



*Tento projekt je financován z ESF (<http://www.esfcr.cz/>) prostřednictvím OP VVV
(<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/op-vvv>).*

Výzva č. 02_20_082 Akční plánování v území

Závěrečná evaluační zpráva

MAP III pro SO ORP DĚČÍN

Schválil Řídicí výbor MAP III pro SO ORP Děčín
hlasováním per rollam, dne 30. 11. 2023

.....
Mgr. Miroslava Šmídová
Předsedkyně Řídicího výboru MAP III pro SO ORP Děčín



Obsah

1. Manažerské shrnutí.....	3
1.1. Popis situace v území před akčním plánováním.....	3
1.2. Cíle akčního plánování v území	4
2. Metodologie a zdroje dat	5
3. Evaluační zjištění	7
3.1. Účelnost.....	7
3.1.1. Do jaké míry se v území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?	7
3.1.2. Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?.....	12
3.1.3. Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?	16
3.2. Dopady	19
3.2.1. Co se díky akčnímu plánování v území změnilo?.....	19
3.2.2. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?	21
3.2.3. Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?	24
3.3. Udržitelnost	26
3.3.1. Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?.....	26
3.3.2. Je plán udržitelnosti MAP realistický?	29
4. Doporučení.....	31
Příloha č. 1 – Schéma teorie změny MAP.....	32
Příloha č. 2 – Vyhodnocení evaluačního dotazníku MAP	34



1. Manažerské shrnutí

Cílem závěrečné evaluační zprávy je vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který probíhal v SO ORP Děčín v programovém období 2014-2020, respektive podle pravidla N+3 do roku 2023. Místní akční plánování rozvoje vzdělávání bylo hodnoceno z hlediska účelnosti, dopadů a udržitelnosti. Toto rozdělení je zohledněno ve struktuře a pojetí dílčích evaluačních otázek, na které tato evaluační zpráva přináší odpovědi:

- Účelnost se zaměřuje na vztah mezi intervencemi a jejich výsledky, tzn. hodnotí, zdali realizované intervence splnily svůj účel, tedy zdali a v jaké míře byly naplněny cíle programu, zdali dosažené výsledky přispěly k těmto cílům, zdali a jakých výsledků se dosáhlo. Účelnost tedy poměřuje skutečnost (výstupy a výsledky dosažené pomocí intervencí) se stanovenými cíli.
- Dopad je změna, která může být důvěryhodně připisována intervenci.
- Udržitelnost se vztahuje k tomu, zda daná aktivita dosáhne/dosáhla cíle jen dočasně nebo trvale. Kritérium hodnotí, zdali výstupy a zejména výsledky, jichž bylo dosaženo, existují či budou přetrvávat i po skončení realizace intervencí.

Předmětem hodnocení evaluace je proces místního akčního plánování v SO ORP Děčín, který byl realizován v programovém období 2014-2020 prostřednictvím projektů:

- Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro správní obvod obce s rozšířenou působností Děčín (CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_005/0000297), ve výzvě OP VVV č. 02_15_005 pro Místní akční plány rozvoje vzdělávání v prioritní ose 3 OP;
 - projekt realizován od 1. 2. 2016 do 31. 1. 2018, dále jen „MAP I“.
- Místní akční plán rozvoje vzdělávání II pro SO ORP Děčín (CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_047/0008611), ve výzvě OP VVV č. 02_17_047 pro Místní akční plány rozvoje vzdělávání II v prioritní ose 3 OP;
 - projekt realizován od 1. 2. 2018 do 30. 1. 2022, dále jen „MAP II“.
- Místní akční plán rozvoje vzdělávání III pro SO ORP Děčín (CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0021553), ve výzvě OP VVV č. 02_20_082 pro Akční plánování v území v prioritní ose 3 OP;
 - projekt realizován od 1. 2. 2022 do 30. 11. 2023, dále jen „MAP III“.

1.1. Popis situace v území před akčním plánováním

Realizace procesu místního akčního plánování ve vzdělávání v SO ORP Děčín započala 1. 2. 2016. V té době se rozvojem vzdělávání na strategické úrovni zabývaly především dokumenty na krajské a národní úrovni (např. Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v Ústeckém kraji 2012/2016; Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020; Strategie vzdělávací politiky České republiky na období 2015-2020). Na lokální úrovni se tématu vzdělávání věnovaly pouze strategické plány jednotlivých obcí a měst, které se však tomuto tématu věnují často pouze na obecné úrovni v kontextu celkového rozvoje obce/města. Na úrovni ORP nebo okresu v té době neexistoval žádný článek, které by propojoval místní a krajskou, nebo národní úroveň. Spolupráce mezi aktéry ve vzdělávání v území probíhala i před realizací MAP, avšak především mezi



organizacemi, které měly k sobě blízko – např. v rámci blízkých obcí, na základě osobní známosti konkrétních pracovníků, nebo při plánování a realizace konkrétních společných akcí a aktivit.

Ačkoliv inkluzivní vzdělávání na školách bylo realizované i před rokem 2016, od září tohoto roku se podstatně změnil způsob financování podpory dětí a žáků se SVP, která je určena na základě šetření pedagogicko-psychologické poradny (dále jen „PPP“). Tyto změny vedly k významným změnám ve školství, jako je nárůst počtu asistentů ve třídách, potřeby efektivních metod práce s heterogenními skupinami dětí a žáků, ale také značný nárůst administrativy ve školách a zahlcení PPP. Právě MAP byl jedním z nástrojů, jak pomoci implementaci změn ve školství, a zároveň jak mapovat a monitorovat specifické problémy a potřeby území, s cílem nastavení vhodné strategie rozvoje vzdělávání, kterou je možné realizovat jak z místních, tak dotačních zdrojů (např. IROP, OP VVV, nyní i OP JAK).

Situaci v oblasti vzdělávání před realizací místního akčního plánování dobře zachytily prvotní analýzy vytvořené v projektu MAP I. Zásadním problémem bylo podfinancování školství – zastaralé vybavení, nedostatek finančních prostředků pro zlepšení infrastruktury a realizace odborných učeben, někdy i scházející prostředky na kvalitní personální zajištění chodu školy. Další problémy vyvstaly jako důsledek výše uvedené změny inkluzivního vzdělávání – velké počty dětí ve třídách a nemožnost individuálního přístupu, nedostatek odborného personálu apod.

1.2. Cíle akčního plánování v území

Metodika místního akčního plánování ve vzdělávání definuje hlavní cíl:

- Zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách prostřednictvím podpory spolupráce aktérů ve vzdělávání – tj. společné informování, vzdělávání a plánování aktivit na základě místně specifických problémů a potřeb.

Hlavní cíl je dále doplněn/rozveden na 4 dílčí cíle:

- 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 vzdělávání.
- Dílčí cíl 3. Zavádění řešení pro nastavení rovných příležitostí ke vzdělávání uvnitř škol a v území - dostupnost kvalitního vzdělávání každého dítěte/žáka v inkluzivní škole.
- Dílčí cíl 4. Zlepšení spolupráce škol s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.

Projekty MAP byly pro účely evaluace zpětně rozvedeny dle teorie změny do logického rámce, který znázorňuje proces realizace MAP vůči předpokládaným výsledkům a dopadům, viz příloha č. 1.

V rámci samotného procesu realizace místního akčního plánování bylo definováno 5 priorit, které byly následně rozvedeny do podoby 16 cílů. Formulace těchto cílů se v průběhu realizace MAP vyvíjela, ale jejich obsah a řešená témata zůstala stejná.



Priorita	Cíle
1. Moderní, kvalitní a dostupné základní vzdělávání s ohledem na potřeby každého žáka	1.1 Modernizace a zkvalitnění infrastruktury pro základní vzdělávání s ohledem na klíčové kompetence, na dostupnost, bezbariérovost a v návaznosti na budoucí uplatnění žáků v dalším vzdělávacím procesu a jejich uplatnění na trhu práce.
	1.2 Dostatek kvalifikovaných a motivovaných pedagogů a dalších pracovníků (školních psychologů, asistentů pedagoga i nepedagogických pracovníků).
	1.3 Rozvoj matematické a čtenářské gramotnosti žáků na základních školách.
	1.4 Rozvoj polytechnického vzdělávání žáků a digitálních kompetencí na základních školách.
	1.5 Kvalitní kariérové poradenství na základních školách.
	1.6 Rozvoj sociálních a občanských dovedností, rozvoj iniciativy, kreativity a dalších klíčových kompetencí žáků na základních školách.
2. Infrastruktura, rekonstrukce, údržba	2.1 Infrastruktura – rekonstrukce, modernizace a zkvalitňování.
3. Kvalitní a moderní předškolní vzdělávání s ohledem na dostupnost a inkluzi	3.1 Rozvoj infrastruktury pro předškolní vzdělávání, vč. rekonstrukcí a vybavení s ohledem na dostupnost a inkluzi.
	3.2 Podpora kvalitního a inkluzivního vzdělávání z hlediska personálních kapacit a speciálního vybavení.
	3.3 Rozvoj matematické a čtenářské pregramotnosti, rozvoj cizích jazyků, polytechnické výchovy a dalších klíčových kompetencí.
4. Zájmové a neformální vzdělávání	4.1 Propojení škol a organizací poskytujících neformální a zájmové vzdělávání.
	4.2 Podpora infrastruktury pro zájmové a neformální vzdělání.
	4.3 Rozšíření nabídky neformálního a zájmového vzdělávání.
	4.4 Vyhovující prostory ZUŠ a rozvoj ZUŠ.
5. Spolupráce, síťování a sdílení	5.1 Cílená spolupráce relevantních aktérů vzdělávání v území ORP Děčín.
	5.2 Excelentní vzdělávací prostory*

* Cíl 5.2 již není aktuální, toto téma je od verze 10 Strategického rámce MAP do roku 2025 sloučené s cílem 5.1.

Ačkoliv jsou tyto cíle především produktem společného plánování na základě místně specifických problémů a potřeb, přispívají k plnění hlavního a dílčích cílů MAP. Výše uvedená témata jsou naplňována prostřednictvím realizace investičních záměrů (v oblasti infrastruktury, podporované v rámci IROP, případně dalších dotačních, nebo zdrojů zřizovatelů), prostřednictvím aktivit škol a školských zařízení (především vlastní aktivity aktérů ve vzdělávání, realizované v rámci projektů Šablon OP VVV, nebo OP JAK, případně z vlastních zdrojů škol a školských zařízení) a také prostřednictvím aktivit spolupráce (plánované a realizované především v rámci projektů a organizací jejichž působnost přesahuje jednotlivé školy a školská zařízení – např. MAP, KAP).

2. Metodologie a zdroje dat

Pro zajištění kvalitních odpovědí pro zodpovězení evaluačních otázek byly využity následující metody sběru dat a způsobů vyhodnocení získaných dat:

- **Desk research/rozbory dokumentace MAP** – Rozbor existující dokumentace MAP byl základním předpokladem pro kvalitní zodpovězení většiny evaluačních otázek. V rámci rozboru byly využity následující dokumenty:
 - žádosti o podporu projektů MAP I, MAP II a MAP III;



- dílčí metodiky tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání – Postupy MAP I, MAP II a především MAP III;
- zápisy a výstupy z dílčích jednání MAP (především RT, PS, ŘV);
- dílčí výstupy a dokumenty MAP:
 - analytické výstupy: SWOT-3 analýzy, Aktualizace hlavních problémů k řešení, popis příčin a návrhy řešení;
 - jednotlivé verze Strategických rámců MAP;
 - jednotlivé Akční plány;
 - výstupy procesu monitoringu a evaluace: Průběžné a závěrečné sebehodnotící zprávy MAP I a MAP II; Evaluace průběhu a přínosu MAP II; Evaluace implementace MAP;
 - zápisy a hodnotící zprávy ze vzdělávacích akcí;
- Další relevantní dokumenty MAP zveřejněné na: <https://www.mapls.cz/map-decinsko/>.
- **Dotazníkové šetření** – Pro potřeby evaluace byla realizována celkem dvě dotazníková šetření. První šetření bylo cílené na dotčené osoby a aktéry vzdělávání v SO ORP Děčín. Bylo realizováno prostřednictvím on-line formuláře Google v termínu od 17. 4. 2023 do 23. 4. 2023 se zaměřením na relevantní témata evaluace, především v oblasti dopadů a přínosů pro jednotlivé aktéry v území a udržitelnosti aktivit. Druhé šetření bylo realizováno rovněž prostřednictvím on-line formuláře Google a to v termínu od 17. 4. 2023 do 15. 10. 2023, oproti prvnímu šetření bylo cílené na rodiče a dotčenou veřejnost, na které má proces MAP na Děčínsku potenciální dopad.
- **Skupinové rozhovory, workshopy** – Tato metoda byla využita v rámci jednání RT a PS MAP.
- **Řízené individuální rozhovory** – Byl realizován pouze jeden řízený rozhovor a to s hlavní manažerkou projektu MAP III, která v projektech MAP v území SO ORP Děčín působí již od roku 2016. Vzhledem k množství dat a informací získaných z jiných metod, nebylo nutné realizovat další doplňující individuální rozhovory.
- **Expertní vyhodnocení** – Primární metoda vyhodnocení získaných informací evaluátorem projektu.

Rozbor existující dokumentace MAP se ukázal jako velmi kvalitní zdroj informací. Jednalo se především o výstupy vytvořené v rámci procesu evaluace a monitoringu v projektech MAP I a MAP II. Tyto zdroje byly doplněny informacemi z realizovaných rozhovorů a dotazníkových šetření. U posledních dvou metod se projevil limit plynoucí z délky hodnoceného období, jelikož účastníci šetření si nemusí pamatovat všechny podrobné informace. Pro co největší spolehlivost a objektivitu formulovaných odpovědí byly proto dílčí zdroje vzájemně porovnávány.



3. Evaluační zjištění

3.1. Účelnost

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

Hlavním cílem MAP bylo zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách prostřednictvím podpory spolupráce aktérů ve vzdělávání – tj. společné informování, vzdělávání a plánování aktivit na základě místně specifických problémů a potřeb. Ačkoliv realizace projektů MAP v SO ORP Děčín přinesla mnoho pozitivního, nelze vyhodnotit konkrétní míru (příp. číselné/procentuální plnění) dosažení hlavního a dílčích cílů MAP, a to vzhledem nastavení evaluace ex-post, jelikož před realizací intervence nebyl podrobně zmapován výchozí stav a nebyly nastaveny indikátory pro hodnocené období jako celek, díky kterým by bylo možné míru objektivně vyhodnotit. Ačkoliv realizované projekty MAP v území spolu souvisí, vzhledem k proměnlivým pravidlům a metodikám definující jejich nastavení se jedná o samostatné projekty. Lze však identifikovat co vše realizace projektů MAP přinesla a zda tím byly plněny cíle MAP. Pro tyto potřeby bylo v evaluačním plánu nastaveno 6 dílčích podotázek, které se problematice plnění hlavního a dílčích cílů MAP věnují.

3.1.1.1. Zlepšili jsme kvalitu vzdělávání v území?

Vzhledem k tematickému překryvu byly do této sekce sloučeny 2 podotázky, definované v evaluačním plánu odděleně: „Zlepšili jsme kvalitu vzdělávání v MŠ?“ a „Zlepšili jsme kvalitu vzdělávání v ZŠ?“.

Kvalita vzdělávání v území byla v rámci projektů MAP zlepšována prostřednictvím společného informování, vzdělávání a plánování aktivit na základě místně specifických problémů a potřeb.

A) Společné informování:

V rámci společného informování probíhala obousměrná komunikace mezi realizačním týmem MAP, školami, školskými zařízeními, zřizovateli a dalšími subjekty. Podobu a dílčí cíle komunikace definuje dokument „Komunikační plán“, který byl zpracován v každém projektu MAP. Cílem komunikace a společného informování bylo přesvědčit aktéry o smyslu strategického plánování a zapojení se do procesu místního akčního plánování. V rámci společného informování byly využity dostupné komunikační kanály pro prezentaci akčního plánu, aktualizaci strategie MAP, informování o vzdělávacích aktivitách, čímž bylo umožněno klíčovým aktérům se na MAP podílet. MAP se tak stal jedním ze zdrojů aktuálních informací v oblasti vzdělávání dětí a žáků do 15 let a zároveň platformou pro setkávání a výměnu zkušeností/dobré praxe mezi aktéry působící ve vzdělávání.

B) Společné vzdělávání:

Společné vzdělávání bylo v procesu místního akčního plánování realizováno prostřednictvím aktivit budování znalostních kapacit (MAP I a MAP II) a aktivit implementace MAP (MAP II). V projektu MAP I bylo realizováno celkem 20 vzdělávacích aktivit, z toho 3 zaměřené na oblast předškolního vzdělávání



a 6 aktivit vymezených na oblast základního vzdělávání. Zbývajících 11 aktivit nebylo striktně vymezeno a účastnili se jich pracovníci MŠ i ZŠ, v některých případech i zástupci zájmového a neformálního vzdělávání, případně dalších subjektů působících ve vzdělávání. V průběhu realizace implementace MAP (projekt MAP II) byla v oblasti předškolního vzdělávání realizována podaktivita 4.2 – Rozvoj předškolního vzdělávání, která byla zaměřena na podporu kvalitního a moderního předškolního vzdělávání s ohledem na dostupnost a inkluzi, rozvoj spolupráce MŠ a ZŠ, výměnu zkušeností a síťování pracovníků. Pod touto aktivitou byla realizována 1 exkurze, 1 webinář a 2 výjezdní zasedání. V oblasti základního vzdělávání nebyla definována vlastní podaktivita implementace, místo toho tuto oblast rozvíjela realizace ostatních témat implementace MAP (4.1 Inkluzivní vzdělávání – 4 aktivity v kontextu základního vzdělávání; 4.3 Rozvoj gramotností a kompetencí – 5 aktivit; 4.4 Podpora polytechnického vzdělávání – 3 aktivity, iniciativy a kreativity; 4.5 Kvalitní kariérové poradenství – 5 aktivit). Rozvoj základního vzdělávání byl podporován i prostřednictvím dalších aktivit implementace a budování znalostních kapacit, kterých se účastnili jak zástupci základních škol, tak dle vhodnosti zaměření dané aktivity i zástupci mateřských škol a dalších organizací působících ve vzdělávání. Právě díky realizaci průřezových témat a účasti zástupců organizací působících v různých segmentech vzdělávání přispěla realizace vzdělávacích aktivit mj. k rozvoji spolupráce mezi aktéry ve vzdělávání, kteří by se jindy nesetkali.

C) Společné plánování:

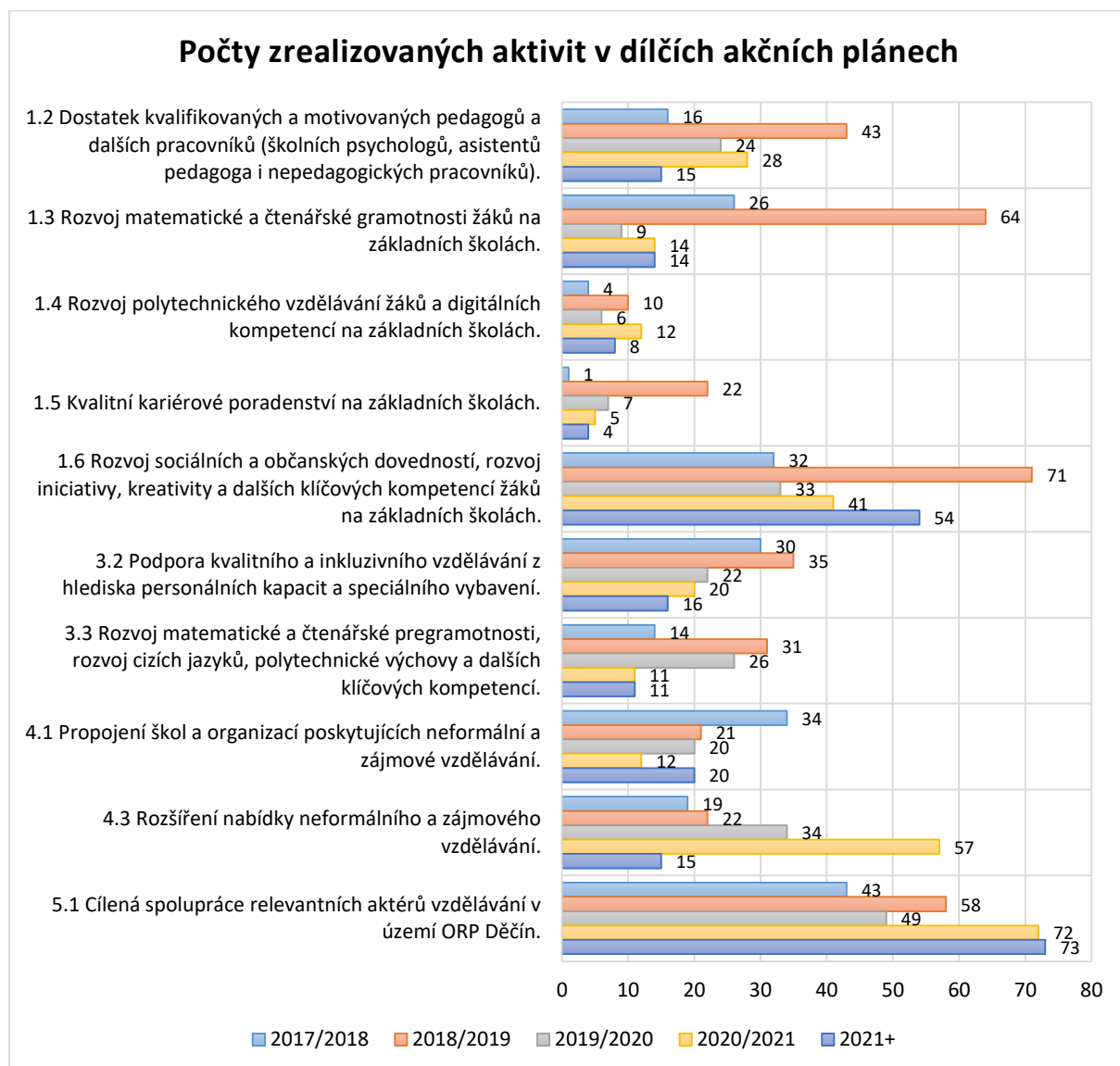
Již v projektu MAP I bylo na základě jednání partnerství, potřeb území a dalších dostupných informací definováno 5 priorit MAP, které byly následně rozvedeny do podoby 16 cílů (viz kap. 1.2 Cíle akčního plánování v území). Tyto cíle pokrývají oblasti základního vzdělávání, infrastruktury, předškolního vzdělávání, zájmového a neformálního vzdělávání a rozvoje spolupráce. 1. verze Strategického rámce MAP byla schválena Řídicím výborem MAP dne 19. 7. 2016. Tento dokument byl vytvořen na základě analýz území a dílčích jednání partnerství. Nyní, v závěru projektu MAP III je aktuálně platná již 10. verze tohoto dokumentu. Součástí Strategického rámce MAP jsou Tabulky investičních priorit (v předchozích verzích jednalo o tzv. „zásobníky projektů“), které obsahují investiční záměry/projekty, které jednotliví aktéři plánují v souladu s MAP realizovat. V souhrnu se jedná o projekty řešení bezbariérovosti, realizace odborných učeben, zkvalitňování školních objektů a rekonstrukce. Dále řešení přilehlých prostor, jako jsou sportoviště, zahrady, obnova výukových a herních prvků apod. Jedná se mnohdy velmi finančně náročné záměry, které jsou bez dotační podpory pro některé zřizovatele (především malé obce) obtížně realizovatelné. Proto realizace většiny investičních záměrů vyčkává na vhodný finanční zdroj. Z tohoto důvodu je míra realizace těchto záměrů velmi nízká.

V oblasti základního vzdělávání se podařilo ve sledovaném období zrealizovat pouze 43 investičních záměrů. Z části se jednalo o projekty podpořené v rámci výzev IROP – odborné učebny (např. pro výuku cizích jazyků, přírodních věd, digitálních technologií, fyziky apod.) a zajištění bezbariérovosti. Mimo IROP se jednalo o snižování energetické náročnosti budov, výměny rozvodů a elektroinstalace, rekonstrukce budov, rekonstrukce tříd a sociálních zařízení, odvodnění objektů, revitalizace školních zahrad, školních hřišť a vybavení učeben. V oblasti předškolního vzdělávání se partnerství podařilo ve sledovaném období zrealizovat 15 investičních záměrů. Jedná se o projekty zaměřené



na rekonstrukce budov, sociálního zařízení, zvýšení bezpečnosti dětí, vytápění, zřízení/revitalizace zahrad u MŠ a herních prvků, hřiště, bezbariérovost, stavební úpravy a pořízení technologií do kuchyně apod. Jak již bylo uvedeno výše, poměrně nízká míra realizace investičních záměrů je v této oblasti dána jak velkou finanční náročností těchto projektů, u kterých žadatel vyčkává na vhodný dotační zdroj. Svou roli zde sehrává omezení podporovaných témat dotačních titulů pro rozvoj předškolního vzdělávání (např. v rámci IROP byla v obou plánovacích obdobích 2014-2020 a 2021-2027 oblast podpory v rámci základního vzdělávání mnohem širší, a přesto není ani v této oblasti podpora dostačující, pozn. alokace jednotlivých výzev IROP pokrývá pouze malé procento předložených žádostí).

V oblasti společného plánování aktivit bylo v průběhu projektů MAP vytvořeno celkem 8 akčních plánů (pro období „2017/2018“, „2018/2019“, „2019/2020“, „2020/2021“, „2021+“, „2023“, „2024“ a „2025“). Vzhledem k časovému nastavení akčních plánů vytvořených v MAP III (2023, 2024 a 2025), lze vyhodnotit pouze 5 akčních plánů z MAP I a MAP II. Napříč těmito akčními plány se podařilo partnerství/aktérům podařilo zrealizovat celkem 1 355 aktivit. Do počtu těchto aktivit nejsou zahrnuty investiční záměry, které obsahují přílohy strategického rámce.





Největší počet realizovaných aktivit tvoří projekty zjednodušeného vykazování (Šablony), které jsou realizovány v souladu se strategií MAP, avšak nezávisle na MAP jednotlivými školami a školskými zařízeními. Mnoho dalších aktivit školy realizují z vlastních zdrojů, příp. zdrojů zřizovatele. Akční plány zahrnují aktivity realizované v rámci budování znalostních kapacit (MAP I, II) a implementace (MAP II).

Na základě výše uvedeného, lze soudit, že se v rámci projektů MAP v SO ORP Děčín dařilo vhodně přispět ke zlepšení kvality v jednotlivých segmentech vzdělávání v SO ORP Děčín, což potvrzují i výsledky evaluačního šetření v území, v rámci kterého byl respondenty identifikován právě největší přínos v oblasti předškolního a základního vzdělávání, dále v oblasti rozvoje spolupráce aktérů ve vzdělávání a v oblasti zájmového a neformálního vzdělávání.

I přes identifikované úspěchy je však nutné podotknout, že projekty MAP mají pouze nepřímou možnost působení v této oblasti. Hlavní aktéři ovlivňující kvalitu vzdělávání jsou stát (legislativní změny, revize RVP, nastavení oblasti a pravidel podpory, změny financování apod.), zřizovatelé a samotné školy, kterým projekt MAP „pouze“ poskytuje podporu. Tato podpora ze strany MAP byla realizována prostřednictvím rozvoje spolupráce aktérů ve vzdělávání – tj. společné informování, vzdělávání a plánování aktivit na základě místně specifických problémů a potřeb. Na základě výše uvedených informací a výsledků z evaluačního šetření lze tedy soudit, že realizace projektů MAP svého hlavního cíle dosáhla.

3.1.1.2. Podpořili jsme spolupráci zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání?

V procesu společného plánování je spolupráce zapojených aktérů ve vzdělávání nezbytnou podmínkou úspěchu této činnosti. Pro nastavení priorit a cílů MAP byla nutná shoda partnerství. Ta byla dosažena díky realizaci společných jednání a také díky postupnému zpracovávání a projednávání dílčí dokumentace MAP, tak aby zdůvodnění výběru priorit a cílů bylo pro všechny aktéry srozumitelné a akceptovatelné.

V rámci společného informování a realizace informačních setkání byly vyměňovány kontakty mezi aktéry ve vzdělávání, sdílena dobrá praxe a dále rozvíjena spolupráce. Cílem těchto setkání bylo také umožnění propojení know-how jednotlivých aktérů napříč celým územím ORP Děčín, s cílem sjednotit znalostní základnu a zjednodušit tak proces rozhodování v partnerství. Tomu napomáhala i realizace vzdělávacích aktivit v rámci budování znalostních kapacit a realizace implementačních aktivit v rámci projektu MAP II. Největší přínos pro rozvoj spolupráce lze spatřovat právě v rámci společného vzdělávání, tyto aktivity mají pro zapojené aktéry okamžitý a dobře viditelný dopad. Jelikož pravidla projektu umožňují realizaci pouze společných aktivit, docházelo vždy k propojování a navazování kontaktů a rozvoji spolupráce mezi účastníky. Díky realizaci zajímavých aktivit se dařilo zvyšovat povědomí o projektu MAP i u méně zapojených cílových skupin.

Přispění projektu MAP pro rozvoj spolupráce aktérů ve vzdělávání bylo v evaluačním dotazníku pozitivně hodnocené (průměr 1,72 na škále 1 až 4). Nejvíce byla rozvíjena spolupráce mezi ZŠ, MŠ, NPI ČR a SVČ/ZUŠ. V menší míře byla rozvíjena spolupráce se zřizovateli, ÚP ČR a dalšími organizacemi, nejslabší oblastí je rozvoj spolupráce s rodiči.



3.1.1.3. Zlepšili jsme řízení mateřských a základních škol prostřednictvím dlouhodobého místního plánování (jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol)?

Realizace projektů MAP nastartovala v území proces dlouhodobého místního plánování. Na začátku procesu proběhlo shromáždění dostupných informací, analýza stavu, definovány priority, strategické cíle, nastaven plán aktivit, který byl následně realizován a monitorován. Závěrem proběhla evaluace, která poskytla další data a doporučení pro opakování tohoto cyklu, který v území probíhal průměrně každé dva roky. Jedná se tedy o 4 cykly realizace procesu místního akčního plánování (1 v MAP I, 2 v MAP II a 1 v MAP III).

V rámci vlastního zapojení ředitelů a zřizovatelů do procesu MAP lze identifikovat konkrétní přínosy pro tuto cílovou skupinu, která je za řízení MŠ a ZŠ zodpovědná. Jedná se o dostupnost dat, analýz i predikci vývoje, které mohou využít v rámci vlastního plánování např. v úrovni konkrétního zařízení, a plnění podmínky souladu s MAP v rámci žádání o dotační podporu na vlastní investiční záměry.

V evaluačním dotazníku bylo toto téma respondenty hodnocené poměrně pozitivně (průměr 1,72 na škále 1-4). Strategický dokument MAP je hodnocen ze strany zapojených aktérů velmi pozitivně, především co se týče komplexnosti pojetí řešené oblasti vzdělávání.

Během realizace projektu MAP II proběhly dva cykly realizace aktivity 2.7 Podpora škol v plánování. Cílem aktivity bylo posílit přenos reálných potřeb ze škol do plánu v území MAP a posílit atmosféru spolupráce v rámci pedagogického sboru při společném plánování aktivit ve školách v prioritních tématech MAP. V rámci této aktivity vypracovala každá škola ve spolupráci s realizačním týmem MAP dokument – Sebereflexe školy/Popis potřeb a to v následujících tématech: čtenářská (pre)gramotnost, matematická (pre)gramotnost, inkluze, digitální (pre)gramotnost atd. (např. infrastruktura). V těchto tématech si školy kladly otázky: Co proběhlo dobře? V čem byla škola úspěšná? V čem by se mohly zlepšit? V čem potřebují pomoci, aby se mohly zlepšit? Realizace a výstupy této aktivity přispěly k rozvoji plánování na úrovni jednotlivých škol. Školy měly dále možnost rozvést sebereflexi do podoby strategického plánu, této možnosti využily však pouze 2 organizace, na kterých byl následně realizován workshop s pedagogickým sborem a následně rozvíjena další spolupráce s NIDV, resp. NPI ČR.

V rámci MAP III byla prohloubena spolupráce s projektem P-AP (Metodická podpora akčního plánování). Jedním z cílů projektu P-AP je vytvořit jednotný model akčního plánování, který vychází ze stávající dobré praxe ve školách (SŠ, ZŠ, MŠ), v území a v krajích (MAP, KAP), a zvýšit tak kvalitu i naplňování strategických i akčních cílů na všech úrovních vzdělávacího systému. Projekt MAP přispěl do tvorby tohoto modelu sdílením příkladů dobré praxe z realizace MAP a účastí na projednávání a sběru připomínek – ať už v rámci setkání MAP a KAP, tak v rámci setkání Krajského strategického týmu rozvoje vzdělávání v Ústeckém kraji, i následnou propagací jednotného modelu akčního plánování do území.

3.1.1.4. Pomohli jsme sdílenému porozumění orientace na inkluzivní vzdělávání?

V rámci každého projektu MAP (resp. na začátku jejich realizace) proběhlo informativní setkání ke kvalitě vzdělávání s místními podniky, zastupiteli a dalšími aktéry, které zahrnovala mj. i téma osvěty



pojmu a pojetí inkluzivního vzdělávání v území. Zástupci realizačního týmu MAP v rámci dílčích jednání vždy apelovali na věcné a správné pojetí inkluzivního vzdělávání – tj. zapojení všech dětí a žáků do vzdělávacího procesu tak, aby měli rovné příležitosti ke vzdělávání a byl naplňován potenciál každého dítěte/žáka. Společné porozumění pojetí inkluzivního vzdělávání bylo v realizaci projektů MAP a společném plánování naprosto zásadní, a to vzhledem k tlaku různých zájmových skupin a organizací, které pod inkluzí vnímali pouze podporu slabších žáků, nebo jen jako podporu žáků ohrožených sociálně ekonomických vyloučením. Což společně s nevhodnou a zjednodušenou medializací problematiky vedlo k odporu společnosti k inkluzivnímu vzdělávání. Pro překonání tohoto odporu byla v rámci MAP realizována osvětová činnost prostřednictvím dostupných komunikačních kanálů a realizací osvětových akcí.

3.1.1.5. Přispěli jsme k zavádění řešení pro nastavení rovných příležitostí?

Samotné plánování a nastavení aktivit projektů MAP bylo realizováno tak, aby došlo k pozitivnímu ovlivnění oblasti rovných příležitostí a nediskriminace. Projekty MAP byly realizovány z Prioritní osy PO3 - Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání (spravedlnosti ve vzdělávání s cílem rozvíjet potenciál každého dítěte či žáka dle jeho schopností). Realizace projektů MAP pozitivně přispěla k posilování rovných příležitostí a nediskriminace podporou společného vzdělávání dětí a žáků v prostředí českého školství a to zejména prostřednictvím podpory pedagogických pracovníků školy.

V evaluačním dotazníku bylo téma zavádění řešení pro nastavení rovných příležitostí hodnocené rovněž pozitivně (průměr 1,71 na škále 1-4). V tomto ohledu největší přínos přinesla realizace projektu MAP II pro SO ORP Děčín, a to vzhledem k realizaci vzdělávacích aktivit a rozvoji spolupráce s Agenturou pro sociální začleňování (ASZ). Právě díky spolupráci s ASZ, výměně dat a informací se zástupci MAP zprostředkovaně podíleli na tvorbě Místního plánu inkluze Děčín 2018 – 2022, v rámci kterého byly rovněž definovány a podporovány řešení pro nastavení rovných příležitostí.

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

Na začátku budování partnerství byla identifikována jistá míra nedůvěry mezi aktéry, kteří byli na počátku realizace MAP osloveni ke spolupráci. Z jejich pohledu byl projekt MAP další z mnoha iniciativ, projektů, nebo organizací, které v souvislosti s legislativními změnami do oblasti vzdělávání vstupují zvenčí, zahrnují školy a školská zařízení množstvím informací a dotazníků. Časovou náročnost spojenou se šetřením územím a přenosem informací potvrzuje i evaluační šetření cílené na zapojené organizace v projektu MAP (realizováno v závěru MAP II). Snahou projektů MAP bylo proto nezvyšovat zahlcenost v území a vycházet v maximální možné míře z již existujících podkladů, a naopak poskytovat a zveřejňovat vlastní relevantní data ostatním aktérům/partnerům působícím v území. Ne vždy však bylo využití existujících dat vzhledem k požadavkům stanovených metodikou projektu možné, a proto byla nutná realizace vlastních šetření. V této oblasti lze zmínit někdy obtížnou koordinaci činností mezi dalšími aktéry rozvoje vzdělávání (NIDV, resp. NPI ČR, RSK, projekty KAP, ASZ apod.), a to vzhledem



k různým termínům plnění dílčích aktivit a nastavených indikátorů. Tyto problémy byly v průběhu realizace MAP řešeny a počáteční nedůvěru v MAP se podařilo v území odbourávat.

V oblasti realizace vzdělávacích aktivit bylo problematické nastavení mzdových limitů na lektory (sazby kvalitních a doporučených lektorů byly často mimo možnosti projektů MAP). Velkou překážkou v plnění cílů MAP byla pandemie COVID-19, a to především omezení prezenčního setkávání a jednání, které byly přeneseny do on-line prostředí. Tato řešení však vykazovala značné limity, především v oblasti budování spolupráce a společného plánování nemohla plně nahradit osobní setkání.

Některé překážky vycházejí z parametrů zapojených aktérů jako je např. velikost školy, nebo skladba žáků, kteří školu navštěvují, různý stav infrastruktury a skladby školního sboru. Tyto rozdíly mezi školami vedou k tomu, že každou organizaci trápí jiné problémy a tudíž definuje jiné priority. Např. v rámci individuálních překážek – pro malotřídní školy bylo obtížné se zapojit do některých realizovaných aktivit, a to z důvodu problematického uvolnění kantorů v rámci běžného provozu školy (velmi omezený počet fyzických osob pro suplování). Problematická byla rovněž spolupráce a zapojování cílové skupiny rodiče.

V rámci analýzy území byly tvořeny SWOT-3 analýzy jejichž cílem bylo mj. identifikovat slabé stránky a hrozby v dílčích tématech rozvoje vzdělávání. V tomto pojetí se jedná o překážky, které brání dosažení cílů MAP. Tyto problémy byly shrnuty v rámci identifikace hlavních problémů k řešení, popis jejich příčin a návrhy řešení. Pořadí a znění hlavních problémů/překážek se v průběhu realizace projektů MAP vyvíjelo, aktuálních 10 nejzávažnějších problémů/překážek je následujících:

Hlavní problémy k řešení (aktuální verze – leden 2023)	
1.	Překážky zavádění ICT do škol - slabé elektrické sítě, nedostatečně zajištěná konektivita škol, nedostatek IT odborníků.
2.	Personální zajištění specializovaných pedagogů i nepedagogů (spec. pedagog, logoped, psycholog, soc. pedagog apod.).
3.	Přílišná časová vytiženost vedení školy, absence podpory ředitelů.
4.	Špatná spolupráce s rodiči, nedostatečné zapojení rodičů do procesu vzdělávání, špatná informovanost této cílové skupiny.
5.	Horší stav některých objektů/dlouhodobé podfinancování školní infrastruktury/ekologická neúspornost starých budov.
6.	Nedostatek prostoru pro rozvoj – nemožnost zřizování nových učeben apod.
7.	Personální zajištění škol a pozic pro rozvoj příslušných kompetencí.
8.	Negativní přístup k inkluzivnímu vzdělávání ve společnosti.
9.	Slabá podpora nadaných žáků, dětí a talentů obecně.
10.	Nedostatečná motivace a nezáměr subjektů o spolupráci, slabá komunikace mezi pedagogy, slabé sdílení dobré praxe, slabá spolupráce s odborníky v tématu klíčových kompetencí.

V průběhu realizace MAP bylo identifikováno i mnoho dalších problémů, avšak jejichž závažnost v průběhu období klesla a nyní mezi 10 nejzávažnějších nepatří. Jednalo se o následující problémy: „Učitelé trpí frustrací, vyhořením“; „Problematický rozvoj čtenářské a matematické gramotnosti dětí a žáků“; „Nedokonalá diagnostická podpora PPP“; „Přílišná administrativní zátěž i neznalost nových metod výuky souvisejících s implementací inkluze dle novelizovaného § 16 školského zákona“; „Velké počty dětí ve třídách, nemožnost individuálního přístupu“. Závažnost těchto problémů klesla vzhledem k postupné implementaci opatření a změn ve vzdělávání a financování škol.



Pro naplňování cílů MAP naopak nejvíce pomohlo zapojení místních odborníků do projektu a jejich ochota sdílet své znalosti a zkušenosti. Díky jejich zapojení projekty MAP mohly efektivně mapovat daná témata a nastavovat priority, cíle a opatření tak, aby byla věcně správná, a plánované intervence vedly k pozitivním dopadům v území. Velmi pomohla již existující spolupráce v území, kterou projekt následně podpořil a rozšířil. V tomto ohledu lze pozitivně hodnotit zachování kontinuity procesu MAP, resp. postupnou realizaci na sebe vzájemně navazujících projektů MAP.

V průběhu realizace MAP byly vyzkoušeny realizátorem projektu různé formy komunikace a zapojování subjektů do MAP a jeho dílčích aktivit, mj. v důsledku omezení prezenčního setkávání v rámci pandemie COVID-19. I přes některá pozitiva distanční komunikace, je hodnocen osobní kontakt jako vhodnější nástroj komunikace a přenosu informací, dle zástupců realizačního týmu tento formát také přispívá k budování vzájemné důvěry. V rámci zapojování a přenosu informací a potřeb od cílových skupin, které nebyly tolik zapojené do MAP (především rodiče, děti a žáci apod.) pomohla dotazníková šetření, realizovaná prostřednictvím škol (jako prostředníka přenosu informací). Nejpřínosnější pro naplňování cílů MAP je prezenční setkávání a výměna zkušeností mezi jednotlivými subjekty (především ředitelé, zřizovatelé, pedagogové atd.), a to jak formou přímého zapojení do projektu (účastní v ŘV, PS), tak formou účasti na dílčích aktivitách MAP (výjezdní zasedání, společné workshopy, semináře, webináře apod.).

Z pohledu realizačního týmu jsou realizované aktivity projektu přijímané pozitivně a jsou přínosné pro rozvoj vzdělávání v území a naplňování dílčích cílů projektů MAP. Byl prohlouben proces společného plánování, realizován proces plánování ve školách a rozvíjena spolupráce mezi školami, územím a dalšími subjekty. Vyhodnocování dílčích aktivit projektu umožnilo zefektivnění další realizace těchto aktivit. Za nejprínosnější v procesu plánování lze považovat právě rozvoj vzájemné spolupráce v území, přenos potřeb, sdílení zkušeností i praxe - setkávání zástupců škol, školských zařízení, zřizovatelů i dalších organizací, a to i včetně neoficiálního setkávání při jiných příležitostech. V této souvislosti lze zmínit realizaci vzdělávacích aktivit pro cílové skupiny projektu, které umožňovaly další setkávání v rámci daných témat. Tyto aktivity naplňovaly nejen cíle projektu, ale také pomáhaly ukázat přímý přínos projektu pro cílové skupiny.

Součástí akčního plánování byla mj. tvorba SWOT analýz, v rámci kterých byly identifikovány silné stránky a příležitosti, které měly potenciál pozitivně ovlivnit analyzované oblasti vzdělávání v území.

Ačkoliv se v průběhu jednotlivých cyklů MAP jednotlivé body analýzy měnily, lze soudit, že většina silných stránek byla využita nebo dále rozvedena realizací z některých aktivit MAP. V rámci zhodnocení silných stránek ve spolupráci s RT MAP, lze soudit, že nejzásadnějšími silnými stránkami, které přispěli k dosažení cílů MAP, jsou:

- **V oblasti základního vzdělávání** – aktivní vedení škol, vhodné pokrytí území školami a jejich dostupnost, dostačující kapacita zařízení.
- **V oblasti infrastruktury** – část objektů již prošla rekonstrukcí, spolupráce vedení školy a zřizovatelů, konektivita škol.



- **V oblasti předškolního vzdělávání** – stabilní zázemí, rozvoj pregramotností v MŠ a rozšiřování nabídky předškolního vzdělávání, pozvolná modernizace, bezproblémový přechod dětí z MŠ na ZŠ.
- **V oblasti zájmového a neformálního vzdělávání** – nabídka zájmového a neformálního vzdělávání, vhodná doplňkovost vzdělávání, již zaběhlé aktivity v oblasti klíčových kompetencí.
- **V oblasti spolupráce, síťování a sdílení** – již probíhající spolupráce v území, navázaná spolupráce v projektech v minulosti, poloha regionu – příhraniční spolupráce.

Jako problematická se ukázala pouze konektivita škol, která vzhledem k nárůstu požadavků v rámci rozvoje ICT ve školách není v současnosti vždy zcela dostatečná. Jediná silná stránka, jejíž potenciál nebyl zcela využit, je příhraniční spolupráce.

V rámci zhodnocení příležitostí je nutné brát v úvahu, že se jedná o příležitosti přicházející z vnějšího prostředí, a že realizace strategie MAP spočívá v důsledku na jednotlivých školách a zřizovateli, tedy i to zda konkrétní příležitost je pro tyto subjekty relevantní a zda ji využijí. Nutno dodat, že některé příležitosti nebylo možné využít v důsledku omezení legislativy, nebo RVP. Nejzásadnějšími příležitostmi ve vztahu k cílům MAP jsou:

- **V oblasti základního vzdělávání** – podpoření aktivit v rámci projektů MAP, nové a aktuální metody uplatňující se ve vzdělávacím procesu, spolupráce se středními školami, prohloubení činnosti kariérových poradců na ZŠ.
- **V oblasti infrastruktury** – využití vhodných dotačních titulů, předání kontaktů na vhodné, prověřené a kvalitní formy/řemeslníky, sdílení vhodných prostorů, rozšíření možností neformálního vzdělávání (např. v oblasti EVVO), modernizace objektů pro potřeby moderního vzdělávání.
- **V oblasti předškolního vzdělávání** – meziškolní spolupráce, možnost zapojení rodičů, komunitní přístup, využívání přírodního prostoru v běžném vzdělávání.
- **V oblasti zájmového a neformálního vzdělávání** – rozšíření a tvorba odloučených pracovišť, spolupráce s dalšími aktéry vzdělávání, inovativní metody výuky, rozšíření možností vzdělávání v oblasti EVVO, rozšíření možností vzdělávání v oblasti digitálních gramotností.
- **V oblasti spolupráce, síťování a sdílení** – spolupráce mezi venkovskými a městskými školami, posílení a podpora společných aktivit, sdílení zkušeností a dobré praxe, sdílení vybavení a materiálu.

Jak již bylo uvedeno výše – míra naplnění/využití jednotlivých příležitostí se liší, např. prohloubení činnosti kariérových poradců nelze zcela vyhodnotit v důsledku legislativních a kapacitních bariér. Avšak většina příležitostí byla v rámci procesu MAP reflektována a následně i využita. Lze soudit, že většina identifikovaných silných stránek a příležitostí byla v nastavené strategii MAP vhodně využita.



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

3.1.3.1. Princip spolupráce

Byly zapojeny do místního akčního plánování min. 3 strany – zřizovatelé (obce, kraje, soukromé subjekty apod.), poskytovatelé (jednotlivé ZŠ a MŠ, případně školská zařízení) a uživatelé (děti a žáci, rodiče a zaměstnavatelé)?

Na úrovni řídicího výboru byli zapojeni zřizovatelé, poskytovatelé i uživatelé. Ačkoliv se konkrétní složení a obsazení v rámci realizace projektů místního akčního plánování měnilo, bylo vždy dodrženo povinné složení dle metodiky projektu (v kontextu otázky se jedná o zástupce měst a obcí, kraje, zástupce soukromých i církevních škol, vedení škol a školských zařízení, učitelé, zástupce rodičů). Do procesu místního akčního plánování byli zapojeni i děti a žáci a to díky přenosu informací a jejich potřeb do projektu a dokumentace MAP (např. prostřednictvím dotazníkových šetření, buď přímo cílených na žáky druhého stupně ZŠ, nebo na rodiče a zákonné zástupce).

3.1.3.2. Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů

Úroveň zapojení dotčené veřejnosti lze definovat prostřednictvím následující čtyřbodové škály:

1. *zajištění přístupu k informacím;*
2. *aktivní informování veřejnosti;*
3. *konzultace s občany (oboustranná komunikace za účelem sběru připomínek, zjištění postoje veřejnosti k dokumentu);*
4. *spoluúčast veřejnosti na plánování.*

Výstupy a veškeré relevantní informace o realizaci projektu byly zveřejňovány na webových stránkách projektu. Propagace a informování veřejnosti probíhalo dále prostřednictvím regionálních tiskovin (novin a zpravodajů) a FB stránek projektu v rámci plnění povinné publicity stanovené metodikou projektu. V průběhu realizace MAP se zástupci realizačního týmu účastnili aktivit, kterých se účastnila i širší veřejnost. Prostřednictvím těchto akcí, kromě informování veřejnosti o MAP, do jisté míry probíhaly i konzultace s účelem sběru námětů a připomínek. Za tímto účelem proběhlo v rámci MAP I a MAP II veřejné projednání dokumentu, v současném projektu MAP III tak dosud učiněno nebylo. Další konzultace a zapojování veřejnosti do procesu plánování probíhá zprostředkovaně díky zapojení zástupců cílových skupin do řídicího výboru a pracovních skupin MAP. Lze tedy soudit, že dotčená veřejnost byla dostatečně zapojena do procesu plánování. Jednotlivé části zapojení dotčené veřejnosti se vzájemně doplňují a vytvářejí provázaný systém komunikace.

3.1.3.3. Princip dohody

Shodly se 3 strany (viz princip spolupráce) na prioritách v oblasti vzdělávání v území MAP?

Vzhledem k reprezentativnímu zastoupení těchto skupin v Řídicím výboru MAP lze považovat princip dohody za splněný. Priority v oblasti vzdělávání jsou založeny na potřebách území. V rámci jednání ŘV byly priority schváleny jednohlasně jako součást Strategického rámce MAP.



3.1.3.4. Princip otevřenosti

Byly informace o dění v komunitním plánování veřejně dostupné (byly zveřejňovány klíčové dokumenty – např. status a jednací řád, zápisy z jednání)? Byla umožněna aktivní participace všech dotčených zájmových skupin (zahrnovalo složení ŘV různé zájmové skupiny – minimálně dle Postupů MAP, obsahuje jednací řád ŘV možnost přizvat hosty)?

Veškeré výstupy projektu, vč. statutu a jednacího řádu a zápisů z jednání RT, PS a ŘV jsou zveřejněné na webových stránkách projektu. Složení ŘV odpovídá metodice projektu (viz Princip spolupráce). Jednací řád umožňuje do jednání ŘV přizvání hostů dle aktuálně řešené problematiky.

3.1.3.5. Princip SMART

Bylo stanovení a realizace priorit dostatečně specifické (tj. s popisem konkrétních aktivit), měřitelné (byly nastaveny indikátory), akceptované (projednána v partnerství MAP), realistické (odráží skutečné potřeby území, byly dostupné zdroje, celkově zhodnotit proveditelnost plánu) a termínované (mají aktivity své jasné termíny)?

Priority MAP jsou rozvedeny do podrobnější úrovně cílů, opatření a aktivit. Právě při nastavování aktivit bylo vycházeno z principu SMART – jedná se o konkrétní aktivity škol, školských zařízení a dalších organizací působících ve vzdělávání v území SO ORP Děčín (včetně aktivit projektů MAP). Naplňování akčních plánů sledují nastavené indikátory, akční plány stejně jako nadřazená dokumentace je schválena ŘV MAP. Nastavení priorit, cílů a opatření vycházejí z potřeb území (evidence based). Jediné rezervy jsou identifikovány v oblasti zdrojů, ne u všech aktivit a projektových záměrů byl identifikován finanční zdroj, jelikož u finančně náročnějších záměrů realizátor vyčkává na vhodný dotační zdroj, z tohoto důvodu nejsou také zcela jednoznačně nastavené termíny.

3.1.3.6. Princip udržitelnosti

Byla nastavena a rozvíjena dlouhodobá (resp. od 2016 do 2025 – tj. cca 10 let) spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání na místní úrovni?

Jedním z přínosů realizace MAP je vybudování udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území. Tématem udržitelnosti se zabývala vnitřní evaluace v projektech MAP I a MAP II, v rámci kterých byly vytvořeny tři varianty budoucího vývoje. V rámci realistické varianty na základě vybudované spolupráce se v případě ukončení realizace projektů MAP předpokládá udržení spolupráce mezi omezeným počtem aktérů, nikoliv „všichni s každým“ a to vzhledem k limitům finančních a lidských zdrojů. Dále viz kap. 3.3.

3.1.3.7. Princip partnerství

Byli do projektu zapojeni partneři? Jak a v jakém smyslu?

Partnerství je vztah mezi dvěma nebo více subjekty, který spočívá ve spolupráci těchto subjektů při přípravě a následné realizaci plánu. Obsahem spolupráce partnerů je společná tvorba, koordinace,



organizace, řízení, monitorování a vyhodnocování plánu. Partnerství je založeno na sdílené odpovědnosti a na demokratických principech rozhodování při tvorbě a řízení plánu. Podíl partnerů na společném plánu nemusí být stejný. Účast musí být opodstatněná a nezastupitelná. Jejich přínos pro tvorbu či realizaci plánu musí spočívat v zajištění aktivit, bez jejichž realizace by nebylo dosaženo cílů a zároveň je nemůže zajistit sám vlastními zdroji a silami jediný subjekt.

Partnerství v rámci MAP je předmětem dohody – viz Dohoda o vzájemné spolupráci:

- Dohoda deklarovala společnou snahu o zlepšení kvality a pozitivní ovlivnění oblasti včasné péče, předškolního a základního vzdělávání s tím, že bude podpořena spolupráce mezi všemi aktéry ve vzdělávání, tzn. všemi, kteří jsou přesvědčeni o nutnosti a prospěšnosti zvýšit úroveň vzdělávací soustavy s ohledem na místně specifické problémy a potřeby území SO ORP Děčín. Signatáři se shodují na potřebě rozvíjet ve školách motivující kulturu zaměřenou na maximální úspěch každého žáka a učitele a rovněž na prospěšnost a účelnost lokální vize vzdělávání pro území ORP Děčín formou dokumentu naplňujícího cíle celostátních strategií a respektujícího specifika území ORP Děčín.

Mimo věcné partnerství v rámci MAP, byli do projektů MAP zapojeni projektoví partneři:

- MAP I byl realizován ve spolupráci s dvěma partnery (Statutární město Děčín a MAS Český sever, z.s.);
- MAP II byl realizován ve spolupráci s jedním partnerem (Statutární město Děčín). MAS Český sever, z.s. byl do projektu nicméně také zapojen prostřednictvím svého zástupce v realizačním týmu a Řídícího výboru MAP;
- MAP III je realizován bez partnerů, zástupci Statutárního města Děčín a MAS Český sever, z.s. jsou však v projektu zapojeni prostřednictvím Řídícího výboru a pracovních skupin MAP.

Jádro partnerství tvoří v SO ORP Děčín aktuálně 47 MŠ a ZŠ, dále další subjekty jako jsou DDM, CDM a ZUŠ (2 ZUŠ a 2 CDM, 1 DDM), vzhledem k principu otevřenosti je partnerství otevřeno i dalším subjektům z území. Zástupci partnerství jsou zapojeni do ŘV a PS. Výše uvedenou dohodou o vzájemné spolupráci byly vymezeny oblasti a formy spolupráce založené na dohodě o potřebách, která vznikla v projektu MAP I na základě SWOT-3 analýz, výsledků dotazníkového šetření, výstupů pracovních skupin atd. Tyto oblasti a potřeby byly dále promítnuty do Strategického rámce MAP a jednotlivých Akčních plánů MAP. Právě akční plány obsahují mj. aktivity zapojených subjektů, které naplňují stanovené priority a cíle. Lze tedy soudit, že princip partnerství byl naplněn.



3.2. Dopady

3.2.1. Co se díky akčnímu plánování v území změnilo?

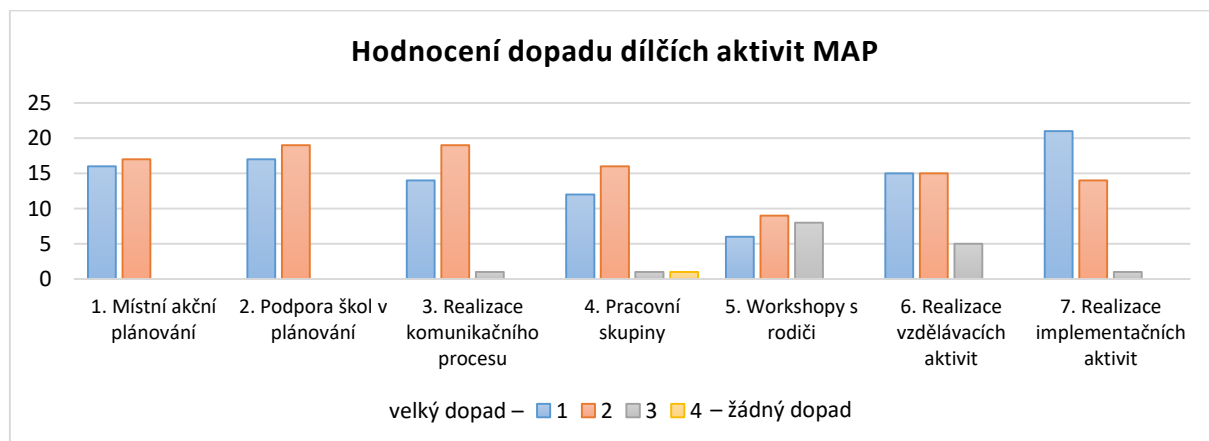
3.2.1.1. Které aktivity měly reálný dopad do území?

Na základě rozboru dokumentace MAP a pravidel dílčích projektů MAP bylo sumarizováno 7 hlavních aktivit MAP:

1. **Místní akční plánování** (společné plánování na základě stavu a potřeb území - tvorba strategie MAP, strategické rámce, akční plány).
2. **Podpora škol v plánování** (zapojení škol do procesu plánování, podpora vedení škol v plánování, zpracování Sebereflexe školy).
3. **Realizace komunikačního procesu** (společné informování, přenos informací k aktérům vzdělávání).
4. **Pracovní skupiny** (vytvoření, řízení a činnost pracovních skupin MAP).
5. **Workshopy s rodiči** v tématech inkluzivního vzdělávání.
6. **Realizace vzdělávacích aktivit** (podpora/budování znalostních kapacit).
7. **Realizace implementačních aktivit** (např. výjezdní zasedání, semináře legislativy, motivační exkurze, workshopy s moderními výukovými metodami apod.).

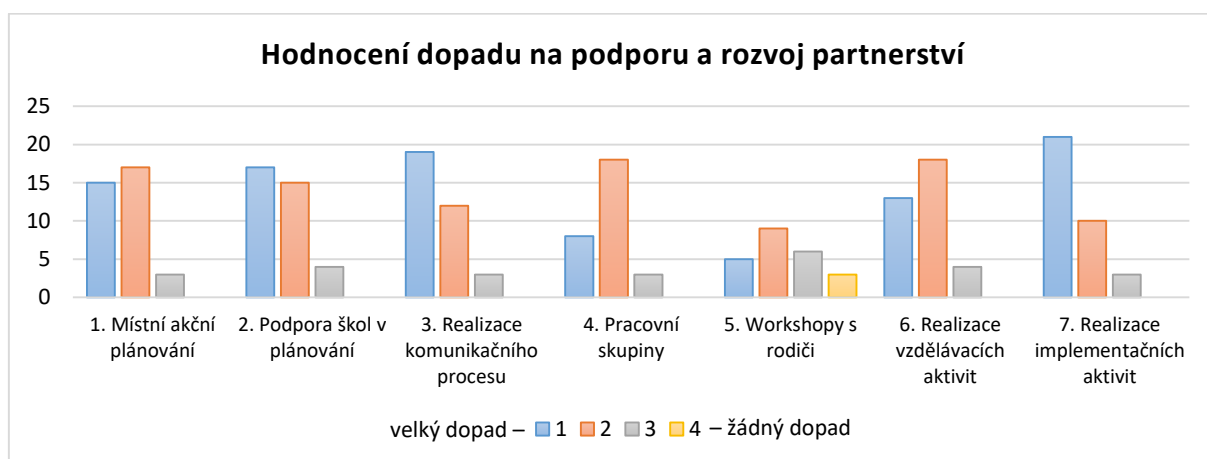
Ačkoliv rozbor dokumentace MAP uvádí poměrně jasnou představu o tom, co bylo v projektech MAP vytvořeno a k čemu tyto výstupy/aktivity slouží, nelze jen ze samotného rozboru dokumentace hodnotit dopad do území. Pro tyto potřeby bylo realizováno šetření cílené na aktéry zapojené do procesu MAP – viz metodologie. Kompletní výsledky šetření naleznete v příloze č. 2.

Z pohledu respondentů měla největší dopad do území realizace implementačních aktivit, dále samotný proces místního akčního plánování a podpora škol v plánování. Relativně nejhůře byly hodnoceny workshopy s rodiči, které byly povinnou součástí projektu MAP II. Cílem těchto aktivit bylo zapojení rodičů do odborné diskuse o kvalitě inkluzivního vzdělávání prostřednictvím workshopů pod vedením odborníků v tomto tématu. Je velmi pozitivní, že většina respondentů vnímá pozitivní dopad na rozvoj vzdělávání v území u všech aktivit MAP.



3.2.1.2. Které aktivity měly největší dopad na podporu partnerství?

V rámci hodnocení dopadu dílčích aktivit MAP na podporu a rozvoj partnerství byla opět nejlépe hodnocená realizace implementačních aktivit. Součástí většiny těchto aktivit byla výměna zkušeností a sdílení praxe mezi účastníky i na neformální bázi, což vedlo k budování důvěry a rozvoje partnerství v území. Další aktivitou s významným dopadem byla realizace komunikačního procesu a až pak dílčí aktivity podpory škol v plánování a celkový proces místního akčního plánování. O něco hůře byly hodnoceny pracovní skupiny. Vzhledem k tomu, že pracovní skupiny jsou důležitou organizační složkou projektů MAP, která se podílela na plánování a realizaci většiny dílčích aktivit, je možné, že toto téma pro respondenty, kteří se jednání pracovních skupin přímo neúčastnili, bylo obtížně hodnotitelné. Což nabízí potenciál pro realizátory navazujícího projektu – lépe prezentovat činnost a výstupy pracovních skupin, příp. zapojit do jednání další zájemce z širší odborné veřejnosti.



V rámci hodnocení dopadu aktivit MAP na rozvoj partnerství měli možnost respondenti doplnit další aktivity, díky kterým navázali, nebo dále rozvíjeli spolupráci s dalšími aktéry působící ve vzdělávání. Kromě pozitivní zpětné vazby k realizaci dílčích aktivit MAP respondenti doplnili pouze individuální konzultace s realizačním týmem MAP a účast na aktivitách DDM (tedy mimo rámec MAP).

3.2.1.3. Měly realizované aktivity i nějaké původně nezamýšlené dopady?

Projekt MAP I byl specifický tím, že se jednalo o typ projektu, se kterým neměl realizátor a území prakticky žádné zkušenosti, a tedy i žádná velká očekávání přínosů a dopadů nad rámec definovaný výzvou MAP I. Příjemným překvapením bylo proto nadšení a zvýšená motivace ke spolupráci u účastníků vzdělávacích akcí. Realizace těchto aktivit přispěla a i do jisté míry k obhájení smysluplnosti a praktického přínosu MAP. V rámci realizace projektu MAP II již nelze o tomto dopadu mluvit jako o nezamýšleném, jelikož si dopad a vliv realizace těchto aktivit realizátor projektu uvědomoval a plánoval aktivity tak, aby byl dopad do území co největší. V oblasti rozvoje vzájemné spolupráce je vlastní iniciativa zástupců škol (a dalších organizací) vždy milým bonusem, projekt umožnil setkání subjektů, které v dalším prohlubování spolupráce pokračují dále z vlastní iniciativy.

O dalších nezamýšlených dopadech projektu se však často realizátor dozvídá až dodatečně, např. že data a poznatky vzešlé z MAP byly využity v rámci sdílení dobré praxe mezi školami, nebo využity při tvorbě dalších strategií, či jako zajímavý podklad pro další aktéry ve vzdělávání.



3.2.2. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

3.2.2.1. Kteří aktéři byli nejvíce zapojeni do partnerství?

Projekt MAP I byl realizován ve spolupráci s dvěma partnery – Statutárním městem Děčín a MAS Český sever, z.s. Navázaná spolupráce s těmito subjekty byla dále rozvíjena v celém období realizace MAP. V případě MAP II zůstalo v projektovém partnerství jen Statutární město Děčín, MAS Český sever byl do projektu zapojen pouze prostřednictvím svého zástupce v RT a ŘV. Ačkoliv byl projekt MAP III realizován bez partnerů, byly tyto dvě organizace zapojeny prostřednictvím svých zástupců v ŘV a PS. Vzhledem ke své pozici v ORP Děčín (Statutární město Děčín jako největší zřizovatel škol v regionu, MAS Český sever, z.s., jako realizátor SCLLD v části ORP Děčín a realizátor MAP ORP Varnsdorf a Rumburk), byly tyto dvě organizace spolu s realizátorem projektů MAP (MAS Labské skály, z.s.) nejvíce zapojeny do partnerství, a to formou účasti na většině dílčích aktivit MAP.

V obecné rovině lze u všech cílových skupin/aktérů v území soudit, že byli zapojeni do procesu MAP minimálně v rámci zjišťování jejich potřeb, přenosu informací a účasti na vzdělávacích aktivitách v rámci MAP. Další zapojení do partnerství, např. prostřednictvím zastoupení v ŘV MAP, nebo účasti na pracovních skupinách, se však liší:

Aktéři s vyšší mírou zapojení do partnerství MAP:

pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení včetně vedoucích pedagogických pracovníků

- V této cílové skupině jsou zahrnuti především pracovníci a vedení škol a školských zařízení. Jedná se o klíčové aktéry partnerství, jelikož jsou nositeli a realizátory procesu vzdělávání v území, kteří jako takoví ve své podstatě rozhodují o přijetí a následném způsobu implementace opatření a aktivit plánu MAP, do kterého sami díky vlastnímu zapojení sami přispívají. Jako odborníci ve svém oboru byli zástupci této cílové skupiny zapojeni do řídicího výboru, pracovních skupin MAP nebo jako odborníci z praxe do realizačního týmu. Tato cílová skupina měla tak mnoho možností k setkávání, výměně zkušeností, kontaktů, rozvoji spolupráce a podílení se na tvorbě MAP.

pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže

- Jedná se především o zástupce školských zařízení poskytujících zájmové vzdělávání, jako jsou domy a centra dětí a mládeže, a další organizace poskytující zájmové a neformální vzdělávání. Tito aktéři svým působením vhodně doplňují proces formálního vzdělávání v území a jsou proto velmi důležitým partnerem v MAP. Zástupci této cílové skupiny byli rovněž zástupci ŘV a PS, prostřednictvím kterých byli zapojeni do procesu plánování a tvorby MAP.

pracovníci organizací působících ve vzdělávání, výzkumu a poradenství

- Tito aktéři jsou cennými partnery, jedná se o odborníky na vzdělávání, nebo specialisty na konkrétní témata ve vzdělávání, jako je plánování, metody výuky, sociální témata apod. Jedná se např. o pracovníky NPI ČR (dříve NIDV), zástupce ÚK a projektu KAP, ASZ MMR, SKAV, ÚP ČR



atd. Minimálně se počítalo v projektech MAP se zapojením dvou poradenských pracovníků, kteří se v procesu plánování zaměřili na konzultační proces k otázkám vzdělávání v území, přenosu informací s cílem zvýšení vzájemné informovanosti a plánování partnerských aktivit.

zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice

- Zřizovatelé nesou velmi významnou část odpovědnosti za realizaci vzdělávací politiky v území své působnosti. Proto je spolupráce MAP se zřizovateli a udržení funkčního a otevřeného vztahu mezi těmito aktéry a realizátorem MAP zásadní. Tito aktéři jsou zapojeni do partnerství MAP především v rámci Řídícího výboru, částečně i pracovních skupin MAP. Tím se mohou zapojovat do procesu plánování a rozhodování na úrovni MAP.

Aktéři s menší mírou zapojení do partnerství MAP:

rodiče dětí a žáků

- Tito aktéři byli do partnerství zapojeni prostřednictvím svého zástupce v Řídícím výboru, který do procesu MAP tak přenášel potřeby a zájmy této cílové skupiny. Do jisté míry jejich zapojení proběhlo rovněž v rámci šetření území cílených na tyto aktéry, případně prostřednictvím dostupných komunikačních kanálů.

děti a žáci

- Na tuto cílovou skupinu cílí v konečném důsledku většina intervencí MAP, nejedná se však přímo o aktéra rozvoje vzdělávání, ale spíše o uživatele výsledků rozvoje vzdělávání. V rámci partnerství zapojení této cílové skupiny proběhlo pouze nepřímo, ať už v rámci šetření cílených na druhé stupně ZŠ, nebo prostřednictvím ostatních aktérů, jako jsou pedagogové, nebo rodiče, viz výše.

Poslední cílovou skupinou definovanou v MAP je veřejnost, pod kterou se v kontextu místního akčního plánování rozumí všichni občané. Zapojení veřejnosti prostřednictvím výměny informací a realizace konzultačního procesu je jedním z principů metody komunitního plánování. Ačkoliv jednou z podmínek realizace strategie její přijetí širší veřejností, nejedná se o klíčového aktéra rozvoje vzdělávání v území.

3.2.2.2. Jak se daří zájem o účast v partnerství během realizace projektu udržet?

Partnerství bylo postupně budováno prostřednictvím na sebe navazujících projektů MAP, v rámci kterých byla vzájemná důvěra budována na základě otevřenosti, přenosu potřeb, hledání řešení k naplňování těchto potřeb a přímou realizací aktivit a akcí, které měly pro jednotlivé aktéry okamžitý přínos. Problémem v rámci MAP III bylo v tomto ohledu omezení možnosti realizace vzdělávacích aktivit. Toto omezení je také limitující pro navazování a rozšiřování partnerství s dalšími potenciálními aktéry. Vzhledem ke stálému kontaktu, výměně informací a účasti zástupců MAP na dílčích jednáních v území se však daří zájem klíčových aktérů ve vzdělávání v partnerství udržet.



3.2.2.3. Jak byli jednotliví aktéři ovlivněni realizací aktivit MAP?

Průřezové ovlivnění jednotlivých aktérů realizací aktivit MAP lze vyvodit z plnění hlavního a dílčích cílů MAP, tj. zlepšení kvality vzdělávání v území a rozvoj spolupráce aktérů ve vzdělávání. Pro zodpovězení otázky „Jak byli jednotliví aktéři ovlivněni realizací aktivit MAP?“ byla přímo věnována jedna ze sekcí evaluačního dotazníku.

pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení včetně vedoucích pedagogických pracovníků

- Pracovníci škol a školských zařízení byli ovlivněni především prostřednictvím své účasti na dílčích jednáních a vzdělávacích aktivitách (semináře, webináře, workshopy apod.). Získali tak nové informace v procesu plánování, v oblasti vzdělávání a řízení, nové kontakty na další pracovníky a subjekty. Rozšíření znalostí např. v oblasti polytechnického vzdělávání, v oblasti inkluzivního vzdělávání i distančního vzdělávání, dále typy i získání vzdělávacích publikací a didaktických pomůcek. Podílení se na plánování a rozhodování o místních záležitostech. Díky realizaci aktivit MAP probíhalo setkávání a vzájemná inspirace, což zvyšovalo motivaci k dalšímu rozvoji spolupráce a plánování společných aktivit.

pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže

- Zástupci této cílové skupiny uvedli, že díky realizaci MAP získali především nové zkušenosti a vědomosti. Dále pozitivně hodnotili možnost podílet se na rozvoji spolupráce aktérů v území a na rozvoji a osvětě akčního plánování v území.

pracovníci organizací působících ve vzdělávání, výzkumu a poradenství

- Vzhledem k širšímu rozhledu souvislostí a vlastnímu přispění v oblasti rozvoje vzdělávání tito aktéři pozitivně hodnotí umožnění pomoci rozvoji vzdělávání v území, ale také zvýšení znalostí v oblasti vzdělávání, plánování, analýz apod.

zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice

- Podobně jako vedení a pracovníci škol a školských zařízení tato cílová skupina pozitivně hodnotí získání nových zkušeností a vědomostí, a možnost se podílet se na rozvoji spolupráce aktérů a akčního plánování v území. Projekt jim umožnil rozvést spolupráci s dalšími subjekty, efektivněji plánovat opatření v inkluzivním vzdělávání a navázat užší kontakt s konkrétními školami a jejich vedením, dále hlubší vhled do fungování jednotlivých škol. Pro zřizovatele je klíčový soulad s MAP v rámci žádání o dotace v rámci IROP na investiční projekty pro školy.

Zbývající aktéři s menší mírou zapojení do partnerství MAP (rodiče dětí a žáků, veřejnost, děti a žáci) jsou ovlivněni ve většině případů až finálními dopady realizace aktivit projektu, tj. zlepšení kvality vzdělávání v území. Pro děti a žáky byly v rámci MAP I a MAP II realizovány vzdělávací aktivity, které vedly ke zvýšení motivace k vlastnímu studiu a získání znalostí v různých oblastech. Oblast, ve které tuto cílovou skupinu realizace MAP nejspíš nejvíce ovlivnila, je kariérové poradenství. Realizované aktivity nejen že pomohly zlepšit kompetence kariérových poradců, ale také umožnily konkrétním



žákům (obzvláště v období pandemie) získat potřebné informace pro rozhodování o jejich další studijní/kariérní dráze a přijímacích zkouškách.

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

Vzhledem k tematickému překryvu byly do této sekce sloučeny 3 podotázky, původně definované v evaluačním plánu odděleně: „Se kterými projekty jste spolupracovali?“, „Co konkrétního Vám tato spolupráce přinesla?“ a „Jak přispěla navázaná spolupráce k naplňování cílů MAP?“.

Spolupráce s dalšími projekty přinesla především vzájemnou inspiraci, řešení společných témat a koordinaci realizace dílčích aktivit v území, tak aby bylo zabráněno vzájemné konkurenci a duplikace financování totožných aktivit.

Strategické řízení a plánování ve školách a v územích (SRP)

- Jedná se projekt realizovaný Národním institutem pro další vzdělávání v rámci OP VVV. Z Pohledu plnění cílů MAP se jedná o klíčovou spolupráci, jelikož projekt SRP byl zaměřen na strategické řízení a plánování, jak na školách, tak v území. Zástupci projektu MAP se účastnili dílčích webinářů, seminářů a setkání, které projekt SRP realizoval. Díky získání nových znalostí a zvýšení kompetencí pracovníků MAP v této oblasti byla umožněna kvalitní realizace projektu MAP a jeho dílčích aktivit, vč. plánování i následného monitoringu. Mimo to v rámci projektu SRP probíhala setkání realizátorů MAP a KAP, v rámci kterých kromě metodického vedení ze strany SRP byly sdíleny zkušenosti, příklady dobré praxe a vzájemná inspirace.

Metodická podpora akčního plánování (P-AP)

- Projekt navazuje na výše uvedený projekt SRP, realizovaný Národním pedagogickým institutem ČR v rámci OP VVV (během ledna 2020 došlo ke sloučení NIDV a NÚV, díky kterému vznikl NPI ČR). Jeho cílem je pokračovat v metodické podpoře realizátorů MAP, MAP a školám v rámci realizace projektů Šablon. Projekt SRP dále pokračoval ve zvyšování kompetencí realizačních týmů MAP a KAP a umožňoval jejich společné setkávání, přenos informací a opět vzájemnou inspiraci. V rámci P-AP je tvořen Jednotný model akčního plánování, který pomůže implementaci strategického plánování a řízení v území i ve školách, tedy má přímou vazbu na naplňování cílů MAP.

Krajské akční plány rozvoje vzdělávání v Ústeckém kraji (KAP – Ústecký kraj a KAP III - Ústecký kraj)

- V průběhu programového období byly realizovány v Ústeckém kraji dva projekty KAP, které na sebe navazovaly. Cílem těchto projektů je podobně, jako je tomu u MAP, podpora kvality vzdělávání a implementace vzdělávací politiky MŠMT do praxe na úrovni kraje avšak se zaměřením na střední a vyšší odborné školy. Spolupráce mezi MAP a KAP probíhala především v rámci absolvování společných setkání realizovaných v rámci projektů SRP a P-AP. Dále probíhala výměna informací např. v oblasti záměrů území v rámci infrastruktury, tak aby mohl kraj lépe formulovat svou politiku a rozvoj v oblasti školství. Vzájemná spolupráce mezi projekty byla dále prohlubována účastí zástupců MAP na aktivitách KAP a naopak, zástupce KAP byl rovněž členem Řídícího výboru



MAP. Vzhledem k provázanosti obou projektů lze identifikovat průřezovou vazbu, resp. přínos pro naplňování cílů MAP.

Projekty zaměřené na implementaci KAP (IKAP A, IKAP B, IKAP A2, IKAP B2)

- Jedná se o implementační projekty Krajského akčního plánu rozvoje vzdělávání v Ústeckém kraji. V kontextu MAP probíhala výměna informací o realizaci dílčích aktivit a ze strany MAP koordinace činností pro zamezení duplikace termínů a témat aktivit. Vzhledem k účasti aktérů působících i v oblasti MAP (především pedagogů a kariérových poradců ZŠ) přispívala realizace aktivit IKAP i k plnění cílů MAP a to především v oblasti kvality vzdělávání v území v tématech gramotností, polytechnicky, kompetencí a inkluзивity.

Podobně jako s projekty IKAP realizátor MAP spolupracoval s mnoha dalšími projekty avšak pouze v oblasti přenosu informací, vytipování lídrů, konzultace, či koordinace dílčích aktivit a ačkoliv tyto samotné projekty v důsledku přispěly k naplňování cílů MAP, spolupráce s nimi nedosahovala takové intenzity a rozsahu jako s těmi výše uvedenými. Jedná se například o projekt IMKA (Implementace kariérního systému učitelů – NIDV), SYPO (Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů – NPI ČR), PPÚČ (Podpora práce učitelů – NPI ČR) apod. Specifickou roli a postavení vůči MAP měla v minulosti Agentura pro sociální začleňování (MMR ČR) prostřednictvím realizace svého projektu Systémové zajištění sociálního začleňování, který byl realizován v rámci OPZ. Tato spolupráce probíhala nejintenzivněji v rámci projektu MAP II a spočívala ve výměně zkušeností a spolupráci v oblasti rovných příležitostí ve vzdělávání v regionu. V současné době je pomalu rozvíjena spolupráce mezi MAP a projekty realizované v rámci výzvy OP JAK č. 02-22_005 – Střední článek, Kurikulum a Data.

Ačkoliv se nejedná o projekty, je vhodné zmínit spolupráci s realizátory Strategií komunitně vedeného místního rozvoje (SCLLD) a Integrovaných teritoriálních investic (ITI). V případě MAP pro SO ORP Děčín se jedná o SCLLD MAS Labské skály, SCLLD Český sever a ITI Ústecko-chomutovská aglomerace. Tyto strategie byly zpracovávány pro obě programová období, která se hodnocených MAP v SO ORP Děčín týkají, tj. 2014-2020 a 2021-2027. Spolupráce probíhala formou přenosu informací v oblasti investičních potřeb území. Přínos této spolupráce spočívá v realizaci investičních záměrů škol a školských zařízení díky výzvám vyhlašovaných přes tyto strategie.

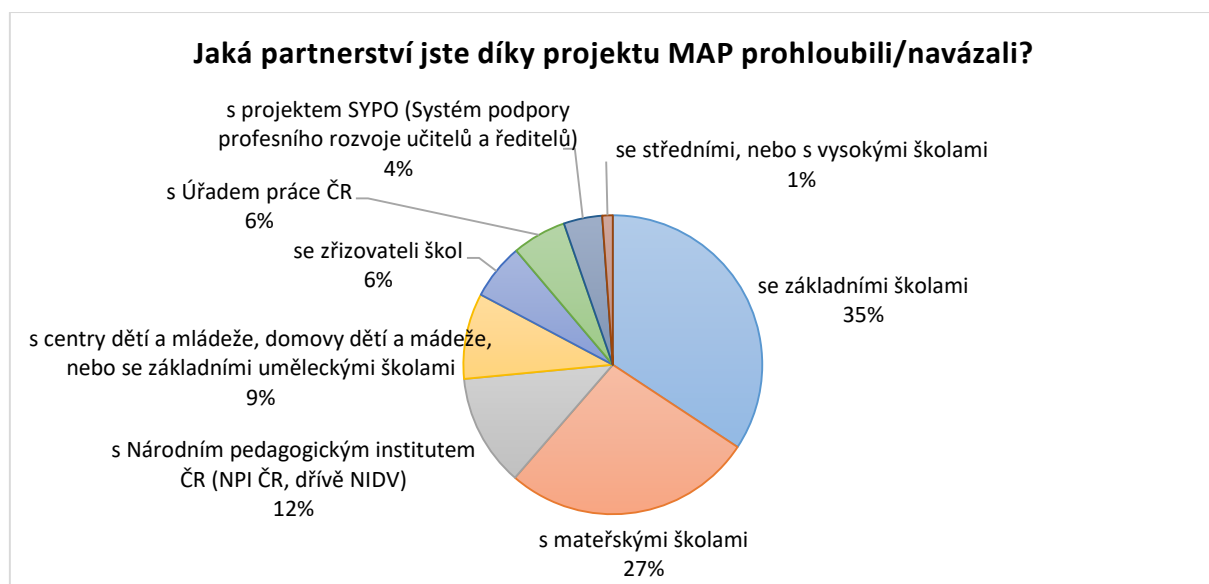


3.3. Udržitelnost

3.3.1. Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

3.3.1.1. Jaká partnerství a spolupráce byly v průběhu projektu MAP prohloubeny, navázány (mezi kým, v jaké míře, v jakých tématech)?

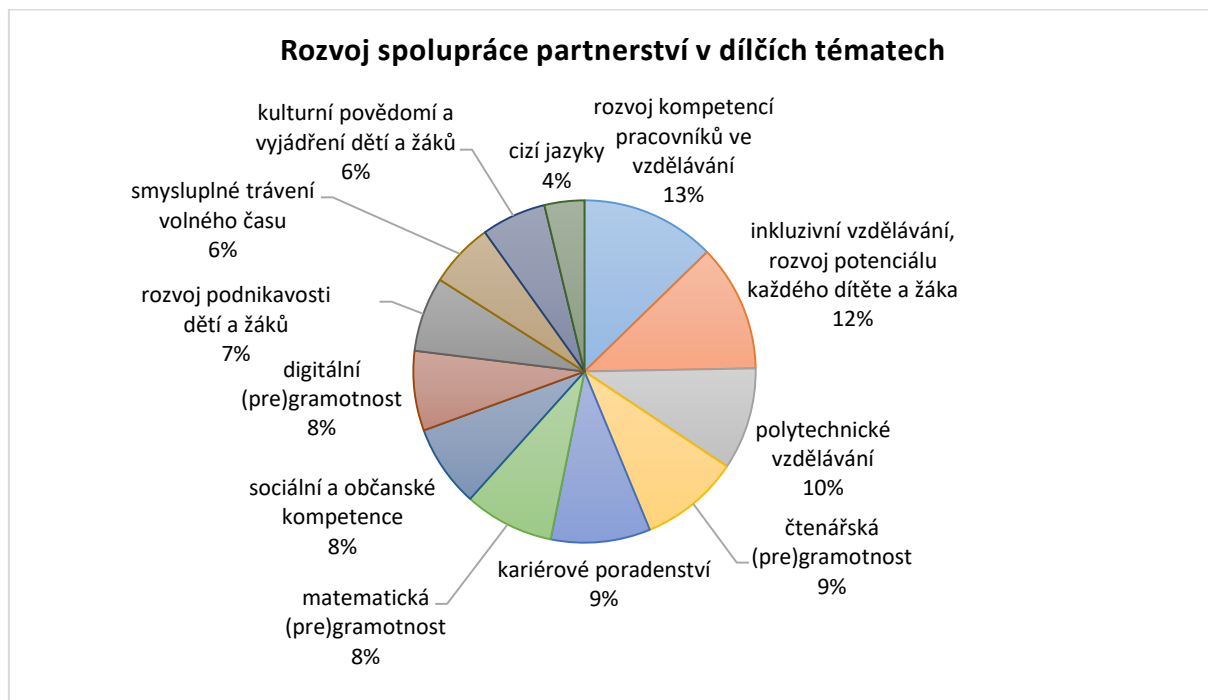
Pro zodpovězení této evaluační otázky byla klíčová realizace dotazníkového šetření, viz příloha č. 2. Účastníci evaluačního šetření nejčastěji uváděli rozvoj spolupráce se základními a mateřskými školami, ale také s Národním pedagogickým institutem ČR a se středisky volného času (CDM, DDM) a ZUŠ.



Při pohledu na podrobnější data lze určit plošnou míru rozvoje spolupráce mezi jednotlivými aktéry v území. Na základě odpovědí respondentů byla vytvořena pětistupňová škála, kde „++++“ značí, že mezi konkrétními subjekty došlo k značnému prohloubení spolupráce, a „+“ pouze k mírnému. Obecný rozvoj spolupráce (bez ohledu na to v jakém tématu) znázorňuje tabulka níže.

Skupina respondentů	Prohloubení / navázání spolupráce s organizacemi typu:							
	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	+++++	++++	++	+	+	+	+	
ZŠ	+++++	+	+	+	+	+	+	
MŠ	+	++++	+	+	+	+		
ZUŠ					+++++			
SŠ	++							
Zájmové a neformální		+			+			
Zřizovatelé	++++	++++	++			++	+	
OST	++++	+++	++	++	++	++	++	+

Míra rozvoje spolupráce mezi jednotlivými aktéry vyplývá ze zaměření a specifík jednotlivých organizací a jejich potřeb. Zástupci škol nejvíce rozvinuli spolupráci právě s ostatními školami podobného typu. Zřizovatelé nejvíce prohlubovali spolupráci se školami, které zřizují. Ostatní subjekty (ASZ, KAP, NPI ČR, MAS ČS, MAS LS) rozvinuli spolupráci alespoň v minimální míře se všemi typy organizací. V rámci hodnocení rozvoje spolupráce v jednotlivých tématech byla nejvíce rozvíjena spolupráce v oblasti rozvoje kompetencí pracovníků ve vzdělávání, inkluzivního vzdělávání a polytechnického vzdělávání. Naopak nejméně v oblasti cizích jazyků, kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků a smysluplného trávení volného času.



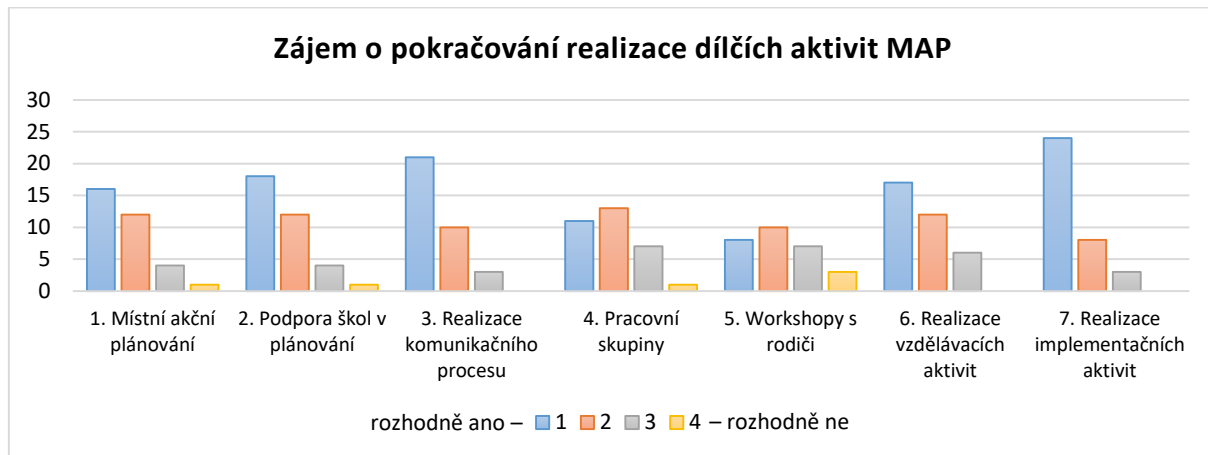
Mimo výše uvedených organizací respondenti doplnili, že díky projektu MAP navázali větší spolupráci i s Ústeckým krajem a s projektem KAP (Krajský akční plán rozvoje vzdělávání, resp. KAP – Ústecký kraj a navazující KAP III – Ústecký kraj). Další často zmiňovanou organizací byla Agentura sociálního začleňování (MMR ČR), dále Městská knihovna Děčín a také další realizátoři projektů MAP v Ústeckém kraji.

3.3.1.2. Vyvinul se MAP v něco, co aktéři ve vzdělávání vůbec chtějí udržet, v čem chtějí pokračovat?

Vzhledem k tematickému překryvu byly do této sekce sloučeny podotázka, původně definovaná v evaluačním plánu odděleně: „Jak budou tato partnerství fungovat po skončení projektu (s ohledem na finanční, lidské zdroje, motivaci ke kooperaci apod.)?“.

V rámci evaluačního šetření zapojení aktéři ve vzdělávání projevili největší zájem jednoznačně o pokračování realizace implementačních aktivit a o pokračování realizace komunikačního plánu. Z tohoto zjištění lze soudit, že informace, které respondenti ze strany projektů MAP získávali, byly pro ně užitečné. O něco nižší hodnocení obdržely aktivity procesu podpory škol v plánování a místní

akční plánování. Relativně nejhůře byly hodnoceny pracovní skupiny a workshopy s rodiči. Z hodnocení vyplývá, že tyto dvě aktivity respondenti nevnímají jako příliš přínosné a nemají zájem o jejich pokračování. V případě pracovních skupin se však spíše jedná o důsledek slabší prezentace činnosti a jejich výstupů, což přináší potenciál pro zlepšení pro realizátory navazujícího projektu.



S ohledem na dílčí evaluační otázku zda a jak budou navázaná partnerství fungovat po skončení projektu, lze soudit, že MAP může pokračovat i v omezené míře jako platforma pro setkávání a výměnu zkušeností, informací, dobré i špatné praxe. Je pozitivní, že vzhledem k omezeným možnostem podpory území v rámci MAP III (bez realizace vzdělávacích, nebo implementačních aktivit), respondenti projevili takový zájem o zachování aktivity místního akčního plánování a realizace komunikačního procesu. Dokud bude podmínkou pro čerpání dotačních prostředků soulad se strategickým dokumentem v oblasti vzdělávání na místní úrovni (nyní se jedná o MAP), bude v území určitý zájem o udržování nějaké formy strategie a spolupráce, pravděpodobně ze strany největšího zřizovatele v ORP – Statutárního města Děčín. Jelikož však spolupráce často funguje na osobní úrovni, je jednou z logických překážek pokračování partnerství personální obměna v organizacích.

3.3.1.3. Mají členové pracovních skupin zájem scházet se a spolupracovat i po ukončení projektu MAP III?

V případě realizace navazujícího projektu MAP IV bude setkávání a činnost pracovních skupin MAP pokračovat. Podoba setkávání bude zachována pouze s drobnými obměnami, co se týče struktury a nových témat na které se budou pracovní skupiny v novém období zaměřovat. V případě situace, že by k realizaci navazujícího projektu nedošlo, členové pracovních skupin na společném jednání dne 7. 11. 2023 v tomto ohledu uvedli, že zájem o setkávání a pokračující spolupráci v rámci pracovních skupin mají, avšak tato setkání musí mít cíl a být účelná. Je tedy nutné, aby se pro pokračování regionálních setkání někdo ujal role koordinátora, který by tato setkání inicioval.

3.3.1.4. Jsou členové schopni si sami zajistit organizaci pracovních regionálních setkávání?

Členové pracovních skupin jsou schopni zajistit ze své strany organizaci pracovních regionálních setkávání. Avšak pouze za předpokladu vnějšího impulzu zvenčí, či iniciativy některého z dílčích aktérů



v území, který by se ujal výše uvedené role koordinátora, který by určil téma a cíl regionálních setkávání. V opačném případě budou dílčí témata řešena pravděpodobně individuálními konzultacemi mezi jednotlivými členy pracovních skupin, kterých se daná témata budou dotýkat, a k regionálnímu setkávání, které probíhá v současnosti v podobě pracovních skupin, docházet nebude.

3.3.2. Je plán udržitelnosti MAP realistický?

3.3.2.1. Jaký je plán udržitelnosti MAP?

V rámci realizace projektů MAP pro SO ORP Děčín byly vytvořeny tři scénáře udržitelnosti MAP:

Optimistický: V této variantě hraje významnou roli navazující projekt MAP IV, tedy, že zároveň partnerství a spolupráce vydrží nejen díky nastavení současného stavu, ale podaří se v navazujícím projektu více posilnit trvalou platformu komunikace a spolupráce. Aby to však bylo možné, musí dojít k posílení především lidských zdrojů a snížení byrokratické zátěže pedagogů a především ředitelů škol.

Realistický: Partnerství a spolupráce v současné míře vydrží pouze po dobu aktuálního projektu, případně navazujícího projektu. Poté z nedostatku financí (a finanční motivace) se partnerství vzhledem k velikosti regionu začnou štěpit a nastane stav spolupráce mezi omezeným počtem aktérů, nikoliv „všichni s každým“, jelikož na takovou míru spolupráce nebudou stačit lidské zdroje. Zde vidíme pozitivní přínos projektu k motivaci ke vzájemné spolupráci.

Pesimistický: V případě, že navazující projekt nebude realizován, a tedy nebude možnost dále podporovat společné aktivity cílových skupin projektu, nebude dále rozvíjeno partnerství a spolupráce v nastavené míře. V případě pesimistické varianty by hrály klíčovou roli lidské zdroje, především narůstající časová vytíženost, která by omezila jak společnou komunikaci na nutné minimum, tak i spolupráci.

3.3.2.2. Jaká jsou rizika plánu udržitelnosti MAP?

V jednotlivých scénářích udržitelnosti hraje klíčovou roli to, zda bude realizován navazující projekt MAP. Výzva č. 02_23_017 Akční plánování v území – MAP byla vyhlášena 19. 6. 2023. Žádost o podporu projektu MAP IV pro SO ORP Děčín byla podána dne 27. 9. 2023. Vzhledem k výše definovaným variantám rozsahu udržitelnosti MAP v území je klíčová otázka, zda bude tento projekt podpořen a v jaké míře. V tomto ohledu byla v případě projektu zpracována analýza rizik, které se zaměřila na témata administrativní, finanční a provozní kapacity žadatele, kterým je opět MAS Labské skály, z.s., riziko dvojího financování, rizika při získávání a zapojování cílové skupiny, rizika související s výběrovými řízení a realizací klíčových aktivit.

V případě, že by došlo k pesimistickému scénáři, je reálným rizikem absence zájmu partnerství v MAP pokračovat v důsledku chybějících finančních a personálních kapacit, ale i postupnému snižování vnímání přínosů realizace MAP a následné ztrátě motivace ke spolupráci v této oblasti.



3.3.2.3. Jak bude předcházeno rizikům plánu udržitelnosti MAP?

V otázce navazujícího projektu MAP bylo dbáno na kvalitní přípravu žádosti o podporu a zpracování všech relevantních příloh dle dostupných metodik a pravidel. Z analýzy rizik vyplynulo, že u žádného z rizikových faktorů projektu nenastává situace, kdy by mělo riziko zároveň velký dopad a zároveň velkou pravděpodobnost, že by k riziku došlo. Žádný z rizikových faktorů neohrožuje realizaci projektu tak, aby nastaly závažné, nebo dokonce neřešitelné problémy. I přes tento pozitivní závěr bude nutné se těmto rizikům v navazujícím projektu věnovat, monitorovat je a reagovat na nastalé situace realizací relevantními opatřeními. Tento postup podporuje fakt, že jádro realizačního týmu MAP zůstalo v plánovaném období 2014-2020 konzistentní, jedná se tedy o tým kompetentní s dostatkem zkušeností z realizace předchozích projektů MAP, a to i v oblasti řízení rizik. Právě tento tým vyjádřil zájem ve své činnosti pokračovat i v navazujícím projektu MAP IV, což poskytuje jistou garanci v předcházení rizik plánu udržitelnosti MAP.

V rámci předcházení rizik v případě pesimistického scénáře je důležitá prevence rizik, jelikož v tomto scénáři není realizační tým, který by koordinoval chod partnerství a realizoval případná opatření. V tomto ohledu je klíčové zhodnocení toho, zda MAP skutečně přispěl k budování a rozvoje udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území. Na základě hodnocení účelnosti a dopadů aktivit MAP, lze vyhodnotit, že MAP tento úkol skutečně splnil a lze tak předpokládat, že vzniklá partnerství zůstanou v různé míře funkční minimálně v oblasti výměny informací a zkušeností a řešení společných problémů i několik let po ukončení realizace projektů MAP.

V minulosti realizátoři MAP očekávali, že tento proces MAP převezme střední článek vzdělávání, který naváže na školské úřady, které byly v minulosti realizovány na úrovni okresů. Střední článek je však v současnosti realizovaný formou projektu OP JAK (pod názvem – Střední článek podpory) a to do roku 2029. Je však zaměřen spíše na podporu managementu, správy dílčích organizací, vedení lidí a zajištění komunikace mezi MŠMT a danou lokalitou, než na oblast rozvoje procesu plánování na místní úrovni.

V případě ukončení dotační podpory procesu MAP je možné převzetí odpovědnosti za realizaci místního akčního plánování některým z klíčových aktérů v území SO ORP Děčín, který by v této činnosti pokračoval. Nejvhodnějším kandidátem je jako největší zřizovatel škol a školských zařízení Statutární město Děčín, které již v regionu má exkluzivní pozici ve formě statutu obce s rozšířenou působností. Tato evaluace ukázala, že MAP je v území vnímán pozitivně, a že klíčoví aktéři mají zájem o pokračování většiny aktivit, které projekty MAP v minulosti realizovaly.

V případě zachování přízně MŠMT, nebo budoucího legislativního požadavku/podmínky existence strategického dokumentu v oblasti vzdělávání na místní úrovni, je reálné, že bude proces místního akčního plánování zachován, ať již v podobně sloučení MAP do Středního článku vzdělávání, nebo přenesení působnosti na úroveň ORP.



4. Doporučení

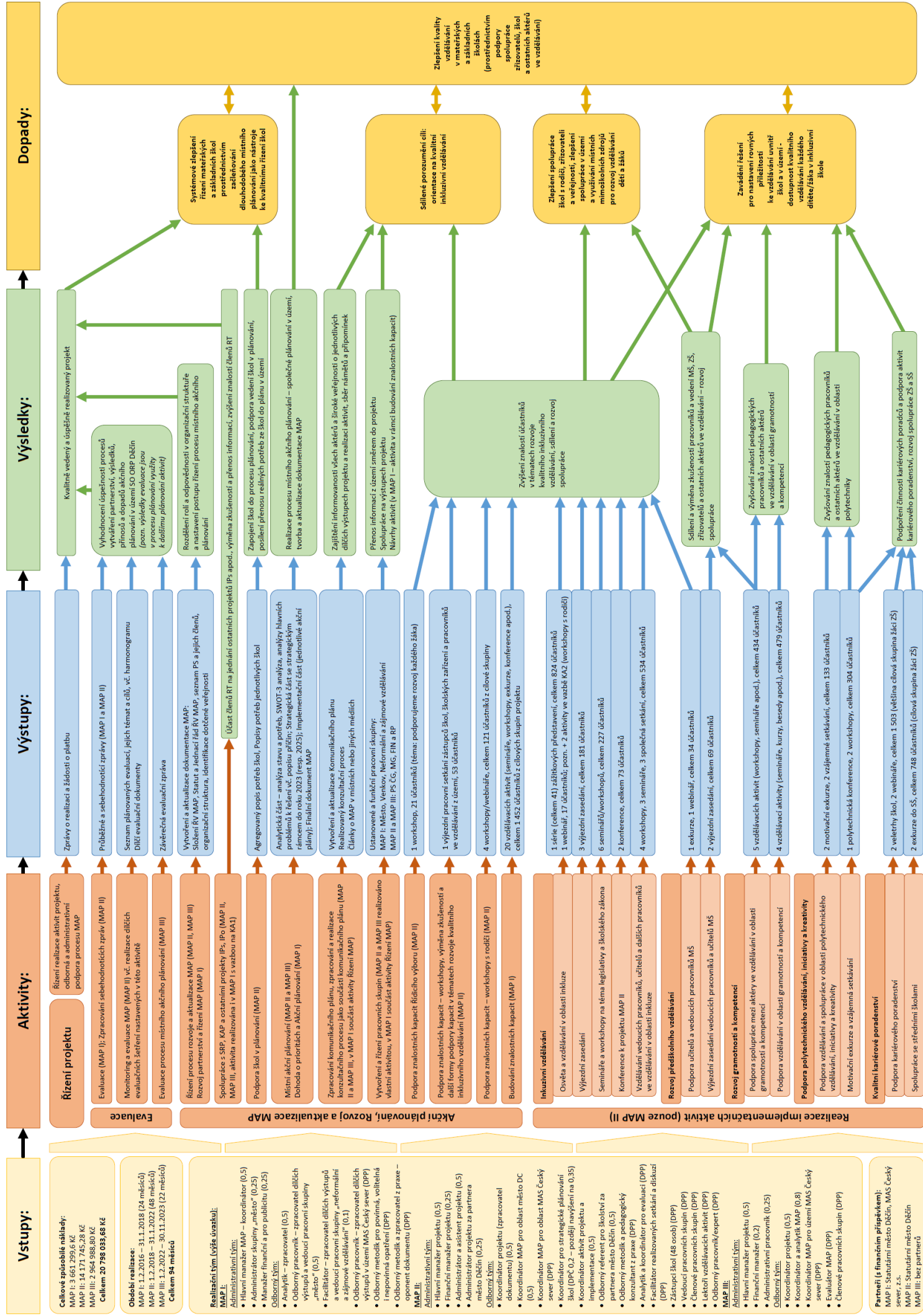
Na základě realizace procesu evaluace a formulace dílčích evaluačních zjištění v tématech účelnosti, dopadů a udržitelnosti intervencí procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který probíhal v SO ORP Děčín v programovém období 2014-2020, a poznatků z rozboru dokumentace MAP, bylo formulováno několik doporučení:

- Na základě hodnocení principu SMART je vhodné se více zaměřit na téma měřitelnosti, resp. provést revizi indikátorů s nastavením jejich cílových hodnot, tak aby mohla být v budoucnu sledována úspěšnost jejich plnění, nikoliv jen procentuální míra naplnění vůči celkovému počtu plánovaných aktivit.
- Na základě hodnocení principu a dílčích témat udržitelnosti zpracovat ve spolupráci s partnerstvím konkrétní plán udržitelnosti MAP.
- V rámci budoucích revizí SWOT analýzy se více zaměřit na dílčí problematiku, kterou lze lépe uchopit, nebo řešit ze strany MAP, např. pro lepší využití identifikovaných silných stránek v procesu plánování.
- Zvážit nastavení mechanismů prioritizace v dílčích oblastech MAP, např. v rámci relativního srovnání cílů.
- Spolupráce s dalšími projekty přinesla v minulém období mnoho přínosů, je proto vhodné na tuto dobrou praxi navázat a využít budoucích možností spolupráce s projekty č. 02_22_005 (Individuální projekty systémové – vzdělávání).
- Na základě relativně horšího hodnocení přínosu a zájmu o pracovní skupiny se v budoucnu zaměřit na lepší prezentaci činností a výstupů pracovních skupin, příp. zapojit do jednání další zájemce z širší odborné veřejnosti, nebo využít potenciálu pracovních skupin a více jejich činnost směřovat k praktickým tématům rozvoje vzdělávání v území.
- Více rozvinout spolupráci se zřizovateli, zjistit jejich aktuální potřeby a více je tak zapojit do procesu místního akčního plánování ve vzdělávání.
- Dále prohlubovat spolupráci mezi jednotlivými aktéry v území, hledat cesty a další zdroje pro plánování společných aktivit.

V procesu evaluačního šetření byla zjištěna velmi pozitivní zpětná vazba ze strany zapojených subjektů směrem k realizátorovi MAP, stejně tak bylo identifikováno mnoho přínosů realizace dílčích aktivit v jednotlivých oblastech procesu vzdělávání v území. Posledním doporučením plynoucím z této evaluace je proto navázat na to co se v území osvědčuje a pokračovat v tomto pozitivním budování vztahů a spolupráce v území ORP Děčín.



Příloha č. 1 – Schéma teorie změny MAP





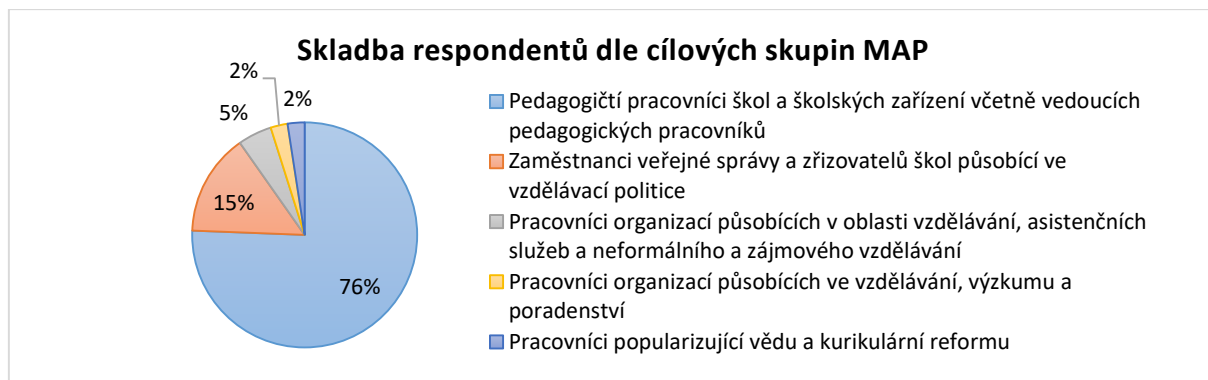
Příloha č. 2 – Vyhodnocení evaluačního dotazníku MAP

1 ÚVOD

Cílem evaluačního šetření bylo vyhodnocení přínosů a dopadů realizace procesu místního akčního plánování rozvoje vzdělávání v SO ORP Děčín (dále jen „MAP“). Šetření bylo realizováno prostřednictvím on-line formuláře Google v termínu od 17. 4. 2023 do 23. 4. 2023. Dle nastavení procesu evaluace a nastavení projektů MAP byli do šetření zapojeni zástupci následujících cílových skupin, kteří se do procesu MAP v programovém období 2016-2023 aktivně zapojili:

- pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení včetně vedoucích pedagogických pracovníků;
- pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže;
- pracovníci organizací působících ve vzdělávání, výzkumu a poradenství;
- pracovníci popularizující vědu a kurikulární reformu;
- zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice.

Nejvíce zapojenou skupinou v šetření byli pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení (včetně vedoucích pedagogických pracovníků) a zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice. Skladba cílových skupin zapojených do šetření odpovídá nastavení projektů MAP a složení partnerství MAP.



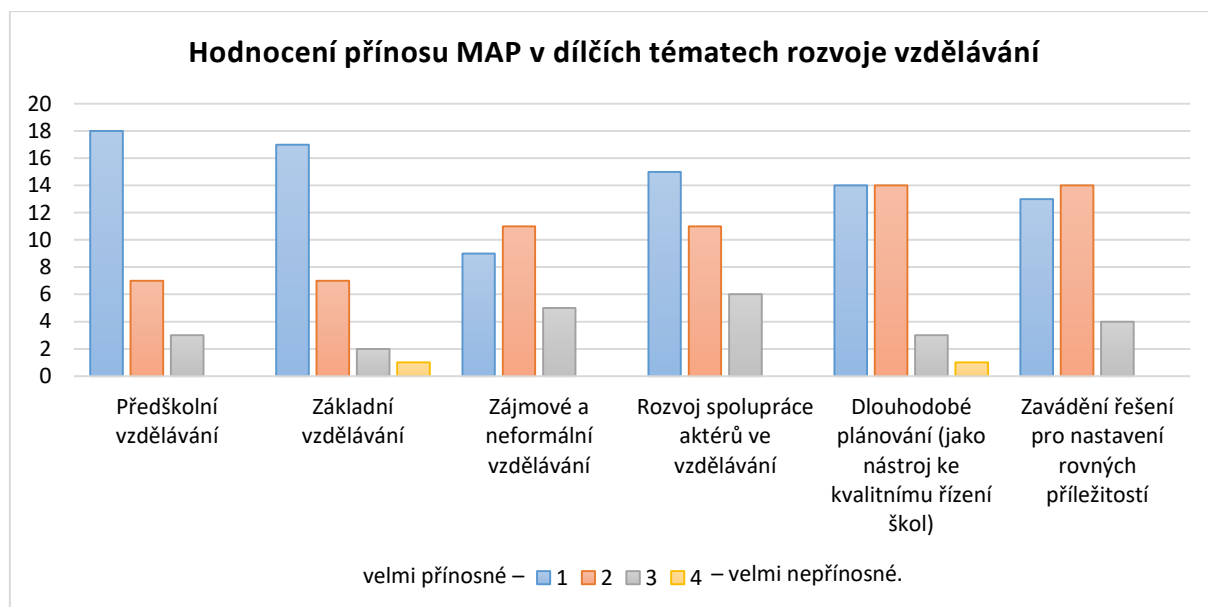
V souvislosti s hlubší analýzou odpovědí, především pro potřeby hodnocení tématu rozvoje vzájemné spolupráce mezi organizacemi zapojenými do MAP, byli respondenti dále členěni dle typů organizací, které zastupují. Celkem 26 % respondentů zastupuje sloučené ZŠ a MŠ, 23 % samostatné MŠ a 20 % samostatné ZŠ. Pod kategorií „Ostatní“ spadají organizace typu ASZ, MAS, NPI ČR apod.



Vzhledem k velmi nízkému počtu respondentů v šetření cílené na rodiče a dotčenou veřejnost, které bylo realizováno v termínu od 17. 4. 2023 do 15. 10. 2023, byly dílčí relevantní poznatky z šetření zapracovány do tohoto celkového výstupu.

2 HODNOCENÍ PŘÍNOSU REALIZACE MAP

V úvodní části šetření respondenti hodnotili přínos místního akčního plánování v jednotlivých tématech a to na škále 1 (velmi přínosné) až 4 (velmi nepřínosné). Z tohoto hlediska bylo nejlépe hodnocené téma předškolního vzdělávání (průměrné hodnocení 1,46) a téma základního vzdělávání (1,52). Relativně nejhůře byl hodnocen přínos v oblasti zájmového a neformálního vzdělávání (1,84). Negativní hodnocení se objevuje pouze výjimečně (viz graf níže), lze tedy soudit, že z pohledu respondentů je realizace MAP přínosná ve všech hodnocených oblastech.



2.1 Vliv procesu MAP na aktéry vzdělávání v SO ORP Děčín

V další otázce měli možnost respondenti uvést, jak je ovlivnilo samotné zapojení do procesu místního akčního plánování. Většina respondentů hodnotí své ovlivnění realizací MAP pozitivně. Z pohledu účastníků šetření lze přisoudit největší vliv právě rozvoji spolupráce a společnému plánování v území a to díky společnému zapojení do partnerství MAP. V tématu spolupráce se často objevovalo jako téma vzájemná inspirace, zisk vzájemných kontaktů na aktéry ve vzdělávání v území, spolupráce s odborníky, vzájemné sdílení zkušeností a dobré praxe. Proces plánování některé subjekty ovlivnil tím, že pomohl identifikovat jejich potřeby a plánovat, rovněž tyto potřeby přenášet prostřednictvím MAP dále. Vzhledem k implementaci tzv. inkluzivního vzdělávání právě v době realizace projektů MAP, lze MAP považovat za vhodnou platformu pro plánování opatření v inkluzivním vzdělávání. Také zisk dalších informací právě v tématech společného plánování (a postupů tohoto procesu), v oblasti řízení, vzdělávání, zisk vzhledu o fungování projektů a možnosti o žádání dotací např. v rámci IROP. Rovněž také možnost se do tohoto procesu zapojit a pomoci rozvoji a modernizace vzdělávání v území. Mimo samotné zapojení do procesu MAP, také území ovlivnila účast na aktivitách se vzdělávacím dopadem, které také pomohly další modernizaci (inovace) a individualizace výuky. Pouze 10 % respondentů uvedlo, že je zapojení do procesu MAP příliš neovlivnilo, případně nemohli vlastní míru z různých důvodů posoudit.



2.2 Přínos realizace MAP pro aktéry vzdělávání v SO ORP Děčín

Konkrétní identifikované přínosy se mezi respondenty mírně odlišují v závislosti na cílové skupině, kterou reprezentují. Tyto rozdíly mezi hodnocením přínosů pro cílové skupiny vyplývá z nastavení a metodiky projektů MAP, kdy se zástupci z různých cílových skupin zapojovali v různé míře do různých aktivit projektu.

Nejčastější přínos projektu respondenti identifikovali v oblasti rozvoje komunikace a navazování dlouhodobější vzájemné spolupráce mezi organizace působících v oblasti vzdělávání, výměna kontaktů a zkušeností, propojování se s inovativními lidmi, sdílení dobré praxe. Další konkrétní přínos lze připisovat realizaci implementačních aktivit (např. výjezdní zasedání, odborné semináře, semináře školské legislativy). V tomto případě se konkrétní přínos liší v závislosti na typu a tématu aktivity, souhrnně lze však konstatovat, že účastníkům tyto aktivity přinesly nové znalosti, inspiraci, konkrétní podporu/naplnění konkrétní potřeby a získání vzdělávacích materiálů.

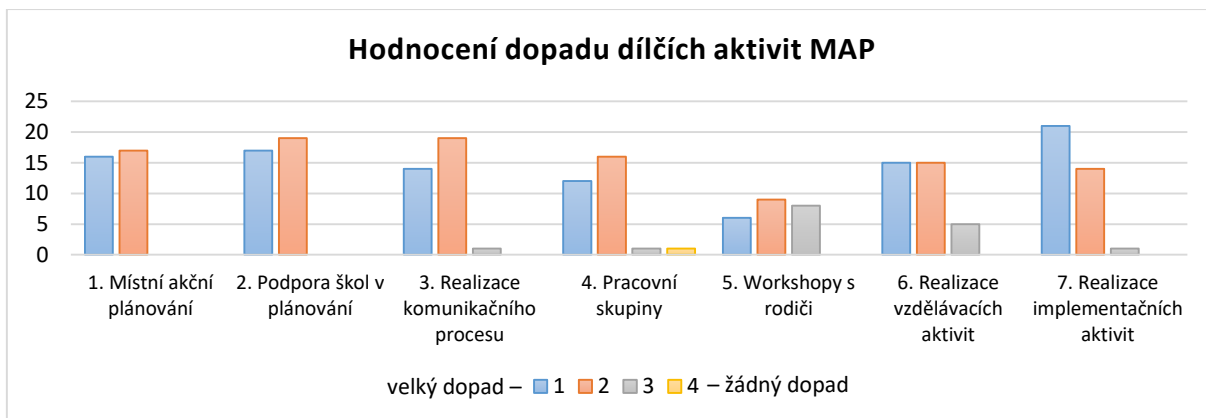
Kromě výše uvedeného uvedla skupina respondentů, kterou lze identifikovat jako vedení škol a školských organizací, že jim projekt umožnil se podílet na procesu plánování v území a rozvíjet tento proces i v samotných školách (tvorba vize školy, efektivně plánovat, využití SWOT analýzy, vzdělávat se v této oblasti, rozvíjet klima školy). Pro tuto cílovou skupinu byl přínosný i přenos informací o vyhlášených výzvách dostupných operačních programů, ale také možnost srovnání s ostatními subjekty a získání širšího pohledu na školskou oblast. Pedagogové účastníci se evaluačního šetření rovněž vyzdvihli navázání kontaktů s jinými pedagogickými pracovníky. Zástupci cílové skupiny „zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice“ uvedli, že díky realizaci projektu získali užší kontakt s konkrétními školami a jejich vedením, nové zkušenosti a vědomosti, lepší informovanost, hlubší vhled do fungování jednotlivých škol i širší pohled na školskou oblast a navázání nových kontaktů.

3 HODNOCENÍ DOPADŮ DÍLČÍCH AKTIVIT MAP

Následující sekce dotazníkového šetření byla zaměřena na hodnocení dopadu v oblasti vzdělávání, v oblasti rozvoje partnerství, a zda by respondenti chtěli v daných aktivitách MAP pokračovat bez ohledu na to, zda by byly financovány z MAP. Respondentům pro lepší orientaci v problematice místního akčního plánování byly jednotlivé aktivity rozvedeny formou legendy:

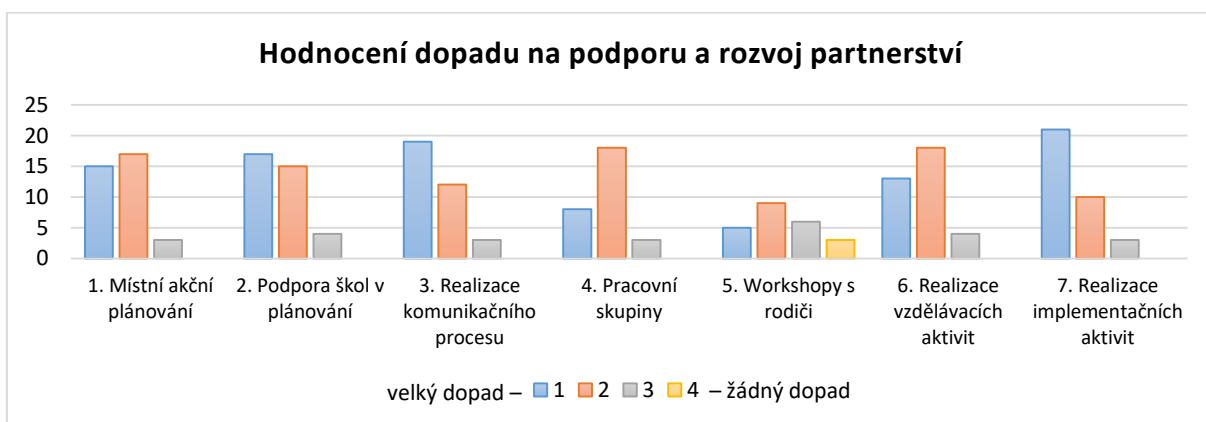
1. **Místní akční plánování** (společné plánování na základě stavu a potřeb území - tvorba strategie MAP, strategické rámce, akční plány).
2. **Podpora škol v plánování** (zapojení škol do procesu plánování, podpora vedení škol v plánování, zpracování Sebereflexe školy).
3. **Realizace komunikačního procesu** (společné informování, přenos informací k aktérům vzdělávání).
4. **Pracovní skupiny** (vytvoření, řízení a činnost pracovních skupin MAP).
5. **Workshopy s rodiči** v tématech inkluzivního vzdělávání.
6. **Realizace vzdělávacích aktivit** (podpora/budování znalostních kapacit).
7. **Realizace implementačních aktivit** (např. výjezdní zasedání, semináře legislativy, motivační exkurze, workshopy s moderními výukovými metodami apod.).

Z pohledu respondentů měla největší dopad do území realizace implementačních aktivit, dále samotný proces místního akčního plánování a podpora škol v plánování. Relativně nejhůře byly hodnoceny workshopy s rodiči, pozn. tyto aktivity byly povinnou součástí pouze projektu MAP II. Cílem těchto aktivit bylo zapojení rodičů do odborné diskuse o kvalitě inkluzivního vzdělávání prostřednictvím workshopů pod vedením odborníků v tomto tématu. Je velmi pozitivní, že většina respondentů vnímá pozitivní dopad na rozvoj vzdělávání v území u všech aktivit MAP.



3.1 Hodnocení dopadu dílčích aktivit na rozvoj partnerství

V rámci hodnocení dopadu dílčích aktivit MAP na podporu a rozvoj partnerství byla opět nejlépe hodnocena realizace implementačních aktivit. Součástí většiny těchto aktivit byla výměna zkušeností a sdílení praxe mezi účastníky i na neformální bázi, což vede k budování důvěry a rozvoje partnerství v území. Další aktivitou s významným dopadem byla realizace komunikačního procesu a až pak dílčí aktivity podpory škol v plánování a místní akční plánování. O něco hůře byly hodnoceny pracovní skupiny. Pracovní skupiny jsou důležitou organizační složkou projektů MAP, která se podílela na plánování a realizaci většiny dílčích aktivit. Je však možné, že téma pracovních skupin bylo pro respondenty, kteří se jednání pracovních skupin přímo neúčastnili, obtížně hodnotitelné. Což nabízí potenciál pro realizátory navazujícího projektu – lépe prezentovat činnost a výstupy pracovních skupin, příp. zapojit do jednání další zájemce z širší odborné veřejnosti.



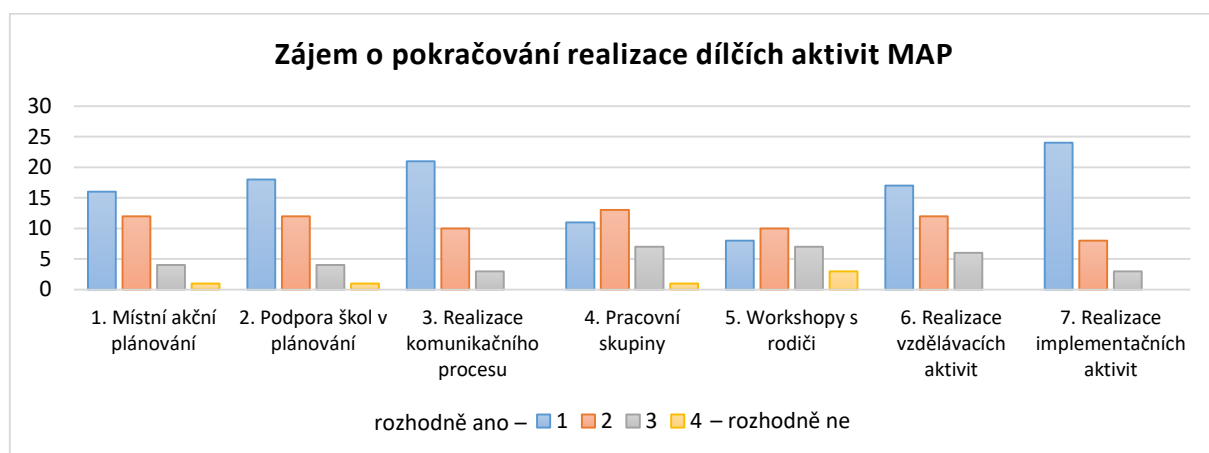
V rámci hodnocení dopadu aktivit MAP na rozvoj partnerství měli možnost respondenti doplnit další aktivity, díky kterým navázali, nebo dále rozvíjeli spolupráci s dalšími aktéry působící ve vzdělávání.



Kromě pozitivní zpětné vazby k realizaci dílčích aktivit MAP respondenti doplnili pouze individuální konzultace s realizačním týmem MAP a účast na aktivitách DDM (mimo rámec MAP).

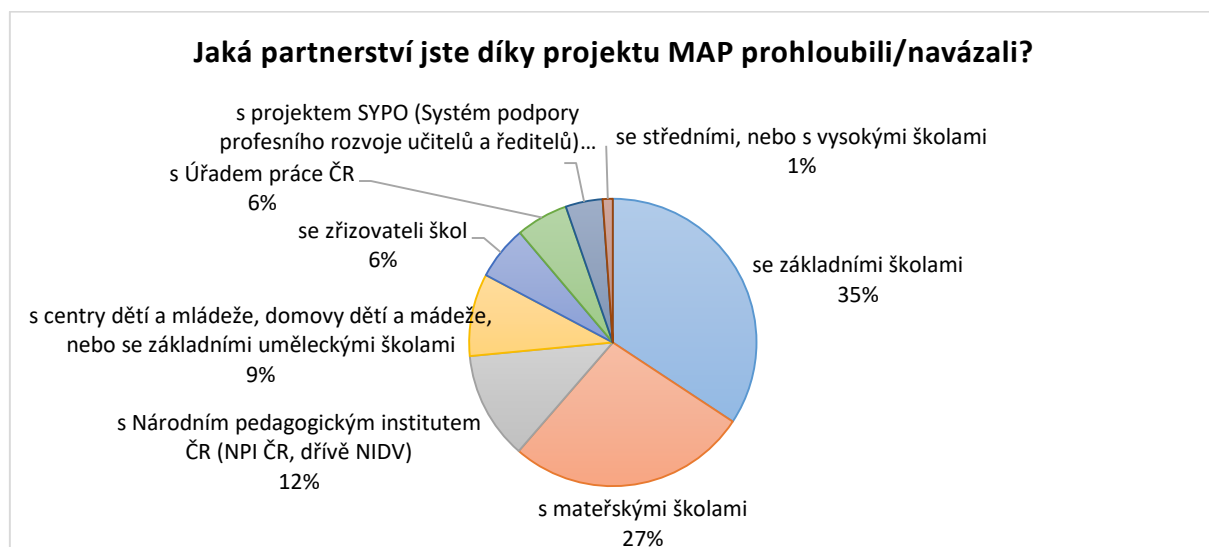
3.2 Zájem aktérů vzdělávání o pokračování realizace dílčích aktivit MAP

V poslední otázce týkající se dílčích aktivit MAP byli respondenti tázáni, ve kterých aktivitách by měli pokračovat bez ohledu na to, zda by byly financovány z MAP. Odpovědi respondentů korespondují se zjištěními výše, největší zájem je jednoznačně o pokračování realizace implementačních aktivit a o pokračování realizace komunikačního plánu. Z tohoto zjištění lze soudit, že informace, které respondenti ze strany projektů MAP získávali, byly pro ně užitečné. O něco nižší hodnocení obdržely aktivity procesu podpory škol v plánování a místní akční plánování. Relativně nejhůře byly hodnoceny pracovní skupiny a workshopy s rodiči.



4 HODNOCENÍ ROZVOJE PARTNERSTVÍ A SPOLUPRÁCE PROSTŘEDNICTVÍM MAP

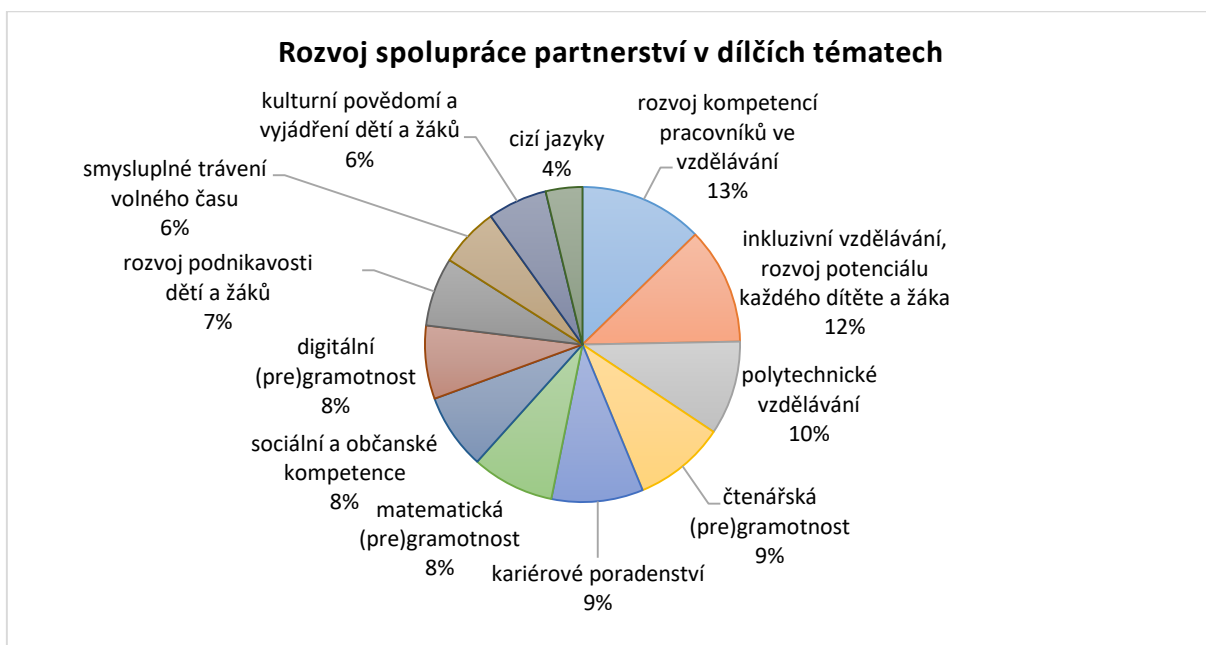
V této sekci byli respondenti dotazováni jaká partnerství a spolupráce díky projektu MAP prohloubili, příp. navázali a v jakých tématech. Účastníci šetření nejčastěji uváděli rozvoj spolupráce se základními a mateřskými školami, ale také s Národním pedagogickým institutem ČR a se středisky volného času (CDM, DDM) a ZUŠ.



Při pohledu na podrobnější data lze určit plošnou míru rozvoje spolupráce mezi jednotlivými aktéry v území. Na základě odpovědí respondentů byla vytvořena pětistupňová škála, kde „++++“ značí, že mezi konkrétními subjekty došlo k značnému prohloubení spolupráce, a „+“ pouze k mírnému. Obecný rozvoj spolupráce (bez ohledu na to v jakém tématu) znázorňuje tabulka níže.

Skupina respondentů	Prohloubení / navázání spolupráce s organizacemi typu:							
	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	+++++	++++	++	+	+	+	+	
ZŠ	+++++	+	+	+	+	+	+	
MŠ	+	++++	+	+	+	+		
ZUŠ					+++++			
SŠ	++							
Zájmové a neformální		+			+			
Zřizovatelé	++++	++++	++			++	+	
OST	++++	+++	++	++	++	++	++	+

Míra rozvoje spolupráce mezi jednotlivými aktéry vyplývá ze zaměření a specifik jednotlivých organizací a jejich potřeb. Zástupci škol nejvíce rozvinuli spolupráci právě s ostatními školami podobného typu. Zřizovatelé nejvíce prohlubovali spolupráci se školami, které zřizují. Ostatní subjekty (ASZ, KAP, NPI ČR, MAS ČS, MAS LS) rozvinuli spolupráci alespoň v minimální míře se všemi typy organizací. V rámci hodnocení rozvoje spolupráce v jednotlivých tématech byla nejvíce rozvíjena spolupráce v oblasti rozvoje kompetencí pracovníků ve vzdělávání, inkluzivního vzdělávání a polytechnického vzdělávání. Naopak nejméně v oblasti cizích jazyků, kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků.



Přehled, které typy organizací rozvinuli spolupráci se kterými aktéry a v jakých tématech, znázorňuje následující tabulka (podrobný přehled v závěru dokumentu).



	Rozvoj spolupráce v území	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	Min 50 % respondentů	ČG, MG, DG, INK, RK, RP, PV, KP, SO, KU	ČG, MG, PV						
	Min 20 % respondentů	ST, CJ	DG, INK, RK, RP, KP, ST, SO, KU	ČG, DG, INK, RK, PV, KP, KU			KP, ST		
ZŠ	Min 50 % respondentů	ČG, MG, DG, INK, RK, KP, SO, KU							
	Min 20 % respondentů	RP, PV, ST, CJ					INK, KP		
MŠ	Min 50 % respondentů		ČG, MG, DG, INK, RK, PV						
	Min 20 % respondentů	INK	SO, KU	RK, PV					
ZUŠ	Min 50 % respondentů					ČG, MG, INK, RK, ST, KU			
	Min 20 % respondentů								
SŠ	Min 50 % respondentů	PV, KP							
	Min 20 % respondentů								
Zájmové a neformální	Min 50 % respondentů		ČG, MG			RK, PV			
	Min 20 % respondentů						ST		
Zřizovatelé	Min 50 % respondentů	INK, RK, RP, KP, SO	INK, RK, RP, KP, SO	RK			RK, KP		
	Min 20 % respondentů								
OST	Min 50 % respondentů	ČG, INK, RP							
	Min 20 % respondentů	MG, DG, PV, KP, CJ, SO	ČG, MG, DG, INK, RP, PV, KP, CJ, SO	ČG, MG, INK, RK, RP, PV, SO	INK, RK, KP	INK, RK, RP, PV, SO, KU	INK, RK, KP, ST, SO	ČG, MG, DG	

ČG - čtenářská (pre)gramotnost

MG - matematická (pre)gramotnost

DG - digitální (pre)gramotnost

INK - inkluzivní vzdělávání, rozvoj potenciálu každého dítěte a žáka

RK - rozvoj kompetencí pracovníků ve vzdělávání

RP - rozvoj podnikavosti dětí a žáků PV - polytechnické vzdělávání

KP - kariérové poradenství

ST - smysluplné trávení volného času

CJ - cizí jazyky

SO - sociální a občanské kompetence

KU - kulturní povědomí a vyjádření dětí a žáků

Dále respondenti doplnili, že díky projektu MAP navázali větší spolupráci i s Ústeckým krajem a s projektem KAP (Krajský akční plán rozvoje vzdělávání, resp. KAP – Ústecký kraj a navazující KAP III – Ústecký kraj). Další často zmiňovanou organizací byla Agentura sociálního začleňování (MMR ČR), dále Městská knihovna Děčín a také další realizátoři projektů MAP v Ústeckém kraji.

V závěru šetření měli respondenti možnost uvést své případné připomínky a další sdělení. Této možnosti ve vztahu k tématu evaluace nevyužil žádný respondent. V rámci šetření cílené na rodiče a dotčenou veřejnost měli respondenti možnost uvést, jak vnímají posun kvality vzdělávání za posledních 8 let. Většina respondentů se v této otázce přiklonila k názoru, že kvalita vzdělávání v tomto období mírně zlepšila.



5 ZÁVĚR

Cílem evaluačního šetření bylo vyhodnocení přínosů a dopadů realizace procesu místního akčního plánování rozvoje vzdělávání v SO ORP Děčín. Šetření se zúčastnila pestrá skladba respondentů vhodně reprezentující skladbu partnerství MAP. Na základě tohoto evaluačního hodnocení lze formulovat několik shrnujících bodů:

- Přínosy MAP byly hodnoceny pozitivně ve všech dílčích oblastech, nejlépe v oblasti rozvoje předškolního a základního vzdělávání.
- Realizace MAP má pozitivní vliv na aktéry vzdělávání především v oblasti rozvoje vzájemné spolupráce, společného plánování, sdílení dobré praxe a vzájemná inspirace.
- Konkrétní přínosy respondenti identifikovali v oblasti rozvoje komunikace a navazování dlouhodobé vzájemné spolupráce mezi organizacemi působící ve vzdělávání, další přínos účastníci šetření spatřují v rámci realizace implementačních aktivit – zisk nových znalostí, inspiraci, konkrétní podporu/naplnění jejich potřeb a mj. zisk vzdělávacích materiálů.
- Realizace implementačních aktivit byla hodnocena jako aktivita s největším dopadem, jak z hlediska obecného přispění k rozvoji vzdělávání v území, tak z hlediska rozvoje partnerství.
- Nejhůře je v rámci hodnocení dopadů vnímána realizace workshopů s rodiči.
- Respondenti v rámci dopadů pro rozvoj partnerství hodnotili relativně hůře ve srovnání s ostatními aktivitami i pracovní skupiny. Na základě tohoto bodu lze formulovat doporučení pro lepší prezentaci činnosti a výstupů pracovních skupin, případně zvážit možnosti zapojení širší odborné veřejnosti do některých témat PS.
- V otázkách pro zjištění zájmu o pokračování aktivit MAP (bez ohledu na zajištění financování z MAP) projeví respondenti největší zájem o realizaci implementačních aktivit a realizaci komunikačního plánu.
- Realizace projektů MAP přispěla k prohloubení/navazování partnerství především organizacemi stejného typu tj. mezi základními školami a mezi mateřskými školami, pouze v některých tématech byla prohloubena vzájemná spolupráce mezi těmito typy škol (výjimkou jsou sloučené ZŠ a MŠ).
- V rámci hodnocení rozvoje spolupráce v dílčích tématech MAP byla nejvíce rozvíjena spolupráce v oblasti rozvoje kompetencí pracovníků ve vzdělávání, inkluzivního vzdělávání a polytechnického vzdělávání. Oproti tomu nejméně v oblasti cizích jazyků, kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků a smysluplného trávení volného času.

Na základě evaluačního šetření lze konstatovat, že realizace projektů MAP rozvoje vzdělávání má v území svůj smysl a opodstatnění, jejich realizace je ve většině aspektů vnímána velmi pozitivně a je přínosnou pro rozvoj vzdělávání v území.



Rozvoj spolupráce mezi aktéry vzdělávání v území dle jednotlivých témat

Čtenářská (pre)gramotnost	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	50 %	70 %	20 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
ZŠ	71 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
MŠ	0 %	78 %	11 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
ZUŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
SŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zájmové a neformální	0 %	50 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zřizovatelé	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
OST	50 %	38 %	25 %	0 %	0 %	0 %	25 %	0 %
Matematická (pre)gramotnost	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	50 %	70 %	10 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
ZŠ	57 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
MŠ	0 %	78 %	11 %	0 %	11 %	0 %	0 %	0 %
ZUŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
SŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zájmové a neformální	0 %	50 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zřizovatelé	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
OST	25 %	25 %	25 %	0 %	0 %	0 %	25 %	0 %
Digitální (pre)gramotnost	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	60 %	30 %	20 %	0 %	0 %	0 %	10 %	0 %
ZŠ	86 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
MŠ	0 %	56 %	11 %	0 %	11 %	0 %	0 %	0 %
ZUŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
SŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zájmové a neformální	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zřizovatelé	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
OST	25 %	25 %	13 %	0 %	0 %	0 %	25 %	0 %
Inkluzivní vzdělávání, rozvoj potenciálu každého dítěte a žáka	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	70 %	40 %	20 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
ZŠ	71 %	0 %	14 %	14 %	0 %	29 %	0 %	0 %
MŠ	22 %	56 %	11 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
ZUŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
SŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zájmové a neformální	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zřizovatelé	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
OST	50 %	38 %	25 %	38 %	25 %	25 %	13 %	13 %
Rozvoj kompetencí pracovníků ve vzdělávání	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	70 %	40 %	30 %	0 %	0 %	0 %	10 %	0 %
ZŠ	57 %	0 %	14 %	0 %	0 %	0 %	14 %	0 %
MŠ	0 %	67 %	22 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
ZUŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
SŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zájmové a neformální	0 %	0 %	0 %	0 %	50 %	0 %	0 %	0 %
Zřizovatelé	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
OST	50 %	50 %	25 %	25 %	38 %	25 %	13 %	13 %
Rozvoj podnikavosti dětí a žáků	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	50 %	20 %	0 %	10 %	10 %	0 %	0 %	0 %
ZŠ	29 %	0 %	0 %	0 %	0 %	14 %	0 %	0 %
MŠ	0 %	11 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
ZUŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
SŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zájmové a neformální	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zřizovatelé	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
OST	50 %	38 %	25 %	13 %	25 %	13 %	13 %	13 %



Polytechnické vzdělávání	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	60 %	60 %	20 %	10 %	0 %	0 %	0 %	0 %
ZŠ	43 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
MŠ	0 %	67 %	22 %	0 %	11 %	0 %	0 %	0 %
ZUŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
SŠ	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zájmové a neformální	0 %	0 %	0 %	0 %	50 %	0 %	0 %	0 %
Zřizovatelé	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
OST	25 %	25 %	25 %	13 %	25 %	13 %	13 %	13 %
Kariérové poradenství	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	80 %	20 %	30 %	10 %	0 %	20 %	0 %	0 %
ZŠ	57 %	0 %	14 %	14 %	0 %	29 %	0 %	0 %
MŠ	0 %	0 %	11 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
ZUŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
SŠ	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zájmové a neformální	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zřizovatelé	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
OST	38 %	25 %	0 %	25 %	0 %	38 %	0 %	13 %
Smysluplné trávení volného času	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	40 %	30 %	10 %	10 %	40 %	0 %	0 %	0 %
ZŠ	43 %	0 %	0 %	14 %	14 %	0 %	0 %	0 %
MŠ	0 %	11 %	0 %	0 %	11 %	0 %	0 %	0 %
ZUŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
SŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zájmové a neformální	0 %	0 %	0 %	0 %	50 %	0 %	0 %	0 %
Zřizovatelé	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
OST	13 %	13 %	0 %	0 %	25 %	0 %	0 %	0 %
Cizí jazyky	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	40 %	10 %	10 %	0 %	10 %	0 %	0 %	0 %
ZŠ	43 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
MŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
ZUŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
SŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zájmové a neformální	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zřizovatelé	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
OST	25 %	25 %	0 %	0 %	13 %	0 %	13 %	0 %
Sociální a občanské kompetence	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	50 %	20 %	10 %	10 %	0 %	0 %	0 %	0 %
ZŠ	57 %	0 %	0 %	14 %	0 %	14 %	0 %	0 %
MŠ	0 %	22 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
ZUŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
SŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zájmové a neformální	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zřizovatelé	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
OST	38 %	38 %	25 %	13 %	25 %	25 %	13 %	0 %
Kulturní povědomí a vyjádření dětí a žáků	ZŠ	MŠ	NPI ČR (NIDV)	Zřizovatelé škol	CDM, DDM, ZUŠ	ÚP ČR	SYPO	SŠ/VŠ
ZŠ a MŠ	50 %	20 %	20 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
ZŠ	57 %	0 %	0 %	14 %	14 %	0 %	0 %	0 %
MŠ	0 %	22 %	0 %	0 %	11 %	0 %	0 %	0 %
ZUŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
SŠ	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zájmové a neformální	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zřizovatelé	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
OST	13 %	13 %	13 %	0 %	25 %	13 %	13 %	0 %