

Závěrečná evaluační zpráva

Struktura závěrečné evaluační zprávy

Závěrečná zpráva obsahuje krátký popis situace v území před akčním plánováním, cílů MAP (co měl změnit) a mechanismu, jak těchto cílů mělo být dosaženo (teorii změny). V závěrečné zprávě budou zodpovězeny otázky stanovené v evaluačním plánu, popsán postup, jak byly tyto odpovědi získány a jejich omezení.

Zjištění evaluace a doporučení z nich plynoucí budou součástí závěreční zprávy a zároveň diseminována s aktéry v území.

1. Manažerské shrnutí

2. Stručná metodologie (popis způsobu sběru a zpracování dat potřebných k zodpovězení evaluačních otázek, jaké jsou limity těchto dat z hlediska spolehlivosti, validity či objektivity, jak byla zajištěna nezávislost atd.)

3. Evaluační zjištění (odpovědi na evaluační otázky)

4. Doporučení

Úvod

Tvorba sebehodnotící zprávy je cílenou formativní zpětnou vazbou pro příjemce, která má napomoci lépe projekt pochopit, optimalizovat jeho realizaci a poučit se pro další aktivity. Právě včasné pojmenování problémů a vyřčení důležitých otázek spojených s realizací je výchozím předpokladem pro budoucí úspěšné fungování projektu v dalších letech, případně aktivit navazujících. Při zpracování sebehodnotící zprávy jsme se snažili o co nejvyváženější pohled při hodnocení projektu. Při tvorbě sebehodnotící zprávy je respektována struktura a požadavky šablony.

Závěrečná sebehodnotící zpráva je ohlédnutím za realizací projektu. Vede k zamyšlení,



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



zda fungování projektu probíhalo podle původních představ, jak se tyto představy v průběhu měnily, a zda projekt ve výsledku naplnil původní očekávání. Závěrečná sebehodnotící zpráva shrnuje hodnocení realizace projektu i jeho dosažených výsledků.

Je defacto Závěrečnou Evaluační zprávou k vyhodnocení procesu místního akčního plánování ve vzdělávání na území ORP Mariánské Lázně v letech 2014 – 2023.

V rámci již realizovaných projektů MAP byl v území ORP Mariánské Lázně vytvořen funkční systém konstruktivního partnerství škol, zřizovatelů a dalších stakeholderů v oblasti vzdělávání. Díky specifikům daného území je však nezbytné, aby již vytvořený prostor pro společné stanovování priorit a kroků nutných k dosažení cílů vzdělávací politiky (na základě místní potřeby, naléhavosti, lokálních přínosů) zůstal zachován a nastavené procesy byly i nadále podporovány. Je nezbytné zajistit nastavenou kvalitu projektů MAP a zachovat místo, které v území mají.

Aby proces MAP v území mohl pokračovat a stal se jeho nedílnou součástí při zapojení max. počtu aktérů, bylo potřeba neustále rozvíjet a upevňovat nastavený systém spolupráce, komunikace, podporovat vytvořená partnerství. Prostřednictvím projektu MAP III proto byla zachována kontinuita budování a další rozvoj udržitelného systému komunikace mezi aktéry ovlivňujícími vzdělávání. Projekt i nadále podporoval vznik nových partnerství, rozvíjel již vytvořená a funkční lokální partnerství.

Hlavním cílem této evaluační zprávy je identifikovat přínosy i rozvojové oblasti akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, které se v akčním plánování angažovaly nebo jím byly dotčeny; v letech 2014–2023.

Evaluační zpráva je členěna dle jednotlivých evaluačních otázek. Odpovědím na evaluační otázky předchází manažerské shrnutí a popis metodologie výzkumu. Evaluační zpráva je zakončena doporučeními pro zkvalitnění procesu MAP.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“

číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



1. Manažerské shrnutí

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

V území Mariánskolázeňska byla zpracována analýza a strategický dokument, který šel školství především z pohledu vybavenosti, zastoupení v území a kapacity. Nikdo se nezabýval otázkou kvality vzdělávání v území ani personálním obsazením škol. Slovo spolupráce byla na začátku MAP neznámým pojmem v území. Proto práce na projektu MAP byla velkou výzvou danou situací změnit a někam posunout kvalitu a obsah vzdělávání. Změnit myšlenku soupeření (především mezi mateřskými školami) na společnou spolupráci, výměnu zkušeností a sdílení příkladů dobré praxe. Vedení škol se ani na tak malém území neznalo.

Na úplném počátku (v roce 2016) byla nejasná představa fungování. Nebylo jasné, co od projektu MAP I Rozvoj vzdělávání na Mariánskolázeňsku očekávat, zda budou ředitelé ochotni se plánovaných aktivit účastnit, zda budou ochotni se podělit o svoje know how, o svoje úspěchy. Zda vlastně o partnerství stojí. Hned na začátku se podařilo do záměru nadchnout všechny školy i zřizovatele z území a nadšení ze spolupráce během let získala na důležitosti a významu. Již není rivalita, ale zdravé spolupracující prostředí. Mariánskolázeňsko se stalo pro školy dobrým poradcem a prostředníkem, pomocníkem i průvodcem ve vzájemných vztazích a spolupráci.

Dobré fungování partnerství se projevilo především v březnu 2020, kdy byly zavřeny školy a nikdo nic nevěděl a všichni byli na stejné lodi a neuměli pracovat s distanční výukou ani neměli dostatečné technické IT vybavení. Zde realizátoři MAP fungovali jako facilitátoři pravidelných setkání ředitelů po síti, distribuovali informace a možnosti pro distanční výuku.

Druhým zásadním bodem ve fungování partnerství bylo pověření Mariánskolázeňska k realizaci adaptačních skupin, které začaly pracovat v území od poloviny dubna 2022 a pracují doposud. Neboť především ve městě Mariánské Lázně nebyla žádná volná kapacita ve školách pro přijetí dětí a žáků válečných uprchlíků ke školnímu vzdělávání.

Kdyby nebylo partnerství funkční, ani jedna z výše popsaných aktivit by byla těžce realizovatelná. To, že si dokázal realizační tým poradit, bylo proto, že tým byl stabilní a spolupracující.



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“

číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



Právě včasné pojmenování problémů a vyřčení důležitých otázek spojených s realizací je výchozím předpokladem pro budoucí úspěšné fungování projektu v dalších letech, případně aktivit navazujících. Při zpracování sebehodnotící zprávy jsme se snažili o co nejvyváženější pohled při hodnocení projektu. Při tvorbě sebehodnotící zprávy je respektována struktura a požadavky šablony.

Závěrečná sebehodnotící zpráva je ohlédnutím za realizací projektu. Vede k zamyšlení, zda fungování projektu probíhalo podle původních představ, jak se tyto představy v průběhu měnily, a zda projekt ve výsledku naplnil původní očekávání. Závěrečná sebehodnotící zpráva shrnuje hodnocení realizace projektu i jeho dosažených výsledků.

Díličí cíle jsou:

I. **Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol**

MAP podporuje dlouhodobé plánování aktérů soustředěné na investiční projekty a na využívání dotací. Vnímání míry naplnění tak byla ze strany realizačního týmu 100 %.

II. **Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání**

MAP se snaží ve svých aktivitách podporovat školy v zaměření na inkluzivní vzdělávání a řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání. Členové realizačního týmu ale zároveň dodávali, že: „školy chápou důležitost inkluzivního vzdělávání... vzhledem k tomu, v jakém území se nacházejí“ (pozn. resp. vzhledem k tomu že se ORP nachází v kraji s vysokou mírou sociální exkluze). Cíle byly tedy vnímány rovněž jako cíle naplňované ze strany MAP ve vysoké míře.

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

Jako významné **silné stránky** projektu byly vyhodnoceny následující oblasti:

- navázání kvalitní spolupráce mezi aktéry, propojování jednotlivých aktérů a sdílení dobrých zkušeností z praxe
- cílení aktivit na (aktuální) potřeby škol a vytváření smysluplných aktivit;
- vytváření aktivit zesponzorem
- důležitost pracovních skupin jako platformy pro otevřenou diskuzi a podtrhující důležitost vybudování komunity MAP



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



- využívání a nabízení inovativních aktivit ve vzdělávání
- účast na vzdělávacích aktivitách, účast na implementačních aktivitách a příjem vzdělávacích pomůcek

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

Realizační tým plánuje výše popsané aktivity dále udržovat a rozvíjet na základě aktuálně identifikovaných potřeb MAP.

K dosažení tohoto výsledku byly výzvami č. 02_15_005 Místní akční plány rozvoje vzdělávání a č. 02_17_047 Místní akční plány rozvoje vzdělávání II podpořeny projekty tak, aby ve svém území za dodržení principů komunitního plánování (spolupráce; zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů; dohody; otevřenosti; SMART; udržitelnosti; partnerství) mohly zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ. Toho mělo být dosaženo společným informováním, vzděláváním a plánováním partnerských aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb a vyhodnocování přínosů spolupráce.

V roce 2015, kdy byla vyhlášena první výzva podporující místní akční plánování, již některá území s komunitním či akčním plánováním měla zkušenosti, zatímco jiná se s ním teprve seznamovala. Mezi lety 2016, kdy vstupovaly první projekty MAP do realizace, až do roku 2023, kdy bude realizace projektů OP VVV ukončena, by se s akčním plánováním měli seznámit aktéři ve vzdělávání prakticky na celém území ČR. V roce 2023 by v každém podpořeném území měli být realizátoři schopni také vyhodnotit, co se díky podpoře v akčním plánování změnilo.

V rámci evaluace MAP byly identifikovány i určité **rozvojové oblasti**, které se ale netýkají primárně MAP, ale zejména kontextu, v němž je MAP v oblasti školství realizován. Jednalo se zejména o následující:

- zátěž kladená na vedení základních a mateřských škol spojená s administrací projektů a dotací a přetíženost pedagogických pracovníků
- nekonceptnost financování v oblasti školství: neexistující dlouhodobost, udržitelnost a kontinuita financování strategických záměrů pomocí grantových a dotačních titulů
- dotační tituly nekorespondují s potřebami škola a nevznikají dostatečně „zespodu“: Vyhlášené dotační tituly v mnoha případech nekorespondují s aktuálními potřebami a prioritami škol a ty jsou motivovány neřešit své priority a problémy, ale to, na co je vypsána dotace



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



Rozvojovou oblastí, která byla cílena přímo na MAP, byla zejména oblast potřeby posílení informovanosti cílové skupiny o MAP a možnostech jeho dalšího využití.

V rámci realizace projektu MAP II Vzdělávání na Mariánskolázeňsku se podařilo aktivně podchytit všechna školská zařízení. Všem byla nabídnuta pomoc s podáním žádostí do OP VVV a administrace projektů ve výzvě PODPORA ŠKOL FORMOU PROJEKTŮ ZJEDNODUŠENÉHO VYKAZOVÁNÍ – ŠABLONY PRO MŠ A ZŠ I a II a III. Tímto krokem se nám podařilo mít přehled o čerpání šablon v území a zároveň ve spolupráci s NIDV (od 1. 1. 2020 NPIČR) zajistit některé vzdělávání a lektory do Mariánských Lázní. Tento postup ředitelů škol velmi oceňují. Prostřednictvím realizace šablon v území a konkrétní šablony Setkávání s rodiči se nám podařilo zacílit tímto způsobem i na veřejnost, rodiče dětí a žáků. Ve všech MŠ a ZŠ seznamujeme rodiče s realizací projektu MAP II v území ORP Mariánské Lázně. Osvědčilo se nám i zřízení sociální sítě Facebook. Zatím všechny aktivity, které se v území realizují, považujeme za úspěšné, neboť nám na ně učitelé chodí a i sami aktivně akce vyhledávají. Kladně hodnotí realizaci akcí zaměřených na děti s podpůrnými opatřeními a možnost neformálních setkávání.

Z aktivit realizovaných v rámci Implementace se nejvíce osvědčili např. Turnaj v deskových hrách, který byl uspořádán v projektu celkem 2x, vždy pro žáky s podpůrnými opatřeními z 3. – 4. tříd. Všechny olympiády jsou vždy pořádány pro ty nejlepší a naší snahou bylo, aby zažili úspěch i žáci, kteří mezi ty „nejlepší“ nepatří. Aktivitu jsme vždy označili jako **PŘÍLEŽITOST**. Každým rokem se také dařilo realizovat dlouhodobou aktivitu Společně do školy, která byla zaměřena na přípravu předškoláků a i jejich rodičů. I zde jsme ale velmi improvizovali, neboť jsme se museli přizpůsobovat covidovým opatřením. Úspěšná byla i opakující se akce Olympiáda znalostí a dovedností pro mateřské školy nebo Adventní setkání se zdobením vánočních stromků. Hlavním smyslem bylo vždy setkání řadových pedagogů, ačkoliv akce byla pro děti. Realizací jsme předávali inspiraci pro činnost ve školkách, možnost vzájemného neformálního sdílení učitelek mezi sebou.

Z naplánovaných a realizovaných aktivit jsme měli vždy radost a dobrý pocit. Nebylo nic, co bychom hodnotili jako neúspěšné.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



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

Součástí akčního plánování byla mj. tvorba SWOT analýz. Příjemce na konci programového období reflektoval, zda byly využity silné stránky a příležitosti formulované v těchto SWOT analýzách a zda byly adresovány slabé stránky a bylo předcházeno hrozbám. Ne vždy se podaří dostatečně rozpoznat slabé stránky a predikovat rizika. Ty se ukazují v průběhu času a s měnící se situací. Odpověď na tuto evaluační otázku zahrnuje reflexi toho, jaká rizika se nepodařilo identifikovat včas a čelilo se jim až v průběhu realizace nebo jaké slabé stránky se nepodařilo identifikovat (či byly podceněny) a jejich vliv se později projevil.

Jako **podpurné faktory** pro naplnění cílů byly zejména identifikovány následující:

- nabídka aktivit jako motivace pro zkvalitnění vzdělávání, vstřícnost a lidský přístup členů realizačního týmu MAP a vytváření nabídky vzdělávání a aktivit zespodu
- motivace aktérů,

Jako **faktory bránící naplnění cílů MAP** byly identifikovány obzvláště následující:

- (časová) vyčerpání pedagogických pracovníků školy;
- složitý systém veřejných zakázek a administrativa;
- legislativní změny v oblasti školství neprobíhají zespodu;
- ne zcela naplněná potřeba větší podpory řídicího orgánu, která je nastavena ryze formálně a postrádá určitou flexibilitu v reakci na potřeby realizačního týmu MAP;
- Realizační tým také vnímal potřebu větší podpory od odboru školství, který není s cíli Map v souladu.
- Realizační tým ve vztahu k tomuto vnímal i určitou rozvojovou oblast v nastavení MAP, kdy v průběhu MAP III.: „*probíhá pouze plánování... nyní od nás nemohli nic konkrétního získat... nemůžeme pořádat žádné vzdělávací a implementační aktivity...*“. Členové realizačního týmu se shodovali na tom, že díky tomu „*vztah mezi aktéry a nimi ochladl.*“

Realizační tým projektu zmiňoval, že se ve vztahu k výše zmíněným výzvám a hrozbám snaží kontinuálně motivovat školy a podporovat je v plánování aktivit, „*kteřé samy chtějí*“.



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



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

Principy MAP byly definovány jako

- spolupráce;
- zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů;
- dohoda;
- otevřenost;
- SMART;
- Udržitelnost
- partnerství

O naplňování uvedených principů se realizační tým snaží kontinuálně ve všech MAP, ať už tedy v MAP I., II., nebo III. Naplňování těchto principů se liší spíše v konkrétních aktivitách, které jsou a byly v rámci jednotlivých MAP podporovány, a to od plánování přes implementaci. Ve vztahu k naplňování jednotlivých principů MAP lze v rámci shrnutí uvést následující:

- **Princip spolupráce** je naplňován skrze rozvoj neformální spolupráce a aktivit mezi jednotlivými pracovními skupinami na 100 %.
- **Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů:** Zapojení veřejnosti je stále rozvojovou oblastí: střetává se zde velká nabídka různých akcí a časové možnosti rodičů. Aktivity projektu směřují zejména na odbornou veřejnost, zástupci rodičů jsou ale v řídicím výboru, často se v jednotlivých pracovních skupinách kombinuje role rodiče a odborné veřejnosti.
- **Princip dohody:** Základním principem, na kterém jsou dobrovolné dohody založeny, je vyjednávání. Jednání a vyjednávání je pravidelnou agendou jednotlivých pracovních skupin, na jejichž základě MAP funguje.
- **Princip otevřenosti:** Je naplňován zejména skrze otevřené členství v PS a otevřenost jednotlivých akcí MAP pro všechny zapojené aktéry a pravidelně aktualizované webové stránky.
- **Princip SMART:** Spolupráce v rámci MAP je konkrétní a specifická, výstupy a výsledky jsou kontrolovatelné a měřitelné. Zároveň jednotlivé nastavené cíle a aktivity, skrze nichž je cílů dosahováno jsou realistické, což umožňuje jejich dosažitelnost. Celý systém MAP je časově ukotvený, tudíž sledovatelný.
- **Udržitelnost:** Školy posílily díky možnosti odzkoušet si jednotlivé aktivity MAP svou motivaci využívat aktivity MAP, což výrazně posiluje udržitelnost MAP. Udržitelnost je



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



rovněž posilována skrze využívání participativních metod spolupráce jako jsou např. pracovní skupiny.

- **Princip partnerství** je specificky naplňován skrze spolupráci s řadou stakeholderů v rámci projektu.

Díky naplňování výše uvedených principů měli jednotliví aktéři zapojení do MAP možnost získat řadu nových kompetencí jako např. strategické řízení a plánování (tj. zejména manažerské kompetence či kompetence k řešení problémů), inkluzivně-didaktické kompetence, práce s aktivizačně-vzdělávacími pomůckami a programy, spolupráce s různými typy aktérů; a dále specifické kompetence jako čtenářská gramotnost, matematická gramotnost, zdravé stravování.

Výsledkem zhodnocení u této evaluační otázky bude to, do jaké míry či zda vůbec se podle těchto principů dařilo při akčním plánování postupovat (kromě principu udržitelnosti, k němuž se vztahují vlastní evaluační otázky). Součástí zhodnocení by měl být i popis, jakým překážkám nebo výzvám příjemci museli čelit a jak se s nimi vypořádávali. Například které aktéry realizátoři oslovili, ale nepodařilo se jim navázat spolupráci (a proč). U této otázky hodnocení rozděleno tak, aby míra fungování procesu přípravy MAP byla rozlišitelná za MAP I, MAP II a MAP III, neboť v každém z nich se mohlo dařit naplňovat principy MAP jinak.

Cílem realizace projektu MAP II Vzdělávání na Mariánskolázeňsku bylo **udržet aktivní zájem všech učitelů a rozšířit okruh pedagogů, kteří se budou akcí účastnit**. Za efektivitu aktivit je ŘV zodpovědná Mgr. Čížková, hlavní manažerka projektu s vedoucími manažery pracovních skupin a celým realizačním týmem.

Pro efektivní realizaci aktivit jsme ve školním roce 2019/2020 realizovali dvě dlouhodobé aktivity pro děti a žáky našeho regionu. Aktivity vedli místní pedagogové, podařilo se nám zapojit i rodilé mluvčí z místní pobočky Univerzity Karlovy.

Povídálek je dlouhodobá aktivita pro děti předškolního věku. Děti jsou rozděleny do dvou skupin, a to podle věku 4 – 5 let, 5 – 7 let. Cílem jednotlivých lekcí je procvičování mluvidel a logopedická prevence. Formou hry se lektorky snaží u dětí uvolnit svaly, které se používají při mluvení. Každá lekce trvá 45 minut a probíhá každé úterý v místním Komunitním centru Domeček. Děti jsou zde bez rodičů a po



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



celou dobu se jim věnují dvě lektory – logopedické preventistky - Jana Lukášková (učitelka MŠ Hlavní) a Vladimíra Péterová (učitelka MŠ Křížíkova). Do Povídálka chodí do každé skupiny 10 dětí. Záštitu nad aktivitou Povídalek převzala logopedka Mgr. Helena Kumperová.

Angličtina v pohybu je dlouhodobá aktivita pro děti 3. třídy ze ZŠ Dolní Žandov a ZŠ Lázně Kynžvart, kteří ve škole nemají angličtinu. (Tyto ZŠ mají zvolený jako první jazyk němčinu). Každou středu ve spolupráci s obcí Dolní Žandov, která poskytla zdarma autobus k dopravě dětí z Dolního Žandova, a s TJ Sokolem Lázně Kynžvart, který poskytl halu a učebnu. Děti jsou při lekci rozděleny do dvou skupin. Jedna skupina se 45 minut učí v učebně angličtinu a druhá stejný čas je v tělocvičně a sportuje, kdy všechny povely jsou také v angličtině. Po 45 minutách se skupiny vymění. Dětem se věnují tři lektori Mgr. Helena Schwertschalová (učitelka angličtiny ZŠ LLLK), Mgr. Jaroslav Samek (pedagog ZŠ LLLK) a Munkhtuya Tichá (asistentka – cizinka). Od února 2020 byli do projektu zapojeni rodičí mluvčí a to Lina Straihorodská a Daria Chernenko. Obě jsou studentkami a studují v Mariánských Lázních – Ústav jazykové a odborné přípravy Univerzita Karlova. Aktivitu se účastnilo 18 dětí.

Ve druhém roce realizace projektu jsme také pokračovali s aktivitou **Společně do školy**. Projekt byl zahájen 2. března 2020 a byl předčasně ukončen 9. března z důvodu pandemie a uzavření škol. Osloveny byly všechny ředitelky mateřských škol a učitelky 1.stupně ZŠ z Mariánskolázeňska. Ředitelky MŠ oslovily rodiče dětí a učitelky ze ZŠ byly lektorkami projektu. Celý projekt byl rozdělen do šesti výukových lekcí. Pro přihlášené rodiče a jejich děti byl kurz zdarma. Děti byly rozděleny do 5 skupin cca po 13 dětech. Projekt probíhal v ZŠ JIH v pondělí a středu a v úterý a čtvrtek probíhal v ZŠ Úšovice a ZŠ Velká Hleďsebe vždy od 16:00 do 17:30 hodin. Náplň v jednotlivých lekcích byla - sebeobslužné činnosti, pracovní návyky a dovednosti, hrubá motorika, koordinace pohybu, grafomotorika, zrakové a sluchové vnímání, logopedická cvičení a v poslední lekci si děti vyzkoušely „cvičný školní zápis“. Projektu se účastnilo celkem 20 pedagogů ze ZŠ Úšovice, ZŠ JIH, ZŠ Lázně Kynžvart, ZŠ Stará Voda, ZŠ Velká Hleďsebe, ZŠ Tři Sekery a 3 koordinátoři, speciální pedagog PaedDr. Alena Hálová, Mgr. Luboš Borka a Mgr. Jitka Zímová pracovnice pedagogicko – psychologické poradny. Za tuto zrušenou aktivitu jsme si jako náhradní připravili 2 týdenní běhy **Letní školičky pro předškoláky**, kteří byli zapojeni do aktivity Společně do školy. Oba běhy byly zcela naplněny (2x po 15ti dětech). Během jednoho týdne s dětmi pracovali pedagogové, které měli svoje přípravy hotové, ale nemohli je z důvodu uzavření škol uskutečnit. V rámci aktivizace za zrušenou aktivitu jsme založili v březnu 2020 druhou facebookovou



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



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“

číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



skupinu pod názvem Povídalek, kde aktivujeme děti a jejich rodiče v rámci předškolního vzdělávání.

Z výše uvedených aktivit bylo realizováno ve školním roce 2020/2021 Společně do školy a Letní školička pro předškoláky. Další aktivity realizovány nebyly z důvodu proticovidových opatření. V rámci našeho území je stále co zlepšovat. Budeme i v budoucnu usilovat o změnu myšlení u některých pedagogů – především těch starších. Některé učitelky bohužel nepovažují vlastní rozvoj za důležitý. Určitě máme rezervy ve spolupráci s odborem školství.

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

V průběhu realizace MAP I, MAP II a nyní v MAP III pracovní skupiny, realizační týmy a Řídící výbory zpracovávaly analytické podklady, strategické rámce, plánovaly implementační část a připravovaly roční akční plány atd. Odpovědí na tuto otázku by mělo být, co všechno se v území díky akčnímu plánování za několikaletou realizaci změnilo. A to v pozitivním, i negativním smyslu, záměrně či jako nezamýšlený dopad. Na rozdíl od následující otázky, které vztahuje dopady vždy ke konkrétním skupinám aktérů ve vzdělávání, by dopady popsané v odpovědi na tuto otázku měly být ve formě uceleného obrazu, širších souvislostí. Tj. ne pouze týkající se konkrétní skupiny.

V průběhu evaluace byly hodnoceny pozitivní a negativní změny v našem území. V rámci evaluace byla identifikována řada **pozitivních změn na území aktivit MAP**. Jednalo se zejména o:

- posílení vybavenosti škol;
- přenášení dobré praxe a navýšení spolupráce mezi jednotlivými školami;
- rozvoj měkkých dovedností vyučujících a posílení odborných pozic na školách;
- podpora kvality práce s dětmi se speciálními výchovnými a vzdělávacími potřebami;
- navýšení kvality a praktičnosti vzdělávání;
- větší spolupráce jednotlivých aktérů, a to i z mimo-školní oblasti.

Negativní změny, které byly v rámci evaluace uváděny souvisí spíše s určitými kontextuálními podmínkami, v nichž MAP v ORP funguje. Jednalo se zejména o: nárůst další administrativy v souvislosti se zapojením do projektu, špatnou přehlednost a překryv mezi projekty nabízenými školám v území a množství nabídek školení, které (školy) nestíhají využít.



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



Teorie změny tak reverzně postupuje od vize (strategický cíl, priorita), přes výsledky (změna chování cílových skupin, která k vizi povede), výstupy (produkty nebo služby, které intervence vytvoří či zajistí a které povedou k preferované změně chování cílových skupin), aktivity (činnosti, které musíme vykonat, abychom plánované produkty či služby vytvořili nebo zajistili) až k finančním, lidským či materiálním zdrojům potřebným k plánovaným aktivitám. Teorie změny dále zahrnuje cílové skupiny, u nichž chceme dosáhnout změny chování, a celá je zarámována kontextem vnějších faktorů a předpokladů, za nichž má tento kauzální řetězec (viz níže) fungovat. Rekonstrukce teorie změny tak dává příležitost ohlédnout se a zjistit, zda akční plánování přineslo to, co od něj bylo očekáváno, zda se dařilo vše realizovat tak, jak si příjemci představovali.

Vnitřní evaluaci zpracovala p. Čížková, hlavní manažerka projektu. Vycházela ze zápisů a vlastních zkušeností při realizaci projektu. Sebehodnotící zpráva byla odeslána dalším členům realizačního týmu a manažerkám pracovních skupin k diskusi a doplnění. Sebehodnotící zpráva byla po doplnění dána k dispozici na vědomí všem členům Řídícího výboru. Podle dostupných informací, které máme od ostatních realizátorů MAP v Karlovarském kraji se našemu projektu dařilo. Zároveň se nám rozšířil okruh osob, které z našeho projektu participují. Ředitelé škol by rádi kvitovali i v budoucnu pozici hlavního manažera, jako koordinátora vzdělávání a setkávání v regionu.

Jak bylo uvedeno výše, projekt jednoznačně přispěl ke spolupráci v území. Bohužel ze všech stran bylo slyšet, že Karlovarský kraj je ten nejhorší. Bylo by fajn podpořit mladé, motivované začínající pedagogy, aby šli učit do našeho území. Propojení zřizovatelů (obce Mariánskolázeňska) jako nositele projektu, a jejich škol, považujeme na šťastnou volbu. Evaluace byla předem projednána na jednání Řídícího výboru.



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



2.2. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Zde by měl být seznam aktérů ve vzdělávání zahrnutých či dotčených akčním plánováním a vyjmenovány pozitivní i negativní přínosy v důsledku akčního plánování, zamýšlené i nezamýšlené.

Nejvíce komunikoval realizační tým prostřednictvím emailů a videokonferencí. Osvědčila se i setkání „na živo“. Kladně bylo hodnoceno i výjezdní zasedání, které bychom rádi v budoucnu opakovali. O realizaci MAP jsme pravidelně informovali na webu i místním Zpravodaji.

V rámci komunikace byla schválena ŘV Komunikační strategie. Tam jsou popsány všechny komunikační kanály. Nově v projektu byly využívány aktivně 2 facebookové skupiny. První je zaměřena na pedagogy a širokou veřejnost a druhá se zaměřuje na rodiče a děti a navázala za zrušenou aktivitu Povídalek. Na Facebooku byly zveřejňovány pozvánky na workshopy, fotografie z akcí a tiskové zprávy. Dále zde zveřejňujeme články týkající se školství v České republice. V době uzavření škol jsme nově zavedli pravidelné videokonference nejprve se řediteli škol a později v rámci pracovních skupin. S řediteli probíhali pravidelně ředitelské úterky. Ředitelé škol si pravidelně vyměňovali informace, zkušenosti, sdíleli informace k distančnímu vzdělávání a formativnímu hodnocení. Společně se řešily i legislativní požadavky na školy v době jejich uzavření – zápis dětí do škol v době uzavření škol, návrat žáků 9. tříd do výuky, dělené třídy, hygienická opatření. **Ředitelské úterky** pokrčovaly pravidelně i v následujícím školním roce a zároveň po celou dobu realizace projektu. Z důvodu upevňování znalostí a dovedností v IT prostředí jsem uskutečňovali i jednání pracovních skupin v IT prostoru. Za realizaci videokonferencí byl zodpovědný celý realizační tým. Vždy předem byla stanovena osnova jednání, role facilitátora a zapisovatele.



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



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

Protože projekt měl velmi silný a kvalitní tým manažerů, zajistil na konci projektu rozjezd 20ti adaptačních skupin pro děti a žáky z Ukrajiny. Mariánské Lázně nebyly na vlnu uprchlíků, kteří našli v Marjánkách ubytování, připraveny. Obě místní školy neměly kapacitu, jak prostorovou, tak personální, přijmou 300 žáků, kteří se zde objevili. Nositel projektu Mariánskolázeňsko, dobrovolný svazek obcí, dal mandát realizačnímu týmu se o adaptaci postarat. Do této činnosti se právě promítla dobře nastavená spolupráce a vzájemné vztahy. Celý proces tím pádem ovlivnil především veřejnost, která s odstupem času ne vždy byla pomoci Ukrajincům, nakloněna.

V rámci přípravy evaluační zprávy byla identifikována celá řada přínosů akčního plánování jednotlivým aktérům v území. Jednalo se zejména o:

- rozvoj/zvýšení profesních kompetencí;
- možnost aktivního zapojení se do utváření aktivit;
- rozvoj měkkých dovedností vyučujících;
- dlouhodobé plánování investičních aktivit jednotlivých subjektů;
- propojení jednotlivých aktérů, síťování;
- modernizace vzdělávání a zkvalitnění přístupu pedagogů k dětem s poruchami učení a chování;
- zlepšení počítačové gramotnosti.

Ve vztahu k identifikaci přínosů pro konkrétní aktéry v triádě pracovníci škol, zřizovatelé a žáci lze uvést následující přínosy pro jednotlivé aktéry:

- **Školy:** poskytnutí široké nabídky vzdělávacích a implementačních aktivit.
- **Žáci:** dostali díky MAP možnost vyzkoušet nové moderní pomůcky, vzdělávací metody, ale také rozmanité aktivity.
- **Zřizovatelé:** se mohli zúčastnit rozmanitých školení a seminářů např. „*změna způsobu financování škol od roku 2020, dostali kompletní informace, na co se připravit*“. Pravidelně informování je valných hromadách dobrovolného svazku.

Členové realizačního týmu přitom opakovaně zmiňovali, že jedním z hlavních přínosů MAP je **synergický efekt v propojování jednotlivých aktérů**, kteří by se bez aktivit MAP vzájemně nepotkali a nemohli by tak zahájit spolupráci např. MAP podpořil vznik sítě mateřských škol, zřízení dotačního titulu pro kariérní poradce a dlouhodobou aktivitu Společně do školy.



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



3.1. Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Udržitelnost je jedním z principů MAP. Odpovědí na tuto otázku bude to, zda a jak budou fungovat vytvořená partnerství po skončení projektu, a to i s ohledem na celkovou organizaci (finanční, lidské zdroje, motivaci ke kooperaci apod.). Vyvinul se MAP v něco, co aktéři ve vzdělávání vůbec chtějí udržet, v čem chtějí pokračovat? Popřípadě jaké aktivity se ukázaly jako natolik přínosné, že v nich chtějí pokračovat bez ohledu na to, zda bude dále plynout financování MAPů z ESI fondů i v dalším programovém období? Jak by tyto aktivity financovali? A ve kterých částech či činnostech akčního plánování naopak již pokračovat neplánují?

V rámci evaluace byly identifikovány určité **nosné aktivity**, ve kterých stojí jistě za to dále pokračovat, jednalo se zejména o:

- síťování a propojování aktérů v území;
- poskytování kvalitních implementačních aktivit a pomůcek školám;
- ponechání dobré praxe systému a fungování pracovních skupin jako funkčního nástroje strategického řízení a plánování v rámci ORP;
- strategické plánování a mapování potřeb škol;
- podpora administrace projektů a dotací;
- rozvoj specifických druhů gramotnosti a kariérního poradenství skrze MAP.

V průběhu evaluace byly identifikovány ale i určité oblasti, v nichž již realizační tým MAP dále pokračovat neplánuje jako např.: nárůst administrativy; aktivity, které se neosvědčily jako využívané a zajímavé pro jejich příjemce jako např. matematická platforma.



3.2. Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Jako překážka pro existenci MAP byl informanty identifikován zánik jeho financování: pro fungování MAP je nezbytný funkční realizační tým (sdílení, zastupitelnost, spolupráce a směřování ke společnému cíli, vzájemná důvěra) a také finance pro vedoucí i členy pracovních skupin. Lze tedy říci, že i když je MAP součástí strategických dokumentů ORP Mariánské Lázně, je nezbytné zajistit jeho financování.

Kdyby MAP neexistoval, dojde k tomu, že: 1. školy nebudou moci žádat o dotační prostředky z IROP, OP ST aj. (pro podání žádosti musí prokázat soulad s MAPem); 2. nebude další modernizace a dojde k ustrnutí v rozvoji; 3. jednotlivé pracovní skupiny nebudou moci navrhovat řešení a posouvat školství někam dál, nebude tak existovat možnost přenosu dobré praxe (pracovními skupinami); 4. nebude existovat partnerství mezi školami a dalšími institucemi; 5. nebude fungovat předávání informací z území (tedy z nejnižší úrovně) k poskytovatelům dotací (např. MŠMT), kteří se snaží přizpůsobit dotace požadavkům a potřebám z praxe; tj. nevznikaly by projekty zesponzované jako např. malý řemeslník nebo šachy ve školách, kariérní poradenství („to jsou projekty, které vznikly na spolupráci pracovních skupin a šíření dobré praxe“); 6. nebude určen „jednotný směr, kam se dále ubírat“.

Na projekt navazuje realizace Akčního plánu MAP IV.

2. Stručná metodologie (popis způsobu sběru a zpracování dat potřebných k zodpovězení evaluačních otázek, jaké jsou limity těchto dat z hlediska spolehlivosti, validity či objektivity, jak byla zajištěna nezávislost atd.)

Metodologické ukotvení

V následující kapitole je prezentováno komplexní metodologické ukotvení realizované evaluace.

Cíl evaluace

Hlavní cíl evaluace je stanoven následovně: **identifikovat přínosy i rozvojové oblasti akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, které se v akčním plánování angažovaly nebo jím byly dotčeny; v letech 2014–2023.**



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



Evaluační design

Evaluační design je založen na evaluaci vedenou teorií (*Theory driven evaluation*), která: Ověřuje, **zda** a **za jakých podmínek** platí, že realizované **aktivity** a jejich **výstupy** přinášejí předpokládané okamžité a dlouhodobé **dopady**. Zobrazuje tak reálné a ověřené efekty projektu na cílové skupiny a prostředí v daném **kontextu**. Zahrnuje tedy také **externí faktory**, které stojí mimo projekt, ale ovlivňují ho, a **ukazatele**, pomocí kterých je ověřována vazba mezi jednotlivými prvky teorie změny. Tato logika evaluace umožňuje ověřit také nezamýšlené dopady a chybné účinky projektu (Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014–2020).

Strategie výzkumu a konkrétní techniky sběru dat

Evaluace probíhala v **synergické kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumného šetření**. V rámci kvalitativní výzkumné strategie byl získán vhlad do perspektivy aktérů (viz např. Miovský, 2006), který byl následně použit pro tvorbu jednotlivých témat dotazníku vlastní konstrukce, který byl využit pro měření a kompletaci dat vztažených k cíli výzkumu. Kvalitativní a kvantitativní výzkumná strategie tedy byla kombinována sekvenčně.

Zisk vhladu do perspektivy aktérů v rámci **kvalitativní výzkumné strategie** proběhl pomocí dvou specifických technik výzkumu, jednalo se o: A) rozhovory s realizačním týmem a s vedoucími jednotlivých pracovních skupin; a B) skupinové diskuze s jednotlivými pracovními skupinami MAP vedené pomocí specifického designu scénářů budoucnosti. Pro výběr informantů byl využit záměrný výběr, který zaručuje, že jsou informanti plně seznámeni s hodnoceným tématem (Hendl, 2016).

Ad A) Individuální rozhovory s realizačním týmem (n=4, opakovaně) a s vedoucími pracovních skupin (n=4) MAP měli povahu polostrukturovaného rozhovoru, kdy jádro interview odpovídalo obsahu jednotlivých evaluačních otázek. Výhodu polostrukturovaného interview lze spatřovat v tom, že dokáže eliminovat nevýhody nestrukturovaného a zcela strukturovaného interview a „*vytěžit současně maximum jejich výhod*“. Plusem je také, že je zde možnost využít volné a nenucené komunikace (za účelem motivace a udržení zájmu komunikačního partnera) i strukturace (Miovský, 2006).

Ad B) Metoda vytváření scénářů budoucnosti je založena na vyprávění, popisu možných stavů budoucnosti. Nejde tedy o odhad, plán budoucnosti, ale o popis možného vývoje, který je určen klíčovými trendy nebo událostmi. Více než o přesné plány jde o inspiraci o vytvoření alternativ, které mohou inspirovat ke strategickým rozhodnutím a strategickému plánování. Scénáře popisují, co se



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



může stát, za jakých předpokladů se to může stát a jaké to bude mít důsledky (Participativní metody, 2020).

Existuje řada druhů scénářů budoucnosti, mohou být prognostické nebo retrospektivní (tj. zpětně identifikující podmínky, které vedly k určitému stavu) (Rotmans a kol., 2000); krátkodobé (3 až 10 let) nebo dlouhodobé (nad 25 let); prediktivní (spojeny s konceptem pravděpodobnosti: co se nejpravděpodobněji stane když...?); explorační (zkoumání možných vývoju varianty, odpovídá na otázku: co všechno by se mohlo stát?) nebo normativní (hodnocení trendů vývoje jako pozitivní/negativní, žádoucí/nežádoucí) (Börjeson a kol., 2006) a další.

Cílem bylo vytvořit scénář budoucnosti, který bude zejména vytvářet nové myšlenky a nápady a bránit určité kognitivní strnulosti (viz např. Slach a kol., 2015). Využitá metoda byla tedy založena na vyprávění a popisu možných stavů budoucnosti, nikoliv na plánu budoucnosti. Záměrem tak bylo získat určité alternativy budoucího vývoje sledovaného jevu.

Členům jednotlivých pracovních skupin byla kladena otázka: Jaké jsou přínosy i rozvojové oblasti akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, které se v akčním plánování angažovaly nebo jím byly dotčeny. Pro tvorbu scénáře budoucnosti byl využit katastrofický scénář budoucnosti, kdy akční plánování na daném území zcela nefunguje a neodpovídá specifickým potřebám dané územní oblasti a jejích aktérů.

V rámci tvorby scénáře budoucnosti byl kladen důraz na popis hybných sil (tj. klíčových faktorů, trendů nebo procesů, které ovlivňují situaci a pohání systém a jeho výslednou podobu). Celá skupinová diskuze byla realizována buď formou osobní skupinové diskuze. Z aktivity vznikl zápis, který mohli členové pracovní skupiny dále připomínkovat.

Pro přehlednost uvádíme tabulku účastníků skupinových diskuzí v rámci jednotlivých pracovních skupin.

Jména autorů evaluační zprávy realizačního týmu projektu:

Mgr. Jana Čížková – hlavní manažer projektu, administrátor

PaedDr. Alena Hálová – manažer implementace

Daniela Morávková -

Daniela Radová, Dis – facilitátor, administrace facebooku



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



Bc. Štěpánka Frousová, Dis – projektový manažer – odborný řešitel

Mgr. Luboš Borka – vedoucí PS Rovné příležitosti, ředitel ZŠ Vítězství

Mgr. Vladislava Chalupková – vedoucí PS financování, ředitelka ZŠ a MŠ Drmoul

Mgr. Jana Špryňarová – vedoucí PS čtenářská gramotnost, ředitelka ZŠ a MŠ Lázně Kynžvart

Ing. Věra Havlíčková – předsedkyně ŘV, vedoucí PS matematická gramotnost, ředitelka ZŠ a MŠ Dolní Žandov

Mgr. Alena Rubická – vedoucí PS Předškolní vzdělávání, ředitelka MŠ Křížkova Mariánské Lázně

Klára Prášková – finanční manažer

Bc. Michaela Čížková – nezávislý evaluátor

Časový harmonogram evaluace

Časový úsek

Květen 2022

Září 2022

Duben 2022–Září 2023

Září 2022–Srpen 2023

Září 2022–Leden 2023

Popis činnosti v rámci evaluace

Schválení cílů evaluace a evaluačních otázek

Schválení evaluačního plánu

Analýza dokumentů relevantních s ohledem na aktuální fázi zpracování evaluace

Polostrukturované rozhovory s realizačním týmem a vedoucími pracovními skupinami k tématům relevantním pro aktuální fázi zpracování evaluace

Scénáře budoucnosti s jednotlivými pracovními skupinami



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



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“

číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



Únor 2023–Duben 2023	Responsivně laděný dotazník pro aktéry zapojené do procesu MAP
Září 2023–Listopad 2023	Diseminace výstupů evaluace a zpracování případných komentářů ke konkrétním výstupům evaluace
Duben 2022–Listopad 2023	Administrativa a vedení evaluace

Etika výzkumu

V rámci realizace výzkumu byly dodržovány Etické principy ve výzkumu s lidmi organizace APA (2016). Všichni informanti byli informováni o účelech výzkumu a dalším zacházení s daty. Účast ve výzkumu byla dobrovolná. Speciální pozornost byla věnována zachování anonymity participantů a mlčenlivosti výzkumníka. Získaná data byla anonymizována a agregována.

Limity výzkumu

V rámci limitů výzkumu je nezbytné výroky informantů vnímat v kontextu možné sociální desirability (míry připravenosti chovat se a jednat tak, jak si participant výzkumu myslí, že je od něj, např. výzkumníkem nebo spolu-informantem, očekáváno). Je také nezbytné si uvědomit, že komunikační partneři ve svých narativech generovali spíše výroky směřované k určitému cíli (výzkumné interview) než k realitě každodenní praxe. Je také důležité reflektovat, že získaná data byla založena zejména na (sebe)reflexi komunikačních partnerů. Data tak nemohou obsahovat to, co si informanti např. neuvědomují (podobně viz např. Holloway & Jefferson, 2013). Pro dosažení co nejlepší validity výzkumu byl zvolen cyklický přístup pro práci s daty v rámci výzkumného terénu a pravidelná reflexe získaných dat.

3. Evaluační zjištění (odpovědi na evaluační otázky)

V rámci skupinových diskuzí v jednotlivých pracovních skupinách MAP bylo pomocí tematické analýzy zápisů z pracovních skupin identifikováno několik témat (pro přehlednost jsou témata zvýrazněna tučným velkým písmem), které lze považovat za slabé stránky, a to nejen MAP jako takového, ale i kontextu, v němž MAP funguje a který jej tedy neodmyslitelně ovlivňuje a utváří. Slabé stránky, které identifikovaly jednotlivé pracovní skupiny, jsou k dispozici v příloze č. 1 této evaluační zprávy.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



KVALITNÍ SYSTÉM VĚDĚLÁVÁNÍ VZNIKAJÍCÍ ZESPODU VE FUNKČNĚ NASTAVENÉ SPOLUPRÁCI S MINISTERSTVY: Ministerstva a političtí aktéři by měli poslouchat „hlas praxe“ při utváření kvalitního systému vzdělávání; a to zejména v oblasti tvorby legislativních změn a v oblasti nastavování parametrů dotačních výzev. Systém vzdělávání vznikající zespodu by zajišťoval i kontinuitu cílů a vizí pro zkvalitnění vzdělávání při změnách politické reprezentace. Pakliže kvalita systému vzdělávání nevzniká zespodu, „jsou ministerstva odtržena od reality“ a nevznikají proveditelné inovace odpovídající potřebám praxe. Členové pracovních skupin přitom poptávali „zpětnou vazbu od MŠMT, co se systémově v praxi změnilo díky MAPům“. Členové pracovní skupiny se dále shodovali na tom, že: „ministerstvo má MAPy, ale z nějakého důvodu je asi neposlouchá, dostatečně je nevyužívá“. Důraz byl kladen rovněž na participativní tvorbu (metodických) materiálů a sdílení dobrých praxí.

DLOUHODOBOST, UDRŽITELNOST A KONTINUITA STRATEGICKÝCH ZÁMĚRŮ: V oblasti školství by bylo vhodné podporovat dlouhodobé strategické záměry, které by byly školám komunikovány uživatelsky přívětivou formou. Tímto by se předcházelo tomu, že by školy s donátorem spolupracovaly na dlouhodobých tematických záměrech, a nejen na záměrech, které budou trvat pouze po dobu existence určitého projektu, který zajistí jejich financování. Související potíží je rovněž „řešení problémů z praxe projekty“, kdy se „problém z praxe vyřeší“, krátkodobým projektem, ale toto řešení není dlouhodobě udržitelné. Souvisejícím tématem bylo pozdní řešení „problémů z praxe“ ve chvíli, kdy už je školy a školky vyřeší samy a zřizovatel přichází následně se změnami již zavedených, fungujících, řešení.

- Diskutující se shodovali na tom, že **školství je politizované** „projekty na sebe často nenavazují a v jednu chvíli se dělá jedno téma a jsou na něj projekty a finance a v druhou chvíli se dělá téma úplně jiné např. v jeden moment je trendy češtinářská gramotnost, pak nadaní žáci, environmentální výchova, IT, tělocvik, děti se specifickými potřebami... a po ukončení výzvy zaniká možnost dalšího financování toho, co bylo po danou dobu rozvíjeno... resp. je potřeba ohýbat potřeby školy tak, aby se daly aspoň částečně napasovat do dotačních výzev“.

(NE)FLEXIBILITA CÍLŮ PROJEKTŮ: „než se něco vymyslí a uvede do praxe, tak jsou priority někde jinde“. Uvedené se může projevat i např. v investicích škol, kdy „se programové období posouvají, není možné přelévat prostředky mezi výzvami a někdy ani dokonce mezi položkami výzev“.

FINANCE: 1. rozvoj kvality vzdělávání by měl být politickými aktéry vnímán jako priorita; 2. finance na rozvoj



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



kvality vzdělávání by měly být čerpány systematicky, dlouhodobě a kontinuálně s možností čerpání financí pro všechny aktéry, kteří utváří kvalitu ve vzdělávání (např. knihovny). Ekonomické hybné síly souvisí také s podfinancováním aktivit ve školství, kdy by bez existence podpory ze strany např. města neexistovala řada aktivit, které jsou pro kvalitu vzdělávání nezbytné viz např. kariérové poradenství. Ekonomické hybné síly také navazují na vnímanou nízkou prestiž pedagogických profesí, kdy se po navýšení platů učitelů na pedagogické pozice hlásí i lidé bez zájmu o obor, které láká jen vyšší finanční ohodnocení za práci, kterou vnímají jako nenáročnou.

BYROKRACIE: „vše se dělá formálně a obsahová stránka často nikoho nezajímá“: Potřeba menší byrokracie v čerpání a přidělování financí, která nyní vyžaduje znalosti nad rámec běžné pedagogické práce (např. účetnictví, příp. specifické znalosti např. z oboru stavebnictví atd.). Členové pracovních skupin se dále shodovali, že „vyplňování některých dat pořád dokola“ má buď: „čistě kontrolní funkci, kdy se hledají sebemenší chyby ve složitém systému vykazování“ nebo „zcela postrádá smysl a vyplňují se jen formuláře pro formuláře“.

MYŠLENKOVÁ STRNULOST VERSUS MOTIVACE: 1. nízký zájem o vzdělávání a **hodnota vzdělávání ve společnosti**; 2. potřeba motivace aktérů ve vzdělávání „dělat a přijímat změny a inovace“; 3. potřeba motivace členů pracovní skupiny „pracovat pro pracovní skupinu“; 3. specifická potřeba motivace rodičů spolupracovat se školou a zkvalitňovat vzdělávání svých dětí.

PŘETÍŽENOST „ŠKOL A ŠKOLEK“: UČITELŮ A ŘEDITELŮ: Školy jsou přetíženy množstvím výzev, vzdělávání a nutností shánět finance na zajištění každodenního provozu. Členové pracovních skupin se shodovali na potřebě posílení personálních kapacit pro plnění akčních plánů ve školách a na nutnosti racionalizace a kontinuálního nastavení priorit, jejichž plnění je po školách vyžadováno. S tématem se pojila rovněž přetíženost ředitelů škol a školek, kdy jsou od ředitelů vyžadovány široké okruhy znalostí nad rámec běžné pedagogické praxe a výkon široké agendy.

- Členové pracovních skupin následně diskutovali o tom, že by v tomto bylo nápomocné, aby byla tvorba projektů na školách podpořena: 1. vyčleněním týmů/osob, které by se specializovali na tvorbu projektů a byli za to finančně ohodnoceni; 2. vytvořením specializované pozice manažera projektů ve školách (včetně zajištění finančního ohodnocení této pracovní pozice); 3. vytvořením specializovaného pracoviště či kontaktního centra, které by školám pomáhalo vytvářet projekty (tvorba přehledů výzev, poradenství...) na míru potřeb školy.



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



(NE)KOMUNIKACE MEZI AKTÉRY: Pro zkvalitnění spolupráce a společný cíl institucí v rámci jejich rozvoje je nezbytné následující: jednota; systematičnost; provázanost; strategický plán; posílení meziresortní spolupráce (MŠMT, MPSV, MK); podpora komunikace mezi ministerstvy, kraji, městem, školami, rodiči a další i institucemi (např. PPP, SPC). Tématizována byla rovněž spolupráce škol a sociálních služeb.

(MALÁ) INFORMOVANOST CÍLOVÉ SKUPINY O MAP, kdy cílové skupiny projektů pořádně neví, co to je a jak MAP funguje. Dopadem může být špatná komunikační strategie k dotčeným subjektům, která vede k neztotožnění se s výstupy a k demotivaci k zapojení.

(NE)DOSTATEK SPECIALISTŮ VE ŠKOLÁCH: v podobě dětských/školních psychologů, speciálních pedagogů a sociálních pedagogů ve školách, kdy jsou (speciální) potřeby žáků přesouvány na pedagogicko-psychologické poradny nebo speciálně pedagogická centra. V těchto institucích je přitom často delší čekací doba (v důsledku vysokého počtu klientů) a zároveň je zde kladena další zátěž na učitele v podobě psaní zpráv.

NEDOSTATEK KVALITNÍCH A DOBŘE VZDĚLÁNÝCH UČITELŮ: co mají možnost se rozvíjet, nejsou přetěžováni, nerozměňují se v jiných aktivitách, ale mohou se věnovat strategickým úkolům. Kvalitní podpora a vzdělávání učitelů ušité na míru (tj. věnované aktuálním problémům z praxe, lektorované odborníky z praxe...). S tématem se pojila i potřeba kvalitně připravených absolventů vysokých škol.

KVALITA ČLENSTVÍ V PRACOVNÍ SKUPINĚ: členové pracovních skupin musí být lidé, kteří mají zájem dále posouvat školství dále („*jsou motivovaní něco měnit*“), jsou znalí problematiky a jsou ochotní dělat práci nad rámec svých běžných pracovních povinností. S tématem souvisí i kvalita organizace pracovní skupiny např. otevřená komunikace v bezpečném prostředí, nastavení funkčního systému sdílení informací a přidělování úkolů, poskytování zpětné vazby.

4. Závěr

Realizační tým se domnívá, že realizací projektu se propojili lidé, kteří by se bez realizace MAPu nikdy neměli šanci potkat. Rodičovská veřejnost možná začala školu vnímat jako důležitého partnera pro život a úspěch jejich potomka na školní cestě. Určitě o nás už většina obyvatel ví.

Z pohledu realizace projektu je na našem území Mariánskolázeňka předpoklad, že určitá forma spolupráce bude fungovat. Spolupráce mezi školami funguje a není k potřebě žádných



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



zvláštních finančních nákladů. Co se týká lidských zdrojů, zde je odpověď složitější. Projekt byl postaven na osobnostech, které dokázaly zapojit všechny školy v území. Dokázaly jim poskytnout „servis“, který školy potřebovaly. V rámci území by bylo fajn podporovat 2 osoby z realizačního týmu (1,5 úvazku), aby vše šlapalo jako doposud. V území bude realizován i MAP IV, takže základní partnerství bude zachováno.

Projekty MAP jsou jednoznačně pro území přínosem. Ještě je potřeba zmínit, že MŠMT vybralo Mariánskolázeňsko do své mediální kampaně, a my jsme mohli prezentovat naši práci. (v MAP II).

Přínosem by byla vyšší informovanost škol o politice MŠMT. Školy vnímají některé změny ze strany MŠMT jako příliš rychlé a nepřehledné. Pro některé školy a zřizovatele bylo těžko pochopitelné, kde a proč se vzaly projekty na tvorbu místních akčních plánů.

Velmi složitě se vysvětluje vztah mezi MAP, MAS, CLLD, IPRÚ, IROP, MMR, MŠMT apod. S tím souvisí požadavek na souhlas zřizovatele o zařazení záměru do Strategického rámce, kdy máme různé formy tohoto souhlasu (jen starosta, rada, zastupitelstvo, rada i zastupitelstvo). MŠMT (NIDV v projektu SRP) opakovaně tvrdí, že není potřeba souhlas rady nebo zastupitelstva, ovšem mnoho zřizovatelů (především větší sídla) s tímto výkladem nesouhlasí. V případě rozšiřování kapacit (škol i zájmového a neformálního vzdělávání) není jednoznačný výklad, kdy je potřeba zajišťovat tzv. dohodu o efektivním využití investice a co má tato dohoda obsahovat. Např. se domníváme, že z hlediska OPVVV jde o to, zda bude vznikat nový výukový prostor ve smyslu RED IZO, ale z hlediska IROPu jde spíše o stavební řešení (přístavba, nástavba, stavba,...). V rámci realizace projektu se také setkáváme s dvoukolejností v rámci projektové realizace, např. SRP, APIV B, a další.

Je třeba kladně zhodnotit aktivitu NPIČP v době uzavření škol od 11. 3. 2020, kdy pravidelně přinášeli přehled distanční výuky a přístupné webináře pro všechny pedagogy.



„Vzdělávání na Mariánskolázeňsku III“ číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022988



Jak bylo uvedeno výše, projekt jednoznačně přispěl ke spolupráci v území. Bohužel ze všech stran bylo slyšet, že Karlovarský kraj je ten nejhorší. Bylo by fajn podpořit mladé, motivované začínající pedagogy, aby šli učit do našeho území. Propojení zřizovatelů (obce Mariánskolázeňska) jako nositele projektu, a jejich škol, považujeme na šťastnou volbu. Evaluace byla předem projednána na jednání Řídícího výboru.



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

