psychologii dětí, vztahy mezi dětmi, motivaci dětí k učení, zvládnutí stresu, práci dětí s problémy se soustředěním, dyslexií, dysgrafií, poruchami pozornosti, výchovu ve spojení s moderními technologiemi, počítačovou gramotnost apod.

Dětem a žákům přinesl nabídku programů, workshopů a besed, společné setkávání žákovských parlamentů, triády. Změnila se úroveň materiálního vybavení, školy často mají dostatek pomůcek určených k výchovně-vzdělávací oblasti dětí a k výuce žáků. Díky dalšímu vzdělávání pedagogů jim zprostředkovaně také přinesl kvalitní vzdělávání a více metod aktivního učení ze strany pedagogů.

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

Spolupráce s dalšími projekty v průběhu realizace MAP pro region Kosteletsko přinesla řadu pozitivních přínosů k naplňování cílů. Evaluační zprávy identifikují klíčové aktéry a oblasti spolupráce, které ovlivnily průběh jednotlivých fází projektu.

Evaluace projektu MAP ukazuje, že spolupráce s dalšími projekty, zejména s Krajským akčním plánem rozvoje vzdělávání (KAP) a Implementací Krajského akčního plánu, které přinesly průsečíky zájmu projektů. Nabídka vzdělávacích aktivit z těchto projektů byla významná především v období realizace projektu MAP III. Situace, kdy zadání projektu MAP III vylučovalo realizaci implementačních aktivit.

V rámci projektu MAP byly Řídícím výborem schvalovány investiční záměry, které pak byly zařazovány do Strategického rámce, díky čemuž mohlo být žádáno a následně čerpáno z Integrovaného regionálního operačního programu (IROP) a z Programu rozvoje venkova (PRV).

Vedle místní spolupráce byla rozšířena spolupráce i mimo území Kosteletka, Třebechovicka a Černilovska. Setkání vedení škol podpořilo sdílení zkušeností a dobré praxe mezi projekty MAP lokálně působící v okrese Rychnov nad Kněžnou. Umožnilo efektivnější využití dostupných



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



zdrojů a znalostí. Stejně jako setkání v rámci jednoho území MAP se staly klíčovými v podpoře projektů MAP v širším území. Tato spolupráce přinesla konkrétní výhody pro jednotlivé projekty, ale také posílila celkový rozvoj vzdělávání v daném území.

3 UDRŽITELNOST

3.1 Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

V rámci dosavadních aktivit projektu MAP bylo zřejmé, že se dařilo postupovat v souladu s mnoha definovanými principy, jako je spolupráce, dohoda, otevřenost, udržitelnost apod. Školy vnímají MAP jako užitečný nástroj k rozvoji v oblasti vzdělávání, spolupráce mezi školami a sdílení zkušeností. Z odpovědí byly identifikovány tyto oblasti:

Oblasti úspěchu:

- Zapojení do plánovacích procesů a spolupráce s dalšími školami bylo hodnoceno pozitivně.
- Nabídka vzdělávacích pomůcek a školení pro rozvoj pedagogů byla vítána.
- Setkávání ředitelů a učitelů představovalo přínosné fórum ke sdílení zkušeností a rozvoji.

Oblasti, kde lze posílit aktivity:

- Několik respondentů vyjádřilo potřebu silnější podpory pro malé školy, které mají omezené možnosti.
- Větší důraz na vzdělávání rodičů a informování o jejich kompetencích byl považován za důležitý.

Návrhy do budoucna:

- Více setkávání a vzdělávacích akcí s důrazem na praktickou užitečnost.
- Posílení spolupráce mezi školami a možností sdílení zkušeností.
- Mentoring a podpora pro pedagogy a vedení škol.
- Pracovní skupiny zaměřené na konkrétní témata.
- Větší podpora pro malé školy s omezenými zdroji.

Celkově bylo hodnocení projektu MAP pozitivní. Respondenti vyjádřili očekávání ohledně dalšího rozvoje a posílení aktivit v souladu s definovanými principy.

3.2 Je plán udržitelnosti realistický?

Posouzení rizik souvisejících s plánem udržitelnosti MAP je klíčové ke zhodnocení jeho proveditelnosti. Zvažování různých scénářů a možných vlivů na plánované aktivity je také důležité k identifikaci potenciálních hrozeb a příležitostí.

V prvním kroku je nutné zhodnotit finanční rizika. Závislost MAP na finančních zdrojích z ESI fondů je otevřeným tématem, protože po skončení projektu může dojít k poklesu finanční



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



podpory. Je nutné zvážit, jaká opatření mohou být přijata k diverzifikaci finančních zdrojů a hledání alternativních možností financování projektových aktivit. Jako nejrealističtější se jeví zajištění financování spolupráce a aktivit prostřednictvím financování z Operačního programu Jan Ámos Komenský v rámci navazujícího projektu MAP IV.

Dále je důležité posoudit riziko spojené s lidskými zdroji. Některé aktivity jsou závislé na konkrétních osobách nebo odborných dovednostech. Ztráta klíčových osobností nebo nedostatečná motivace ke spolupráci by negativně ovlivnila udržitelnost výstupů a aktivit MAP. Je proto důležité vytvořit plán na udržení a případné rozšíření lidských zdrojů, které jsou klíčové k dosažení cílů MAP, a to buď prostřednictvím navazujícího projektu MAP IV, nebo jiným způsobem.

Dalším faktorem je organizační riziko. MAP je založen na partnerství a spolupráci mezi různými subjekty. Nicméně po skončení projektu mohou organizace změnit své priority a angažovanost v projektových aktivitách může poklesnout. Je důležité posoudit, jaká opatření mohou být přijata k udržení motivace a angažovanosti partnerů po skončení projektu a zda je bude možné zajistit také v rámci MAP IV nebo jiným způsobem.

Dále je nutné brát v úvahu riziko spojené s podporou veřejnosti. Udržitelnost závisí na podpoře ze strany celé vzdělávací komunity i dalších zainteresovaných skupin. Pokud zainteresovaná veřejnost ztratí zájem nebo důvěru v projektové aktivity, může to zásadně ohrozit udržitelnost výstupů MAP. Je tedy důležité zajistit pravidelnou komunikaci s veřejností a získávat její podporu k dalšímu rozvoji projektů.

Je také třeba zdůraznit, že plán udržitelnosti MAP musí být pružný a schopný reagovat na nečekané události a vlivy. Realistické zhodnocení rizik a přijetí odpovídajících opatření jsou klíčové pro dosažení dlouhodobé udržitelnosti projektů MAP na území Kostelecka. V současné době se jeví jako optimální pokračovat v realizaci nastavených procesů prostřednictvím návazného projektu OP JAK, MAP IV.

Celkové zhodnocení:

MAP vykazuje úspěchy ve spolupráci a partnerství, finanční udržitelnost se jeví realistickou. Existuje potenciál udržet aktivity i bez plného finančního zajištění prostřednictvím efektivních mechanismů spolupráce a sdílení. Důležitým faktorem je pružnost plánu udržitelnosti, schopný reagovat na nečekané události a zachovat podporu veřejnosti.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Doporučení

Tvorba MAP rozvoje vzdělávání je dlouhodobý proces spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání na místní úrovni v daném území. V případě doporučení projektu by projektu MAP měla zůstat trvalá starost o strategii a směr ve vzdělávání ve spolupráci škol. Je klíčové udržet kontinuitu v přinášení nových témat a směrů, podporovat provazování škol a podporovat síťování a spolupráci na úrovni okresu, kraje i v rámci Strategie 2030+. Respondenti zdůraznili, že by měla být zachována společná setkávání, sdílení a podpora mezi řediteli a školami tak, aby se udržely nadstandardní vztahy.

Je důležité udržet celý koncept projektu MAP, který by měl být považován za klíčový pro další rozvoj ve vzdělávání. Oceněna byla také komunikace a spolupráce mezi školami, která by měla přetrvávat, stejně jako komunikační platforma vedení škol, která slouží jako místní článek doplňující státní systém řízení škol. Dále by měla přetrvávat setkávání a sdílení mezi pedagogickými pracovníky.

Prosazování změn v území je spojeno spíše s drobnou každodenní prací a nasazením spolupracujících aktérů, kteří se postupně přibližují ke společným cílům. Právě drobné každodenní úsilí a dobrá vůle všech pracovníků ve vzdělávání je pro dosažení pokroku klíčová. Dobrá vůle a dobré klima ve školách je mnohdy důležitější než velké plány. Prvořadým úkolem k zachování stávající spolupráce je proto příznivé klima prostřednictvím příštích aktivit udržovat a podporovat.

Z evaluace vyplývá, že plánovaných výstupů procesu MAP bylo řádně a včas dosahováno. Plánované výstupy byly v souladu s reálnými výstupy projektu. Jednalo se primárně o Dokument MAP, který se skládá z Analytické, Strategické a Implementační části, které byly tvořeny jako výstup místního akčního plánování. Prostřednictvím SWOT analýz byly vyhodnoceny klíčové aspekty a potřeby rozvoje vzdělávání, včetně hrozeb a rizik. Byly popsány příčiny problémových jevů i možnosti jejich nápravy. Výjimkou byly jen těžko předvídatelné negativní dopady pandemie Covidu-19 a válečného konfliktu na Ukrajině. Ale i tyto obtížné situace poukázaly na kvalitu vztahů, komunikace a spolupráce nastavené díky projektu MAP, a to nejen ve sledovaném území. Prokázaly, jak je důležité a klíčové udržet celý nastavený koncept MAP.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY