



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



**Závěrečná evaluační zpráva**  
**Místní akční plán rozvoje**  
**vzdělávání pro území SO ORP**  
**Hranice**  
**za období 2016 – 2023**

Zpracovatel: Ing. Markéta Hendrichová

Datum dokončení: 12. 11. 2023



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



## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Manažerské shrnutí</b> .....	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Stručná metodologie</b> .....	<b>3</b>
3.1	Specifika území.....	3
3.2	Cíl akčního plánování.....	3
3.3	Stručný popis situace před zahájením akčního plánování .....	4
3.4	Mechanismus dosažení cílů akčního plánování .....	5
3.5	Forma evaluace .....	6
3.6	Popis průběhu evaluace a zvolených evaluačních metod .....	6
3.6.1	Dotazník.....	6
3.6.2	Analýza dokumentů.....	7
3.6.3	Polostrukturované rozhovory.....	7
3.6.4	Vlastní evaluační aktivity realizačního týmu .....	8
<b>4</b>	<b>Evaluační zjištění</b> .....	<b>8</b>
4.1	Účelnost.....	8
4.1.1	Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů MAP? .....	8
4.1.2	Co v dosažení těchto cílů bránilo a co jim naopak pomáhalo? .....	9
4.1.3	Do jaké míry se podařilo postupovat v souladu s principy MAP? .....	10
4.2	Dopady .....	10
4.2.1	Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?.....	10
4.2.2	Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?.....	10
4.2.3	Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP? .....	11
4.3	Udržitelnost .....	11
4.3.1	Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat? .....	11
4.3.2	Je plán udržitelnosti realistický?.....	11
<b>5</b>	<b>Doporučení</b> .....	<b>12</b>

## 1 Úvod

Evaluace je nedílnou a povinnou částí místního akčního plánování. Postup evaluace vyplývá z dokumentu „Postupy MAP III. Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti rozvoje vzdělávání“ (dále „Postupy MAP“). Evaluace se zabývala celým obdobím akčního plánování od roku 2016 do roku 2023, tedy celé dosavadní doby realizace projektů MAP na území správního obvodu obce s rozšířenou působností Hranice (dále jen „Hranicko“). Dle postupů MAP došlo k rekapitulaci cíle akčního plánování, stanovení evaluačních otázek, stanovení evaluačního designu a harmonogramu evaluace. Evaluace se zabývala také účelností, dopady a udržitelností.

Evaluační zpráva, která obsahuje manažerské shrnutí, stručnou metodologii, souhrn evaluačních zjištění a doporučení, vychází ze zjištění jednotlivých použitých evaluačních metod.

Vlastní evaluační šetření probíhala v září a říjnu 2023, následně byla v listopadu 2023 vytvořena závěrečná evaluační zpráva.

## 2 Manažerské shrnutí

Závěrečná evaluační zpráva obsahuje souhrn výstupů z evaluace, která se zabývala celým průběhem místního akčního plánování na území Hranicka. Evaluace byla provedena externím evaluátorem ve spolupráci s realizačním týmem MAP, jedná se tak o smíšenou evaluaci. Použity byly kvalitativní metody: analýza dokumentů, dotazníkové šetření, polostrukturované rozhovory. Dalším zdrojem údajů byly informace od členů realizačního týmu. Došlo tak ke kombinaci zjištění z dat a dokumentů a přímo od cílových skupin. Evaluační otázky byly stanoveny ze strany poskytovatele dotace (MŠMT) a cílily na účelnost, dopady a udržitelnost místního akčního plánování.

**Cíle akčního plánování lze považovat za splněné.** V projektu se pracovalo s globálním cílem stanoveným od poskytovatele dotace. Ředitelům škol byl znám cíl akčního plánování a aktivity projektu podle většiny ředitelů škol přispěly k naplňování koncepce rozvoje školy. Jako nejvíce přínosné jsou vnímány aktivity, které jsou založeny na spolupráci a vzájemném sdílení. Pedagogové ve velké míře využívají poznatků, které získaly díky vzdělávacím aktivitám, sdílení a vzájemným návštěvám. Pracovní skupiny se podílely na akčním plánování. Participativně byly připraveny akční plány na jednotlivé roky a fáze akčního plánování. Aktuálně je v procesu schvalování žádost o podporu na další dva roky, tím je zajištěna udržitelnost na toto časové období. Nicméně v rámci evaluace proběhlo zjišťování potenciálu dalšího pokračování započatých aktivit i bez dotovaného projektu. Zde bude případně zapotřebí nalezení koordinátora aktivit a hledání smysluplného obsahu další spolupráce, případně jiného zdroje financování po skončení dotace na MAP.

Realizaci projektu pomáhala ochota pedagogů ke spolupráci, činnost realizačního týmu a pracovních skupin, důraz na regionální specifika. V rámci implementačních aktivit došlo k rozvoji gramotností. Jako velmi přínosná činnost MAP byla hodnocena pomoc s tzv. malou revizí RVP ZV (rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání) v oblasti informatiky.

Mezi identifikované překážky v zapojování pedagogů do aktivit patří čas a všeobecné přetížení škol, problematická zastupitelnost u malých škol, přílišná specifičnost některých škol, tedy absence společných témat.

Evaluační zpráva obsahuje také doporučení pro další fáze místního akčního plánování. Doporučení se týkají plánování, evaluace, vzdělávacích aktivit a organizace činností v rámci projektu.

### 3 Stručná metodologie

Evaluace se zabývala průběhem celého akčního plánování na Hranicku:

- Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro území SO ORP Hranice (leden 2016 – červenec 2018)
- Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro území SO ORP Hranice II (listopad 2018 – červenec 2022)
- Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro území SO ORP Hranice III (srpen 2022 – listopad 2023)

Krátká časová prodleva nastala pouze mezi 1. a 2. fází akčního plánování.

#### 3.1 Specifika území

Správní území obce s rozšířenou působností (ORP) Hranice je tvořeno 32 obcemi. Nositelem projektu MAP je MAS Hranicko z. s., zároveň v území je také Mikroregion Hranicko. MAS Hranicko z. s. dlouhodobě naplňuje svou strategii komunitně vedeného místního rozvoje a zároveň realizuje vlastní projekty, z nichž jeden je právě MAP.

Největší město Hranice má 17 978 obyvatel (dle údajů k 1. 1. 2023), přičemž přímo v Hranicích žije přibližně 52 % obyvatel správního území ORP. Jen tři další sídla (Bělotín, Hustopeče nad Bečvou a Potštát) mají více než 1 000 obyvatel. Pro území je tedy specifický venkovský charakter s množstvím malých obcí.

Podle dat PAQ Research patří ORP Hranice mezi regiony, kde vzdělávací výsledky a vzdělávací neúspěšnost odpovídají socioekonomickým podmínkám (zdroj: <https://www.mapavzdelavani.cz/>, staženo 11. 11. 2023).

#### 3.2 Cíl akčního plánování

Hlavní cíl MAP a dílčí cíle MAP definují Postupy MAP následovně:

„Hlavním cílem MAP je 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 místně specifických problémů a potřeb a vyhodnocení přínosů spolupráce.

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

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

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

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.“

#### **Stanovený cíl místního akčního plánování v ORP Hranice pro 1. fázi akčního plánování (2016 – 2018):**

- Zlepšení řízení a dlouhodobého plánování v MŠ a ZŠ.
- Orientace na kvalitní a inkluzivní vzdělávání.
- Podpora škol se slabšími výsledky a rozvoj potenciálu každého žáka.
- Dostupnost kvalitního vzdělávání každého dítěte/žáka v inkluzivní škole.
- Zlepšení spolupráce v území, větší propojenost škola – zřizovatel a využívání místních mimoškolních zdrojů.

**Cíle místního akčního plánování v ORP Hranice pro 2. fázi akčního plánování (2018 – 2022) a 3. fázi (2022 – 2023) byly stejné jako globální cíl MAP definovaný ze strany MŠMT.**

**Vize do roku 2023 MAP Hranicko je:** „Společnou vizí pro rozvoj vzdělávání v ORP Hranice jsou kvalitní spolupracující školy a školská zařízení uplatňující strategické řízení a plánování. Učí v souvislostech, rozvíjí jednotlivé gramotnosti a poskytují společné vzdělávání se sníženým počtem dětí a žáků ve třídách. Rozvíjí potenciál dítěte, podporují talent a vzdělávají tak, aby všechny děti zažívaly pocit úspěchu a byly připraveny pro život. K dosažení této vize je nezbytný kvalifikovaný personál, který volí nejrůznější metody a formy výuky, využívá moderní a odborné pomůcky, sdílí své zkušenosti a úzce spolupracuje s rodinou. Není zatížen nadměrnou administrativou, společenská prestiž pedagogické profese je posílena a adekvátně ohodnocena.“

**Aktualizovaná vize do roku 2025: „Školy, školská zařízení a jejich zřizovatelé na území ORP Hranice rozvíjejí vzájemné síťování a partnerství.“**

### **3.3 Stručný popis situace před zahájením akčního plánování**

V následující kapitole je popsána situace v řešeném území před zahájením akčního plánování v tématech souvisejících se vzděláváním.

Realizační tým zjistil při přípravě projektu, že zřizovatelům často chybí vize rozvoje škol a školy nemají dostatečně rozpracovanou koncepci rozvoje, a to zejména ve vztahu ke kvalitnímu a inkluzivnímu vzdělávání. V praxi na Hranicku se ukazovalo, že nejsou vyjasněny kompetence mezi aktéry ve vzdělávání, např. mezi zřizovatelem a školou, a existuje propast mezi systémovou úrovní a jednotlivými školami. S tím souvisejí konkrétní problémy patrné v regionálním školství na Hranicku, například se jedná o špatné výsledky žáků v testování, nárůst agresivity žáků a ztrátu motivace, demotivaci pedagogů, velký počet odkladů povinné školní docházky.

Dále byly identifikovány příčiny problémů, mezi které lze uvést například časté změny ve vzdělávacím systému a jejich nepřijetí pedagogy, důraz na memorování, odchody žáků na výběrové školy (víceletá gymnázia nebo školy či třídy s nějakým zaměřením), nevhodný výběr typu střední školy, nevyhovující systém financování škol dle naplněnosti tříd, chybějící metodická podpora učitelům.

### 3.4 Mechanismus dosažení cílů akčního plánování

Globálním cílem MAP bylo rozvíjet ve školách motivující kulturu zaměřenou na maximální úspěch pro každého žáka a každého učitele a na trvalý pedagogický rozvoj celé školy. Tento cíl byl společný pro všechny projekty MAP realizované v ČR. Realizační tým projektu si uvědomil, že kvalitní inkluzivní vzdělávání je závislé na silném, kooperujícím partnerství jednotlivých škol a ostatních organizací a institucí působících ve vzdělávání v daném regionu. V plánu bylo vybudovat systém spolupráce mezi zřizovatelem, školami, rodiči, vzdělávacími zařízeními, organizacemi poskytujícími sociální služby a dalšími partnery. Řešeny měly být nejpálčivější problémy a mělo dojít ke zvýšení důvěry rodičů v kvalitu škol, snížení počtu žáků opakujících ročník, snížení počtu absencí žáků, zlepšení studijních výsledků, začlenění dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí do hlavního vzdělávacího proudu při zachování kvality poskytovaného vzdělávání, rozvoji motivující kultury zaměřené na maximální úspěch pro každého žáka a každého učitele a na trvalý pedagogický rozvoj celé školy.

V dalších fázích akčního plánování mělo dojít k pokračování v podpoře vytvořených partnerství, dalšímu rozvoji a ukotvení spolupráce, komunikaci a vzájemné podpoře mezi jednotlivými aktéry v regionu, snižování rivality. Prostřednictvím projektu MAP mělo dojít ke zvýšení informovanosti o aktivitách různých subjektů v oblasti vzdělávání v území, prohloubení spolupráce s neziskovými subjekty jak v oblasti vzdělávání, tak např. v sociální oblasti, zohlednění místních potřeb a podpoře v místě, zlepšení kvality vzdělávání, vzdělávání rozvíjející kompetence pro osobní a pracovní život. Realizační tým vnímal jako důležité strategické plánování a chtěl se také věnovat spolupráci se zřizovateli.

Díky realizaci projektu mělo dojít k systémovému zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol. Dále také bylo plánováno přispět ke zvýšení informovanosti všech aktérů ve vzdělávání, prohlubování spolupráce a zlepšení kvality vzdělávání směrem k rozvoji kompetencí žáků pro osobní a pracovní život.

Konkrétně v projektu fungovaly platformy (pracovní skupiny a Řídící výbor), byly realizovány vzdělávací aktivity dle participativně připravených akčních plánů a rozvíjena spolupráce. Bylo definováno 6 regionálních priorit a k nim příslušné specifické cíle. Konkrétně uvádíme priority z akčního plánu na rok 2023:

- Priorita 1 Podpora vzájemné spolupráce škol v regionu za účelem zvyšování kvality a efektivity předškolního a školního vzdělávání.
- Priorita 2 Podpora nejen čtenářské a matematické gramotnosti a pregramotnosti ve vzdělávání.
- Priorita 3 Podpora společného vzdělávání a úzká spolupráce se školskými poradenskými pracovišti a subjekty působícími v oblasti společného vzdělávání.
- Priorita 4 Podpora škol v modernizaci výuky polytechnických předmětů.
- Podpora 5 Podpora neformálního vzdělávání a volnočasových aktivit pro smysluplné trávení volného času dětí s návazností na školní vzdělávání.
- Podpora 6 Posilovat prvky strategického řízení ve vzdělávací politice.

Kromě výše uvedených platform spolupráce byly pro školy připraveny konkrétní naplánované vzdělávací a síťovací aktivity, tzv. implementace. Realizační tým se soustředil v implementaci na rozvoj gramotností (matematická, čtenářská a digitální gramotnost), sdílení zkušeností a rozvoj spolupráce pedagogů prostřednictvím lokálních metodických kabinetů, pravidelná setkání ředitelů škol, inkluzivní

vzdělávání, polytechnické vzdělávání, podporu kariérového poradenství, rozvoje podnikavosti, iniciativy a kreativity, provázanost ŠVP škol v regionu.

### 3.5 Forma evaluace

Forma evaluace je zvolena jako **smíšená**, tedy kooperace externího evaluátora a realizačního týmu. Tato evaluace je procesní evaluací, která hodnotí způsob implementace projektu. Rovněž se jedná v podstatě o ex post evaluaci, která souhrnně hodnotí aktivity vedoucí k cílům projektu po jeho ukončení. Oblasti evaluace a evaluační otázky byly stanoveny ze strany MŠMT jakožto poskytovatele dotace takto:

#### Účelnost:

- 1) Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů MAP (viz str. 1 tohoto dokumentu, kde jsou uvedeny hlavní a dílčí cíle MAP)?
- 2) Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?
- 3) Do jaké míry se podařilo postupovat v souladu s principy MAP?

#### Dopady:

- 4) Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?
- 5) Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?
- 6) Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

#### Udržitelnost:

- 7) Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?
- 8) Je plán udržitelnosti realistický?

### 3.6 Popis průběhu evaluace a zvolených evaluačních metod

Evaluační otázky byly předem definovány v Postupech MAP III a byly zaměřeny na účelnost, dopad a udržitelnost. K evaluaci byly použity **kvalitativní metody**. Některé informace byly získány přímo od cílových skupin, jiné nepřímo prostřednictvím analýzy dokumentů. Dále byly využity informace přímo od členů realizačního týmu.

#### Pro evaluaci byly použity tyto metody:

- Dotazník.
- Analýza dokumentů.
- Polostrukturované rozhovory.
- Vlastní evaluační aktivity realizačního týmu.

#### 3.6.1 Dotazník

Jednou z metod, které byly zvoleny pro evaluaci průběhu akčního plánování na Hranicku, je dotazník. Cílovou skupinou byli členové pracovních skupin MAP. Respondenti dotazník vyplňovali v průběhu října 2023. Dotazník byl vyplňován souhrnně za celou pracovní skupinu pověřeným zástupcem pracovní skupiny.

Přehled pracovních skupin MAP Hranicko:

- Financování.
- Rozvoj čtenářské gramotnosti.
- Rozvoj matematické gramotnosti.
- Rovné příležitosti.
- Předškolní vzdělávání a péče.
- Podnikavost a iniciativa, polytechnické vzdělávání, kariérové poradenství.
- Digitální vzdělávání.

Dotazník obsahoval uzavřené i otevřené otázky a respondenti měli dostatečný prostor pro vyjádření vlastního názoru a podnětů. Dotazník se zaměřil na přínos aktivit MAP a organizace a nastavení fungování pracovních skupin.

### 3.6.2 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů představuje souhrnné zhodnocení dokumentů vytvořených v rámci průběhu místního akčního plánování. Analýza byla zpracována tak, aby odpovídala na jednotlivé evaluační otázky. Analýza dokumentů umožňuje sledovat i časové hledisko vývoje plánování. Mezi její slabiny patří skutečnost, že většina analyzovaných dokumentů byla zpracována plně nebo převážně realizačním týmem (např. tvorba sebehodnotících zpráv byla takto nastaveny ze strany poskytovatele dotace). Výstupy z analýzy dokumentů lze v rámci evaluace vhodně kombinovat s metodami zaměřenými na cílové skupiny (například dotazník a polostrukturované rozhovory).

Analýza se týkala následujících dokumentů:

- Žádosti o podporu (MAP I, II a III) – stanovené cíle, řešené problémy.
- Akční plány na roky na 2019, 2020, 2021, 2022 a 2023.
- Přehled implementačních aktivit MAP II.
- Výstupy z řízených rozhovorů s řediteli zapojených škol – autoevaluace.
- Výsledky z dotazníkového šetření MŠMT.
- Závěrečná brožura MAP I.
- Dokument MAP z let 2016 – 2017.
- Analýza problémů a problémových oblastí vzdělávání v ORP Hranice.
- Agregovaný popis potřeb škol v MAP I.
- Průběžná a závěrečná sebehodnotící zpráva.
- Dokument MAP z let roku 2022.
- Agregovaný popis potřeb škol v MAP II.

### 3.6.3 Polostrukturované rozhovory

Polostrukturovaný rozhovor je metodou kvalitativního výzkumu. Tazatel má dopředu připravené otázky a návod, ale nemusí se jich na rozdíl od strukturovaného rozhovoru přesně držet. Polostrukturované rozhovory probíhaly během října 2023 a cílovou skupinou byli ředitelé zapojených škol. Ze 35 zapojených škol bylo dotazováno 28 škol, což představuje dostatečně velký zdroj dat. Otázky byly předem stanoveny externím evaluátorem, vlastní dotazování proběhlo ze strany pracovníků MAS Hranicko z. s. (při dodržení podmínky nezávislosti), vyhodnocení bylo provedeno externím evaluátorem.



Okruhy rozhovoru se týkaly největších pozitivních změn ve škole v posledních letech, přínosů MAP pro naplňování koncepce rozvoje školy, využívání poznatků získaných díky zapojení do MAP, naplnění cíle místního akčního plánování, tomu, co pomáhalo v naplňování cíle, a naopak překážkám v naplňování cíle, preferovaným komunikačním kanálům v rámci projektu a podnětům do další fáze akčního plánování.

Školy byly pro účely dotazování rozděleny do dvou skupin dle míry zapojení do MAP, některé otázky byly společné pro obě skupiny, některé byly formulovány specificky s ohledem na míru zapojení.

### 3.6.4 Vlastní evaluační aktivity realizačního týmu

Jednou z aktivit v rámci autoevaluace byly strukturované rozhovory s vybranými vedoucími pracovníky zapojených škol. Realizace byla v průběhu listopadu 2022 až ledna 2023, celkem proběhlo 16 řízených hovorů. Evaluátor měl k dispozici i výstupy z těchto evaluačních aktivit provedených ze strany realizačního týmu projektu.

V rámci strukturovaných rozhovorů téměř všichni respondenti vidí v projektu MAP smysl (jedna odpověď byla ano i ne). Dle respondentů by se měl MAP zaměřovat hlavně na setkávání a neformální sdílení.

Realizační tým dále zjišťoval, čemu by se měli věnovat jednotlivé pracovní skupiny MAP. Jedná se zejména o sdílení zkušeností, příklady dobré praxe a vzdělávací aktivity.

V průběhu místního akčního plánování byly rovněž prováděny průběžné autoevaluace.

## 4 Evaluační zjištění

Následující kapitola popisuje evaluační zjištění v návaznosti na jednotlivé evaluační otázky. Jedná se o syntézu poznatků získaných pomocí evaluačních metod: dotazník, polostrukturované, analýza dokumentů, informace od členů realizačního týmu a vlastní evaluační aktivity realizačního týmu.

### 4.1 Účelnost

V rámci účelnosti bylo hodnoceno, jestli se podařilo dosáhnout vytýčených cílů, jakým překážkám a výzvám bylo nutno čelit a jak se s nimi realizační tým vypořádával.

#### 4.1.1 Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů MAP?

**Cílů** místního akčního plánování tak, jak byly vytýčeny ze strany poskytovatele dotace, **se podařilo dosáhnout.**

Cíle MAP byly nastaveny v souladu s globálním cílem výzvy MŠMT. Realizační tým tak pracoval přímo s cíli, které očekával poskytovatel dotace. Na druhou stranu se mohla projevit absence vlastního cíle a směřování (co, proč a kam jdeme v souladu s vizí) vzhledem k tomu, že cíle byly doslova přejaty od poskytovatele dotace.

Problémy a jejich příčiny byly dobře popsány již při samotné přípravě projektu. Očekávané změny byly realizačním týmem popsány realisticky a v souladu se zadáním ze strany poskytovatele dotace.

S analýzou problémů a jejich příčin bylo dále pracováno formou komunitního plánování po celou dobu fungování projektů MAP.

Činnost pracovních skupin přispívala k naplňování cílů MAP. Pracovní skupiny se mimo jiné věnovaly SWOT analýzám, diskuzi nad potřebami škol, plánování, organizaci a realizaci vzdělávacích aktivit a sestavování akčních plánů do roku 2025. Některé pracovní skupiny vyvinuly další nadstavbovou činnost, například pracovní skupina digitální vzdělávání se věnovala potřebám škol v oblasti digitálního vzdělávání, a to především v kontextu tzv. malé revize RVP ZV.

Většina ředitelů škol uvedla, že aktivity MAP byly přínosné pro naplňování koncepce rozvoje školy. Ředitelé škol také znají cíle akčního plánování a většinou se domnívají, že cíle byly naplněny nebo z části naplněny. V případě částečného splnění cílů jde o to, že je potřeba posouvat se dál a pokračovat v započatých činnostech. Nejvíce přínosné byly pro školy aktivity, které jsou ze své podstaty „mapácky“ koncipované, a to sdílení zkušeností, inspirace z jiných škol, získání kontaktů. Vítaná byla také pomoc při implementaci tzv. malé revize RVP ZV a rozvoj digitální gramotnosti.

#### 4.1.2 Co v dosažení těchto cílů bránilo a co jim naopak pomáhalo?

Tato podkapitola shrnuje, co je pomáhalo naplňovat a co bránilo v dosahování vytýčených cílů.

##### **Co v dosažení cílů pomáhalo:**

- Ochota škol a pedagogů vzájemně sdílet, spolupracovat a otevřít se novým poznatkům.
- Návštěvy jiných škol, možnost získání inspirace z jiných škol.
- Činnost pracovních skupin.
- Podpora ze strany realizačního týmu.
- Provázanost na jiné již existující strategické dokumenty.
- Využití přirozených partnerství v regionu.
- Tvorba inspirativních materiálů, tipy na pomůcky pro školy, využití odborníka na pomoc s tzv. malou revizí RVP ZV.
- Důraz na regionální specifika a respektování regionálních problémů při plánování.

##### **Co v dosažení cílů bránilo:**

- Čas a všeobecné přetížení učitelů.
- Problém se zastupitelností v případě malých škol. Pro malé školy někdy nevhodně zvolený čas projektových aktivit.
- Zapojení učitelů do dalších projektů a administrativa požadovaná po školách (nikoliv v rámci projektu, ale obecně).
- Nemoc covid jako záležitost, která v určitém časovém období komplikovala život celé společnosti.
- Přílišná specifičnost některých škol a málo aktivit na míru pro malotřídní školy.

Z hlediska řízení projektu realizační tým zaznamenal při realizaci prvního projektu provozní komplikaci související s fungováním dotovaného projektu a proplácením zálohových plateb ze strany poskytovatele dotace, a to problémy s funkčností MS2014+. Došlo k nejasnostem ohledně kompetencí v odborné části týmu, což bylo vyřešeno tím, že byla zavedena pozice koordinátora MAP v odborném týmu.

### 4.1.3 Do jaké míry se podařilo postupovat v souladu s principy MAP?

Tato evaluační otázka se zabývá tím, jestli a do jaké míry se podařilo naplnit principy MAP (s výjimkou udržitelnosti, které je věnována samostatná část evaluačních otázek). Principy MAP jsou následující:

- Spolupráce
- Zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů
- Dohoda
- Otevřenost
- SMART (nastavení cíle jako konkrétní, měřitelný, dosažitelný, realistický, ohraničený v čase)
- Udržitelnost
- Partnerství

**Principy MAP byly dodrženy.** Byly participativně zapojeny školy nacházející se v řešeném území, došlo ke spolupráci i s dalšími organizacemi a aktéry ve vzdělávání. Ředitelé škol oceňují zejména spolupráci, čímž dochází k postupnému překonávání konkurence mezi školami. Významným přínosem do budoucna je ochota sdílet a schopnost realizovat společné aktivity jako byla například oceňovaná podpora školám v tzv. malé revizi RVP ZV. Ze strany realizačního týmu byl kladen důraz na spolupráci, plánování zdola, zjišťování potřeb škol, zapojení aktérů do plánování a byly využity stávající strategické dokumenty. Ředitelé škol vnímají MAP jako smysluplný projekt, znají cíle akčního plánování a u většiny škol aktivity projektu přispěly k naplňování koncepce rozvoje školy.

Jako nedostatek lze uvést absenci vlastního cíle akčního plánování (kam směřuje naše úsilí, čeho chceme dosáhnout), neboť kromě 1. fáze byly využívány cíle globálně definované ze strany poskytovatele dotace. V čase ohraničené a měřitelné cíle se nicméně objevují v jednotlivých akčních plánech v rámci jednotlivých priorit. Do budoucna by bylo vhodné propojit definování vlastního cíle s vizí.

## 4.2 Dopady

Část evaluace věnovaná dopadům je rozčleněna na změny celkově v řešeném území, přínos místního akčního plánování pro aktéry a reflexi spolupráce s dalšími projekty.

### 4.2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

Z evaluačních zjištění vyplývá, že se podařilo vytvořit dlouhodobou spolupráci mezi aktéry v oblasti výchovy a vzdělávání.

Je zřejmé, že došlo k rozvoji spolupráce a sdílení, pedagogové získali nové poznatky díky realizovanými vzdělávacím aktivitám. Většina škol, které se do projektu zapojovaly ve větší míře, využívá získané poznatky a v aktivitách pokračuje. Jedná se hlavně o využití poznatků z různých vzdělávacích aktivit a z návštěv jiných škol. Nabídka různých vzdělávacích aktivit byla pestrá. Určitě se změnila výuka informatiky na základních školách, neboť došlo k využívání poznatků získaných díky MAP a přínosem byla rovněž pomoc s tzv. malou revizí RVP ZV.

### 4.2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Pedagogové získali nové poznatky díky realizovaným vzdělávacím aktivitám, došlo k dalšímu rozvoji vzájemného sdílení mezi pedagogy. Probíhaly i vzájemné návštěvy na školách. Implementační aktivity

byly hodně zaměřeny na další rozvoj vzájemné spolupráce v řešených tématech. Pro školy byly nejpřínosnější typicky „mapácké“ aktivity jako sdílení zkušeností, inspirace z jiných škol, získání kontaktů, pozitivně hodnocen byl také informační a dotační servis pro školy, plánování podložené regionálními specifiky a rozvoj v kompetencích. Školy také získaly tipy na různé pomůcky a vybavení.

Školám a zřizovatelům přinesl projekt seznam záměrů ve Strategickém rámci, a tedy možnost získání dotace z IROP.

#### 4.2.3 Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

Zástupci všech pracovních skupin jsou poměrně dobře informováni o dalších projektech či aktivitách, které kromě MAP podporují kvalitní vzdělávání, to zejména: šablony, KAP, IKAP, PPUČ, SYPO (tj. další projekty často celorepublikové financované ze stejného dotačního titulu jako MAP, tj. OP VVV), NPO (Národní plán obnovy, a to zejména v oblasti digitální vzdělávání a vybavení). Dále se pak jedná o různé soutěže, granty (vč. krajských, od zřizovatele, prostřednictvím místní akční skupiny) a různé další aktivity (například Pomáháme školám k úspěchu, Elixír do škol, Spolu a lépe, Učíme se venku) a poskytovatelé sociálních služeb.

Nicméně z pohledu realizace projektu lze uvést jako jednu z překážek v naplňování cíle MAP zapojení škol do dalších projektů, čímž už nezbývá časový prostor pro účast na dalších aktivitách, plánování či pracovních skupinách.

Prostřednictvím MAP také probíhal sběr investičních záměrů, z nichž některé byly následně vybrány k finanční podpoře z Integrovaného regionálního operačního programu (IROP).

Pro realizační tým MAP bylo komplikací, že došlo ke zpoždění v realizaci projektu SRP NIDV (dnes NPI ČR), který měl projekty MAP metodicky vést.

### 4.3 Udržitelnost

Poslední dvě evaluační otázky se zabývají udržitelností. I když udržitelnost ve smyslu projektového řízení není na rozdíl od investičních projektů pro místní akční plánování povinně vyžadována, je udržitelnosti věnována pozornost ve smyslu naplnění jednoho z principů MAP.

#### 4.3.1 Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Jsou sestaveny akční plány a připraveny priority a opatření pro další pokračování dotovaného projektu z OP JAK. V plánu je realizace místního akčního plánování formou dotovaného projektu z výzvy OP JAK Akční plánování v území, aktuálně probíhá proces hodnocení žádosti o podporu.

Naplnění udržitelnosti lze pozitivně vnímat v tom, že školy využívají poznatky, které pedagogové získali v rámci aktivit MAP.

#### 4.3.2 Je plán udržitelnosti realistický?

Zástupci pracovních skupin se domnívají, že spolupráce byla nastartována do té míry, že je spíše pravděpodobné, že by se pracovní skupiny nadále scházely a členové spolu spolupracovali. Záleží na tom, zda se organizace někdo ujme a dokáže motivovat a dávat setkání smysl. Setkávání by mohlo pokračovat, pokud by byla nalezena jiná forma podpory.

Pro udržení partnerství i bez finanční podpory z dotací by bylo nutné větší zapojení zřizovatelů a ředitelů škol, dále pak prohloubení komunikace a motivace. Musel by být ustanoven koordinátor aktivit. Některé aktivity mohou fungovat i bez vnějšího finančního zajištění, jedná se o pokračování některých forem již zahájené spolupráce mezi školami.

Nicméně tyto úvahy se týkají až vzdálenější budoucnosti, neboť v rámci OP JAK mají být ještě podporovány 2 fáze akčního plánování v území ve formě MAP. Nyní jsou připraveny akční plány na roky 2024 a 2025 a v případě schválení žádosti o podporu ze strany poskytovatele dotace se jeví velmi pravděpodobné pokračování započatých aktivit.

## 5 Doporučení

Z evaluace vyplývá, že cíle akčního plánování byly splněny. Doporučení pro další fáze akčního plánování byla průběžně konzultována s manažerkou projektu a lze je shrnout do několika oblastí.

Doporučení pro plánování:

- Kromě globálního cíle MAP definovaného poskytovatelem dotace si určit vlastní pomocný cíl (kam směřujeme, čeho chceme dosáhnout).
- Pokračovat v činnosti pracovních skupin ve smyslu sdílení a inspirace.
- Komunikovat s aktéry, jakým způsobem bude zajištěno spolufinancování MAP v letech 2026 až 2028, kdy dotace z OP JAK již nebude ve výši 100 %.
- Hledat způsob a zajištění spolufinancování pokračování aktivit akčního plánu vzdělávání v případě, že nebude plně financován z dotačních prostředků, hledání dalších zdrojů pro financování již fungujících aktivit.

Doporučení pro evaluaci v další fázi MAP:

- Realizovat průběžnou (on-going) evaluaci, tedy zapojení evaluátora od počátku nového projektu v OP JAK.
- V rámci této průběžné evaluace se zajímat se o to, jak učitelé využívají poznatky získané na vzdělávacích aktivitách a vzájemném sdílení. Klást důraz na dopad na učení dětí a žáků.
- Ptát se v rámci vlastních evaluačních šetření otevřenými otázkami, nedávat jen možnosti k výběru nebo seřazení.

Doporučení v oblasti témat vzdělávacích aktivit:

- Věnovat se nadále tématu digitalizace (vč. digitalizace na 2. stupni ZŠ). Hledat cesty k rozvoji sdílených rolí a pozic (regionální metodik, sdílený ICT správce apod.), zvážit sdružení do jednoho centra profesní podpory.
- Zabývat se tematikou psychohygieny, spolupráce s rodiči, dostupností logopedické a psychologické péče a environmentální výchovy, rozvíjet spolupráci s PPP a SPC, podpořit supervizi.
- Realizovat aktivity vhodné pro malotřídní školy.

Doporučení v oblasti organizace aktivit:

- Zohlednit časové možnosti malých škol, které mají problém se zastupitelností.