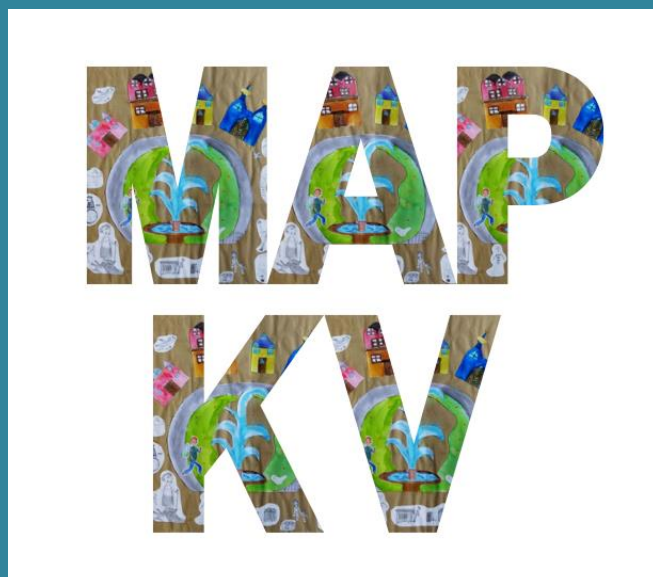


Závěrečná evaluační zpráva

MAP Karlovarsko

za období 2016 - 2023



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

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod | 2 |
| 2 | Manažerské shrnutí | 2 |
| 3 | Stručná metodologie | 3 |
| 3.1 | Cíl akčního plánování | 3 |
| 3.2 | Stručný popis situace před zahájením akčního plánování | 5 |
| 3.3 | Mechanismus k dosažení cílů akčního plánování | 5 |
| 3.4 | Forma evaluace | 6 |
| 3.5 | Popis průběhu evaluace a zvolených evaluačních metod | 7 |
| 3.5.1 | Analýza dokumentů | 7 |
| 3.5.2 | Fokusní skupiny | 8 |
| 3.5.3 | Polostrukturované rozhovory | 8 |
| 4 | Evaluační zjištění | 10 |
| 4.1 | Účelnost | 10 |
| 4.1.1 | Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů MAP? | 10 |
| 4.1.2 | Co v dosažení těchto cílů bránilo a co jim naopak pomáhalo? | 10 |
| 4.1.3 | Do jaké míry se podařilo postupovat v souladu s principy MAP? | 12 |
| 4.2 | Dopady | 13 |
| 4.2.1 | Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území? | 13 |
| 4.2.2 | Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území? | 14 |
| 4.2.3 | Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP? | 14 |
| 4.3 | Udržitelnost | 15 |
| 4.3.1 | Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat? | 15 |
| 4.3.2 | Je plán udržitelnosti realistický? | 15 |
| 4.4 | Rovné příležitosti | 16 |
| 4.4.1 | Pomohly aktivity MAP aktérům k lepšímu porozumění či uchopení tématu rovných příležitostí ve vzdělávání, a to včetně změny přístupu v oblasti rovných příležitostí? | 16 |
| 5 | Doporučení | 16 |

1 Úvod

V projektech místního akčního plánování III je povinná podaktivita evaluace. Postup evaluace je stanoven v dokumentu „Postupy MAP III. Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti rozvoje vzdělávání“ (Postupy MAP). V souladu se zadáním se evaluace týkala celého průběhu akčního plánování v OP VVV, tj. programového období 2014 – 2020. Dle Postupů MAP došlo k rekapitulaci cíle akčního plánování, stanovení evaluačních otázek, stanovení evaluačního designu a harmonogramu evaluace. Byly hodnoceny účelnost, dopady a udržitelnost. Dále byla přidána vlastní evaluační otázka týkající se rovných příležitostí ve vzdělávání.

Výstupem evaluace je tato evaluační zpráva, která obsahuje manažerské shrnutí, stručnou metodologii, evaluační zjištění a doporučení.

Příprava evaluačního designu probíhala v lednu až březnu 2022, vlastní evaluační aktivity v dubnu 2022 až lednu 2023. Zpracování evaluační zprávy bylo dokončeno v březnu 2023.

Motto: *Chtěli bychom být „tvůrcem“ a „kouzelníkem“, abychom vytvářeli a proměňovali vzdělávání na Karlovarsku, ale jsme „pečovatelem“, neboť musíme vyjít vstříc aktérům (ředitelé, učitelé, zřizovatelé a další), respektovat jejich potřeby, mít jejich důvěru a vést projekt tak, aby pro ně byl přínosný a nikoliv zatěžující. Změnu lze docílit jen pomalu a postupnými kroky (tzv. systém sněhové koule).*

(Zdroj: Závěrečná evaluační zpráva MAP Karlovarsko II za roky 2018 – 2021)

2 Manažerské shrnutí

Tato zpráva shrnuje zjištění z evaluace celého dosavadního průběhu akčního plánování na území správního obvodu obce s rozšířenou působností Karlovy Vary od roku 2016 do současnosti. Jedná se o sumativní evaluaci, forma evaluace byla smíšená.

Byly použity metody: analýza dokumentů, fokusní skupiny, polostrukturované rozhovory. V případě polostrukturovaných rozhovorů byly respondenty zástupci různých cílových skupin projektu (ředitelé zapojených škol, zástupci spolupracujících subjektů, lektori, členové realizačního týmu). U cílové skupiny ředitelů škol nebylo pracováno se vzorkem, ale jednalo se o 100% dotazování zástupců všech zapojených škol. U analýzy dokumentů bylo k dispozici mnoho materiálů, neboť nad rámec povinné evaluace si realizační tým zpracovával průběžnou evaluaci naplňování aktivit akčních plánů a průběžné sebehodnocení prováděl každoročně, podrobně jsou také zpracovány souhrnné popisy potřeb škol.

Evaluace zkoumala z hlediska účelnosti, dopadů a udržitelnosti místní akční plánování na řešeném území. Navíc nad rámec povinného zadání bylo do evaluace přidáno téma rovných příležitostí ve vzdělávání.

Celkově lze konstatovat, že hlavní a dílčí cíle MAP byly splněny. Míra splnění cílů není stoprocentní, neboť realizace projektu se musela potýkat s překážkami, z nichž mezi hlavní patřila přetíženost zaměstnanců škol jinými urgentními záležitostmi, existence mnoha dalších projektů a aktivit zaměřených na stejnou cílovou skupinu, stále ještě konkurenční prostředí mezi školami, rovněž také velikost a různorodost řešeného území. Naopak v naplňování splnění cílů akčního plánování pomáhala cílená komunikace, aktivity na míru potřebám škol, vstřícnost realizačního týmu, pestrá nabídka aktivit a přenos informací zdola nahoru a opačně.

Evaluační zpráva obsahuje také doporučení pro další fáze akčního plánování. **Hlavním doporučením pro další fázi místního akčního plánování je stavět na již vytvořené spolupráci a nadále vycházet ze skutečných potřeb škol. Další doporučení se týkají většího prostoru pro setkávání a sdílení na dílčích území, vytvoření aktivit pro základní umělecké školy, podpory sdílení, dlouhodobého koncipování aktivit, podpory školám v projektové přípravě a dalších společných aktivitách a spolupráce s dalšími projekty.**

3 Stručná metodologie

Evaluační se týkala celého průběhu akčního plánování na území správního obvodu obce s rozšířenou působností Karlovy Vary¹, a to:

- MAP ORP Karlovy Vary od 1. 4. 2016 do 30. 11. 2017
- MAP Karlovarsko II od 1. 1. 2018 do 31. 12. 2021
- MAP Karlovarsko III od 1. 1. 2022 do 30. 11. 2023

3.1 Cíl akčního plánování

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

„Hlavním cílem MAP je zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání, to znamená společné informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb a vyhodnocení přínosů spolupráce.

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

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

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

Dílčí cíl 4. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.“

Postupy MAP uvádějí citaci Programového dokumentu OP VVV, kde je uvedeno, co se očekává jako jeden z výsledků intervencí prioritní osy 3, pod kterou spadají místní akční plány:

„Výsledkem intervencí bude: Zvýšení kompetencí pracovníků veřejné správy, zřizovatelů, ředitelů a pedagogů pro využití monitoringu a hodnocení jako nástrojů pro řízení změny a podporu dalšího rozvoje s cílem zlepšování rovných příležitostí a kvality ve vzdělávání na všech úrovních. Nové kompetence budou užívat přímo v praxi při vytváření, vedení a vyhodnocování krajských a místních akčních plánů rozvoje vzdělávání, plánů aktivit pro rozvoj vzdělávání jednotlivých škol a v kariérním systému.“

¹ Do území realizace projektu je navíc z ORP Mariánské Lázně zahrnuto město Teplá a 3 školy, které zřizuje.

Pro rekapitulaci cílů v rámci MAP Karlovarsko uvádíme cíle jednotlivých projektů z žádostí o podporu.

MAP I: „Globálním cílem pro všechny projekty místních akčních plánů jakožto součást akce KLIMA je ve školách rozvíjet motivující kulturu zaměřenou na maximální úspěch pro každého žáka a každého učitele a na trvalý pedagogický rozvoj celé školy. MAP stanovuje priority a jednotlivé kroky nutné k dosažení cílů vzdělávací politiky. Na území tohoto projektu je jedním z cílů prohloubení již existující spolupráce, ověření možností pro budování další do budoucna funkční spolupráce na území a její budování... Dále prohloubení komunikace a zefektivnění komunikačních toků mezi školami vzájemně, školami a zřizovateli, zřizovateli vzájemně, dále také s ostatními místními aktéry ve vzdělávání na území. Smyslem je usnadnění přenosu informací, sdílení dobré praxe, vzájemné učení se, pochopení a lepší uchopení požadavků na školy kladené z celostátní úrovně apod. Také hledání cest pro budoucí realizaci podnětů vzniklých při akčním plánování (ať již týkajících se investic, ale také měkkých neinvestičních aktivit škol a spolupráce). Dojde k identifikaci problémových oblastí a klíčových problémů a zároveň budou hledány cesty, jak následně přispět k jejich zlepšení. Cílem projektu je motivovat aktéry k rozvoji ve smyslu akce KLIMA. Důležité je také nastavení spolupráce i s ostatními aktéry (nejen školy a zřizovatelé), tj. týká se to rodičů, vychovatelů ve školních družinách, nepedagogických pracovníků, pracovníků v zájmovém a neformálním vzdělávání apod.“

MAP II: „V souladu s akcí KLIMA je cílem projektu "MAP Karlovarsko II" zlepšení kvality vzdělávání pomocí podpory spolupráce aktérů ve výchově a vzdělávání (ředitelé škol, zřizovatelé, učitelé, rodiče, zájmové a neformální vzdělávání). Projekt navazuje na předchozí projekt "MAP ORP Karlovy Vary", v rámci něhož byly zahájeny aktivity k rozvoji a prohloubení další spolupráce aktérů v území. MAP je platformou pro přenos a sdílení zkušeností a informací. Cílem je pomoci školám, jejich zřizovatelům a dalším aktérům ke vzájemné komunikaci, sdílení dobré praxe, vzájemnému učení se, pochopení a lepšímu uchopení požadavků kladených z celostátní úrovně. Cílem je zlepšení řízení škol pomocí procesu plánování, zlepšení kvality škol dle aktuálních trendů ve výchově a vzdělávání reagujících na změny ve společnosti. Prostřednictvím akčního plánování budou hledány konkrétní problémy území a jejich příčiny, bude diskutováno o možnostech řešení příčin těchto problémů. Projekt bude probíhat za použití metod komunitní práce a aktivního zapojování aktérů. Dojde tak k lepšímu porozumění a ztotožnění se s naplánovanými aktivitami a cíli. Cílem projektu je diskuze nad možnostmi financování potřebných aktivit v souvislosti s výchovou a vzděláváním po skončení dotačních možností v rámci OP VVV a hypotetické situace neexistence tzv. EU dotací, tedy hledání jiných zdrojů financování a optimalizace vynakládání finančních prostředků. MAP je také možností k oboustrannému přenosu informací mezi centrální úrovní (MŠTM) a školami a jejich zřizovateli. Cílem projektu je naplňování vize: "Chceme, aby Karlovarsko bylo místem příležitostí".

MAP III: „Cílem je zlepšení kvality vzdělávání pomocí podpory spolupráce aktérů ve výchově a vzdělávání (ředitelé škol, zřizovatelé, učitelé, rodiče, zájmové a neformální vzdělávání a další aktéři). Projekt navazuje na předchozí projekty MAP I a II. MAP je platformou pro přenos a sdílení zkušeností a informací. Cílem je pomoci školám, jejich zřizovatelům a dalším aktérům ke vzájemné komunikaci, sdílení dobré praxe, vzájemnému učení se a přenosu informací. Spolupráce mezi aktéry byla již vybudována v předchozích projektech MAP I a II, v tomto projektu MAP III bude spolupráce prohlubována a dále rozvíjena. V projektu budou také plánovány konkrétní aktivity až do roku 2025 (akční plány), tyto konkrétní aktivity přispějí k zvyšování kvality vzdělávání na Karlovarsku. Součástí projektu je také evaluace místního akčního plánování na Karlovarsku v MAP I, II a III.“

3.2 Stručný popis situace před zahájením akčního plánování

Evaluační zpráva má dle zadání v Postupech MAP obsahovat stručný popis situace ve vzdělávání na území správního obvodu obce s rozšířenou působností Karlovy Vary před zahájením akčního plánování v roce 2016.

Projekt MAP je součástí akce KLIMA (kultura učení, leadership, inkluze, mentoring, aktivizační formy výuky), tedy součástí intervencí v rámci OP VVV. Před zahájením realizace MAP si zpracovatelský tým uvědomoval nutnost posílit přenos systémových změn ve vzdělávání na úroveň jednotlivých škol a ostatních aktérů na místní úrovni. Na území správního obvodu obce s rozšířenou působností Karlovy Vary fungovala spolupráce mezi školami jen na dílčích územích, např. spolupráce mezi školami vzájemně a školami a zřizovateli v Karlových Varech. Probíhala rovněž komunikace mezi zřizovateli a jednotlivými školami v ostatních obcích. Na řešeném území rovněž existovala funkční partnerství v podobě působnosti místních akčních skupin a mikroregionů. Novinkou pak byla spolupráce nastartovaná díky tvorbě integrovaného plánu rozvoje území (IPRÚ) Karlovy Vary. Problémem území bylo, že v době před zahájením akčního plánování nebyla fungující komunikace mezi školami, zřizovateli a dalšími aktéry nad rámec výše popsanych partnerství. Přirozený rozvoj partnerství komplikovala různorodost území, což mělo (a má) vliv na vzdělávací potřeby, kvalitu vzdělávání, priority v této oblasti, způsoby řešení problémů. Také nebyl systémově dostatečně řešen přenos informací z celostátní úrovně na úroveň jednotlivých škol a dalších institucí, např. v otázce inkluze. Existovaly také rozdíly v přístupu k žákům se speciálními vzdělávacími potřebami. Byla identifikována také malá informovanost především škol v malých obcích. Zřizovatelé často řešili jen urgentní problémy a zabývali se jen technickým stavem budov, neřešili kvalitu vzdělávání, protože na to neměli kapacity ani odbornost. Ředitelé škol také často neměli představu, jak si mají vykládat požadavky, které jsou na ně kladeny z celostátní úrovně.

3.3 Mechanismus dosažení cílů akčního plánování

Globálním cílem pro všechny projekty místních akčních plánů, jakožto součást akce KLIMA, bylo rozvíjet ve školách motivující kulturu zaměřenou na maximální úspěch pro každého žáka a každého učitele a na trvalý pedagogický rozvoj celé školy.

Na území správního obvodu obce s rozšířenou působností Karlovy Vary bylo jedním z cílů prohloubení již existující spolupráce a další rozvoj spolupráce. Smyslem bylo usnadnění přenosu informací, sdílení dobré praxe, vzájemné učení se, pochopení a lepší uchopení požadavků na školy kladené z celostátní úrovně.

První projekt místního akčního plánování byl zejména o nastartování lepší komunikace, hledání cest a možností pro následnou realizaci identifikovaných opatření. Očekávanou změnou bylo trvalé a funkční partnerství a používání efektivních komunikačních nástrojů i do budoucna, tedy naučit místní aktéry ve školství spolu komunikovat, využívat přínosů sdílení informací a další spolupráce. K naplnění cílů byly zvoleny metody plánovacích setkávání, workshopy a činnost pracovních skupin.

Očekávanou změnou v druhém projektu místního akčního plánování bylo navázání dalších kontaktů mezi aktéry vzájemně, vybudování trvalého a funkčního partnerství a používání efektivních komunikačních nástrojů, a to i do budoucna po skončení projektu. MAP byl vnímán také jako diskuzní platforma k hledání možností financování i mimo tzv. evropské dotace. Zároveň realizace projektu MAP II po dobu 4 let sebou přinesla finanční prostředky na měkké aktivity ve vzdělávání (podpora

znalostních kapacit a implementace). Použitím metod komunitního projednávání tak sami zapojení aktéři měli možnost rozhodnout o směřování této alokace. Metoda komunitního plánování měla motivovat aktéry k spoluzodpovědnosti za společná rozhodnutí a zodpovědnosti za výsledek, tedy také přerod od věčné kritiky a nespokojenosti k pozitivnímu myšlení.

V rámci třetí fáze místního akčního plánování bylo konstatováno, že MAP nemůže řešit všechny problémy do hloubky (k rozevírání nůžek ve společnosti, a rovněž i ve vzdělávání, přispěla také dlouhotrvající doba výuky na dálku), ale může pomoci zejména pokračováním v síťování a spolupráci aktérů ve vzdělávání a být rovněž spojovacím článkem mezi školami a dalšími institucemi v oblasti vzdělávání (např. kraj, MŠMT). Důraz byl kladen na další rozvoj spolupráce, sdílení a přenos informací a plánování konkrétních aktivit na roky 2024 a 2025. V MAP III byly zvoleny všechny volitelné podaktivity, tj. spolupráce s dalšími projekty a podpora škol v plánování.

V rámci všech tří fází místního akčního plánování fungovaly platformy MAP (Řídící výbor a pracovní skupiny). Vzdělávací aktivity probíhaly zejména ve druhé fázi akčního plánování (ve třetí bylo vzdělávání vyloučeno kvůli nastavení pravidel). Realizační tým MAP věnoval pozornost individuální komunikaci s jednotlivými školami (v rámci podaktivity podpora škol v plánování).

3.4 Forma evaluace

Forma evaluace byla stanovena jako **smíšená**, tj. evaluace byla prováděna dvěma pracovníky MAS Sokolovsko o.p.s. zaměstnanými v rámci dohody o provedení práce a jedna aktivita byla realizována dodavatelsky. Evaluátoři nebyli součástí realizačního týmu MAP v oblasti akčního plánování, byli zapojeni jen do evaluace. V rámci evaluace byla zajištěna koordinace a supervize ze strany hlavní manažerky projektu.

Z hlediska účelu se jednalo o procesní evaluaci, která hodnotí způsob implementace projektu. Zároveň jde v podstatě o ex post (sumativní) evaluaci, která souhrnně hodnotí aktivity vedoucí k cílům projektu po jeho ukončení. Evaluace byla zaměřena na účelnost, dopady a udržitelnost. Navíc byla doplněna otázka zaměřená na rovné příležitosti.

Účelnost:

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

Dopady:

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

Udržitelnost:

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

Rovné příležitosti - evaluační otázka doplněná ze strany MAP:

- 9) Pomohly aktivity MAP aktérům k lepšímu porozumění či uchopení tématu rovných příležitostí ve vzdělávání, a to včetně změny přístupu v oblasti rovných příležitostí?

3.5 Popis průběhu evaluace a zvolených evaluačních metod

Evaluační otázky byly definovány v Postupech MAP, otázky se týkaly účelnosti, dopadu a udržitelnosti. Navíc byla přidána evaluační otázka zaměřená na porozumění tématu rovných příležitostí.

Zdroje údajů pro evaluaci lze rozdělit do dvou hlavních skupin: informace přímo od cílových skupin a informace dostupné z dokumentů a výstupů MAP. Ve všech případech se jedná o kvalitativní metody.

Jako evaluační metody byly zvoleny:

- Analýza dokumentů.
- Fokusní skupiny.
- Polostrukturované rozhovory.

Každá metoda byla provázána v plánu evaluačních aktivit na konkrétní evaluační otázky.

Výstupy z jednotlivých evaluačních metod jsou zveřejněny na webu: <https://www.mas-sokolovsko.eu/projekty/aktualni/map-karlovarsko-iii/map-karlovarsko-iii-dokumenty/>

3.5.1 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů je forma desk research. V rámci evaluace byly analyzovány dokumenty:

- Závěrečná evaluační zpráva v projektu MAP I (za období 2016 – 2017) a II (za období 2018 – 2021).
- Průběžné roční evaluační (sebehodnotící) zprávy v projektech MAP I a II, které se týkají roků 2016 (MAP I) a 2018, 2019 a 2020 (MAP II).
- Evaluace naplňování aktivit akčních plánů v MAP II za školní roky 2017/2018, 2018/2019, 2019/2020, 2020/2021.
- Reflektivní zprávy zapojených organizací (celkem 60 organizací, reflexe byla zjišťována na konci realizace projektu MAP II).
- Dokumenty s výstupy ze strukturovaných rozhovorů s řediteli škol (školní roky 2018/2019 a 2020/2021) – souhrnné popisy potřeb škol.
- Hodnotící zprávy z realizovaných vzdělávacích aktivit.
- SWOT analýzy.

MAP Karlovarsko disponuje za celou dobu místního akčního plánování od roku 2016 do roku 2023 poměrně mnoha evaluačními nebo sebehodnotícími dokumenty. Nad rámec povinné evaluace si realizační tým zpracovával průběžnou evaluaci naplňování aktivit akčních plánů a průběžné sebehodnocení prováděl každoročně. Podrobně jsou také zpracovány souhrnné popisy potřeb škol.

Obecně platí u sebehodnotících dokumentů, že mohou být napsány tak, aby vyhověly zadání, toto riziko neobjektivity je zejména u dotovaných projektů. Ze sebehodnotících zpráv je patrné, že realizační tým si připouštěl nezdary a komplikace, vyhodnocoval rizika a dále s nimi pracoval.

Jediné analyzované dokumenty, které jsou čistě samostatnou tvorbou cílových skupin projektu, jsou reflektivní zprávy zapojených organizací. Až na pár výjimek jsou tyto zprávy zpracovány formálně jen za účelem splnění povinnosti. Je vidět, že ředitelé základních škol nevěnovali přílišnou pozornost zhodnocení celkového přínosu místního akčního plánování a jednotlivých aktivit, do kterých byly školy zapojeny. Na druhou stranu se hodnocení v reflektivních zprávách zásadně nerozchází s výsledky polostrukturovaných rozhovorů s řediteli škol, které byly provedeny v rámci evaluace. V polostrukturovaných rozhovorech ředitelé odpovídali na konkrétněji položené otázky, než tomu bylo v povinně dané struktuře reflektivní zprávy.

Analýza dokumentů byla zpracována dle evaluačních otázek a v časové ose, aby byl patrný vývoj. Na závěr analýzy dokumentů byl vytvořen souhrn pro jednotlivé evaluační otázky.

3.5.2 Fokusní skupiny

Fokusní skupina je metodou kvalitativního výzkumu. Umožňuje hlubší porozumění problému, zaměřuje se na postoje a názory.

V rámci evaluace MAP Karlovarsko byly provedeny 2 fokusní skupiny. První fokusní skupina byla zaměřena obecně na přínosy MAPu, jejími účastníky byli zástupci pracovní skupiny financování a Řídícího výboru. Byly řešeny evaluační otázky:

- Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů MAP?
- Do jaké míry se podařilo postupovat v souladu s principy MAP?
- Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?
- Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Druhá fokusní skupina byla zaměřena na nepovinnou evaluační otázku: Pomohly aktivity MAP aktérům k lepšímu porozumění či uchopení tématu rovných příležitostí ve vzdělávání, a to včetně změny přístupu v oblasti rovných příležitostí?

Subjektivita informací získaných prostřednictvím fokusních skupin může být dána výběrem účastníků. Z principu se jedná o aktéry, kteří jsou v MAPu aktivnější a mají větší povědomí o aktivitách projektu než ředitel zapojené školy, který se sám neúčastní platformy MAP. Fokusní skupiny doplnily mix informací vstupujících do evaluace, zejména polostrukturované rozhovory s řediteli zapojených škol.

3.5.3 Polostrukturované rozhovory

Polostrukturovaný rozhovor je metodou kvalitativního výzkumu. Tazatel má dopředu připravené otázky a návod, ale nemusí se jich na rozdíl od strukturovaného rozhovoru přesně držet. V rámci evaluace proběhly tyto polostrukturované rozhovory:

- s řediteli zapojených škol,
- s vybranými zástupci ostatních projektů,
- s lektory implementačních aktivit,
- s členy realizačního týmu.

V polostrukturovaných rozhovorech s řediteli škol byly kladeny jiné otázky ředitelům škol, které se více zapojovaly do aktivit MAPu, a jiné ředitelům škol, které se méně zapojovaly do aktivit MAPu. Otázky byly zaměřeny zejména na cíl MAPu, přínos MAPu pro školy a skutečnosti, které pomáhaly či naopak bránily splnění cíle. Ředitelé byli také dotazováni na aktivity, které by v budoucnu uvítali

v MAPu v letech 2024 a 2025. V případě polostrukturovaných rozhovorů s řediteli škol nebylo pracováno se vzorkem respondentů, ale zjišťování bylo provedeno ze 100 %.

Otázky pro ředitele škol, které se méně zapojovaly:

- Jaké byly největší překážky malého zapojení školy do aktivit MAPu (hlavně implementace a vzdělávací aktivity)?
- Máte dostatečné informace o projektu MAP?
- Co byste uvítali od realizačního týmu projektu MAP?
- Jaké aktivity by měly být v budoucnu v MAPu, abyste se více zapojili?

Otázky pro ředitele škol, které se více zapojovaly:

- Byly aktivity projektu MAP přínosné pro naplňování koncepce rozvoje školy?
- Co Vám přinesl projekt MAP a jeho aktivity?
- Pokračujete v některých aktivitách vyzkoušených v rámci projektu MAP? Využíváte poznatky ze vzdělávacích aktivit?
- Jaké aktivity byste uvítali v MAPu v letech 23 – 25?
- Myslíte si, že se podařilo dosáhnout cílů MAP (jaké cíle si ŘŠ myslí, že MAP měl)?
- Co v dosažení těchto cílů MAPu z pohledu Vaší školy pomáhalo?
- Co v dosažení těchto cílů MAPu z pohledu Vaší školy bránilo?

Ke každé otázce bylo zpracováno shrnutí nejčastějších odpovědí.

Polostrukturované rozhovory byly realizovány se zástupci Magistrátu města Karlovy Vary a Národního pedagogického institutu jakožto důležitými stakeholdery. Cílem bylo zjistit zpětnou vazbu na fungování realizačního týmu MAPu a vzájemnou spolupráci. S ohledem na citlivost informací a ochranu respondentů jsou zápisy z těchto rozhovorů neveřejné.

Od lektorů implementačních aktivit byly zjišťovány informace týkající se zejména pokračování aktivit, které si školy vyzkoušely v MAP II.

Polostrukturovaný rozhovor se zástupci členů realizačního týmu proběhl za účelem podrobnějších informací v souvislosti s realizací aktivit projektu.

Polostrukturované rozhovory umožňují lepší porozumění detailu, než je tomu u dotazníku, a je zde možnost položit další doplňující otázky. Tím, že byli dotazováni ředitelé všech zapojených škol, je zajištěna objektivita a získání zpětné vazby od všech nejdůležitějších aktérů. Může však dojít ke zkreslení tím, že odpovídá pouze ředitel škol a nejsou tak zjištěny i názory jednotlivých učitelů. K objektivitě informací získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů rovněž přispívá zahrnutí lektorů, zástupců Magistrátu města Karlovy Vary a Národního pedagogického institutu mezi respondenty.

4 Evaluační zjištění

Tato kapitola shrnuje evaluační zjištění dle jednotlivých okruhů a evaluačních otázek. Je zde provedena syntéza poznatků ze všech provedených evaluačních metod.

4.1 Účelnost

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

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

Celkově lze konstatovat, že hlavní a dílčí cíle MAP byly splněny. Míra splnění cílů není stoprocentní, neboť realizace projektu se musela potýkat s překážkami, které jsou uvedeny v zodpovězení další otázky. Podkladem pro zodpovězení této první evaluační otázky byly polostrukturované rozhovory s řediteli škol, realizačním týmem a zástupci institucí, analýza dokumentů a fokusní skupina.

Cílů se podařilo dosáhnout zejména ve smyslu důrazu na komunitní projednání, spolupráci, přenos informací a plánování aktivit dle skutečných potřeb škol. Došlo k rozvoji spolupráce, probíhá přenos informací zdola nahoru a opačně. Většina ředitelů škol, které se více zapojovaly do aktivit projektu, konstatovala, že aktivity MAP byly přínosné pro naplňování koncepce rozvoje školy. Pro školy byly nejpřínosnější konkrétní vzdělávací aktivity a z nich plynoucí poznatky, znalosti a dovednosti. Ředitelé oceňovali pestrou nabídku aktivit, možnost sdílení, získání konkrétních poznatků pro pedagogy a možnost obrátit se na realizační tým se svými dotazy. Toto shrnutí koresponduje s poznatky z fokusní skupiny, analýzy dokumentů i dalších rozhovorů.

Nicméně přibližně polovina ředitelů škol, které se více zapojovaly do aktivit projektu, si není jistá splněním cíle. Hlavní pochybnosti se týkaly skutečnosti, že stát hledá cestu, jak školství jako veřejnou službu jednotně řídit, ale je to roztržité do mnoha projektů. Řešení vzdělávání přes projekty není systémové. Toto konstatování vyplývá i z fokusní skupiny.

V rámci této evaluační otázky vyplynulo několik podnětů pro další fáze akčního plánování:

- Zlepšila se komunikace mezi aktéry, podnětem je přesvědčit další aktéry o smysluplnosti spolupráce.
- Obnovit plánovací setkávání na dílčích územích projektu tak, aby aktivity byly dostupnější.
- Vytvořit specifické aktivity pro základní umělecké školy.

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

Pro zodpovězení této evaluační otázky se vycházelo z analýzy dokumentů, fokusní skupiny a polostrukturovaných rozhovorů s řediteli škol a členy realizačního týmu.

Co v dosažení cílů pomáhalo:

- Cílená komunikace, vč. individuálních schůzek s řediteli škol. Přehledná informace.
- Ochota a snaha realizačního týmu. Dobrá organizace. Není fluktuace v rámci realizačního týmu.
- Důraz na komunitní způsob projednání a rozvoj spolupráce mezi aktéry.

- Stálí účastníci platform, zatraktivňování jednání platform (hosté), sdílení mezi členy pracovních skupin.
- Implementační aktivity postavené na místních lektorech.
- Přesun aktivit do on-line formy v době opatření proti covidu.
- Realizace implementačních aktivit pro celé sborovny, kdy lektor přijede do školy.
- Exkurze a programy k rozvoji regionální identity, sociálně slabé děti by se bez této aktivity do regionu nepodívaly.
- Vzdělávací aktivity reagovaly na potřeby aktérů. Pestrá nabídka vzdělávacích aktivit, nová a zajímavá témata.
- Přenos informací (obousměrně, zdola nahoru a opačně).

Co v dosažení cílů bránilo:

- Časové vytížení pedagogů a vedení škol a nutnost řešit aktuálnější problémy (společné vzdělávání, organizační a finanční záležitosti spojené s provozem školy, omezení v souvislosti s opatřeními proti covidu, příchod uprchlíků z Ukrajiny a energetická krize).
- Stále ještě konkurenční prostředí mezi školami, neochota k vzájemnému sdílení a malé sebevědomí pedagogů představovat příklady dobré praxe. Mimo jiné to vychází z vědomí, že jsme nejhorší region v ČR.
- Obecně nesystémové financování aktivit a řešení problémů prostřednictvím dotací a projektů, vč. složitosti zapisování investičních záměrů do Strategického rámce MAP.
- Více projektů z OP VVV cílí na stejné cílové skupiny. Školy mají hodně vlastních aktivit.
- Obecně překážky ve vzájemném porozumění mezi úrovněmi v rámci vzdělávací soustavy (školy, zřizovatelé, MŠMT, NNO).
- Nedaří se najít téma pro ZUŠ a zapojit ZUŠ. Rezervy jsou také v rozvoji tématu přechodu ze ZŠ do SŠ.
- Problémem je velikost území, obecně se lépe pracuje na menším území.
- Setrvačnost v myšlení („to nejde...“). Pasivita. Negativní nastavení společnosti.
- Nedostatečný leadership (na místní úrovni, i v rámci očekávané role ORP).
- Pro malé školy je problematické uvolňovat pedagogy na vzdělávací aktivity, a to vč. neochoty dojíždět a dopravní dostupnosti.
- Velké území správního obvodu ORP Karlovy Vary. Velké rozdíly mezi městem a venkovem. Různorodost škol (velké x malé, ve městě x na venkově).
- Opatření proti covidu komplikovala realizaci naplánovaných aktivit. Na druhou stranu covid umožnil rozvoj IT nástrojů.

Průběžné sebehodnotící zprávy byly zpracovávány ze strany realizačního týmu každoročně. Opatření pro zlepšení proto byla navrhována, realizována a vyhodnocována průběžně. Při pohledu na časový vývoj opatření ke zlepšení je vidět, že realizační tým se nejprve soustředil na **zvýšení zájmu o aktivity** MAPu a budování povědomí o fungování MAPu, například pomocí zatraktivnění jednání pracovních skupin, vč. zvaní hostů. Vzdělávací aktivity se tým snažil připravovat co nejvíc na míru potřebám škol. Manažerka projektu se také vzdělávala v oblasti práce se sociálními sítěmi a marketingem.

V dalších letech akčního plánování od roku 2019 se chtěl realizační tým zaměřit hlavně na **rozvoj leadershipu a profesní učení pedagogů**. V tomto období naráželo akční plánování na překážky dané **přetížením ředitelů škol a učitelů** a zapojením škol do **mnoha paralelně probíhajících aktivit a projektů**. Realizační tým také vnímal **nesoulad aktérů ve vzdělávání ohledně cest** ke zlepšení vzdělávání na Karlovarsku (např. omezení dostupnosti středoškolského vzdělání z okrajových částí regionu, návrhy na zavedení cut off score). K podpoře leadershipu byly v plánu například studijní

cesty do jiných regionů, přenos příkladů dobré praxe a změna designu vzdělávacích aktivit s důrazem na implementaci získaných poznatků do praxe. Tyto plány byly narušeny komplikacemi spojenými s **opatřeními proti šíření nemoci covid**.

Koncem realizace 2. fáze akčního plánování se realizační tým soustředil zejména na dokončení implementačních aktivit a informační servis školám. Koncem 2. fáze a během 3. fáze akčního plánování bylo i nadále patrné **přetížení škol aktuálními urgentními záležitostmi** (dopady covidu, příchod uprchlíků z Ukrajiny, energetická krize), zaměření **mnoha projektů** a aktivit (MAP, KAP, SYPO, APIV, SRP, P-AP atd.) na stejnou cílovou skupinu a stále ještě patrné **konkurenční prostředí** mezi školami.

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

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

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

Tato evaluační otázka byla zodpovězena pomocí fokusní skupiny, analýzy dokumentů a výstupů z polostrukturovaných rozhovorů s řediteli škol.

Lze konstatovat, že v průběhu času nedocházelo k rozdílům v míře naplňování principů MAP. Byly naplněny všechny principy MAP. Drobné rezervy lze identifikovat pouze u principů SMART a partnerství či spolupráce.

Jako pozitiva lze ohledně naplňování principů MAP vyjmenovat: Náměty do akčního plánu a na konkrétní vzdělávací aktivity byly sbírány zdola a refletovaly potřeby jednotlivých aktérů. Byla navázána a rozvíjena spolupráce nejen s aktéry v rámci regionu, ale i s dalšími organizacemi (vč. MŠMT – přenos informací zdola nahoru a opačně). Složení platform respektovalo zastoupení různých typů škol a dílčích území. Přínosná byla individuální komunikace s jednotlivými řediteli škol. Platformy byly otevřené pro vstup dalších účastníků. Proces výběru a prioritizace aktivit implementace byl transparentní.

Princip spolupráce: Do realizace projektu byly zapojeny téměř všechny školy na řešeném území. Spolupráce se neomezovala jen na školy a zřizovatele, ale byly zapojeni i další aktéři z oblasti volnočasového a celoživotního vzdělávání a poskytovatelů sociálních služeb (např. Bečovská botanická zahrada, Český západ, Světlo Kadaň, Člověk v tísni). Plánovacích setkání a pracovních skupin se často aktivně účastnili i lektori implementačních aktivit, zde lze jako výhodu konstatovat založení implementačních aktivit zejména na místních lektorech. Docházelo i k partnerské spolupráci s MŠMT (vč. spolupráce na přípravě Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+). Došlo rovněž k dalšímu rozvoji spolupráce mezi MAS na Karlovarsku. Rezervy lze spatřovat v menším zapojení Statutárního města Karlovy Vary, což je dáno zejména personální situací odboru školství a kultury. Dále pak nesoulad mezi projektem MAP a podpůrným projektem NPI ČR.

Zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů: Platformy MAP a vzdělávací aktivity byly otevřeny pro vstup dalších zájemců, MAP realizoval i vzdělávací aktivity pro rodiče, veřejnost byla pravidelně informována o MAP prostřednictvím článků v Karlovarských radničních listech a některých dalších místních zpravodajích.

Dohoda: Veškeré plánování probíhalo v aktivní součinnosti se členy platformy MAP. Proces výběru a prioritizace aktivit implementace byl dopředu zveřejněn a měl jasná pravidla.

Otevřenost: U tohoto principu platí již uvedené, a to že platformy a vzdělávací aktivity byly přístupné a otevřené pro vstup dalších zájemců. Všichni ředitelé zapojených škol (vč. těch škol, které se málo zapojovaly do aktivit MAP) uvedli, že mají dostatečné informace o aktivitách MAP.

SMART: U tohoto principu členové realizačního týmu vnímají jako problematické monitorování hodnot indikátorů akčního plánu, které se nevztahují přímo k aktivitám projektu, ale obecně k aktivitám odehrávajícím se na území realizace projektu. Z pohledu ostatních účastníků fokusní skupiny nebyl shledán problém s naplňováním tohoto principu.

Udržitelnost: Tomuto principu jsou věnovány další samostatné evaluační otázky. Stručně lze konstatovat, že hlavní naplnění udržitelnosti spočívá v pokračování některých implementačních aktivit mimo financování z MAP, neboť byly postaveny na místních lektorech a pro školy se ukázaly jako užitečné. Udržitelnost ve smyslu partnerství se pak odráží v plynulém pokračování akčního plánování.

Partnerství: Došlo k posílení spolupráce mezi MAS na Karlovarsku a dalšími aktéry. Dobře probíhá spolupráce mezi realizačními týmy projektů MAP a KAP (Krajský akční plán rozvoje vzdělávání). Rezerva je v menším zapojení Statutárního města Karlovy Vary.

4.2 [Dopady](#)

Odpovědí na otázky zkoumající dopady by mělo být, co všechno se v území díky akčnímu plánování za několik letou realizaci změnilo. A to v pozitivním, i negativním smyslu, záměrně či jako nezamýšlený dopad.

4.2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

Jako zdroj informací pro zodpovězení této evaluační otázky posloužily zejména analýza dokumentů, polostrukturované rozhovory s řediteli škol a členy realizačního týmu a fokusní skupina.

Došlo k navázání a rozvoji spolupráce, propojování a předávání informací. Díky MAPu došlo také k rozvoji neformální spolupráce. Ředitelé jako pozitivní změnu vnímají zejména konkrétní znalosti a dovednosti, které pedagogové získali díky vzdělávacím aktivitám. Kladně bylo hodnoceno také informování ze strany realizačního týmu směrem ke školám, došlo tedy k pozitivní změně v přenosu informací. Ředitelé kladně vnímají, že realizační tým MAP je vstřícný a mohou se na něj obrátit s dotazy, u kterých sami neví, komu je položit a na koho se obrátit.

Jedním z neplánovaných pozitivních dopadů bylo, že ředitelé škol pochopili, že je nutné zřizovateli sdělovat potřeby a komunikovat s ním investiční záměry. Dalším neplánovaným pozitivním efektem je skutečnost kladného hodnocení programů zaměřených na podporu regionální identity, kterých se

mohli účastnit všichni žáci bez ohledu na sociální zázemí rodiny. Tato skutečnost přispěla k podpoře rovných příležitostí a uvědomění si potřeby podporovat takové programy.

Podněty pro další fáze místního akčního plánu se týkaly vymyšlení aktivit pro zapojení základních uměleckých škol, školy by uvítaly větší pomoc s dotacemi nad rámec jen informování, po přestávce dané covidovou dobou obnovit více práci a setkávání na dílčích územích a načerpat a předat inspirace z jiných regionů.

4.2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

U této evaluační otázky se vycházelo zejména z polostrukturovaných rozhovorů s řediteli škol, zástupci dalších aktérů a z fokusních skupin.

Ředitelé škol vyzdvihovali zejména konkrétní vzdělávací aktivity, kladně hodnotili pestrou nabídku. Ředitelé škol ví, že se na realizační tým MAP mohou obracet se svými dotazy. Pozitivně je hodnocené také sdílení mezi pedagogy a získání nových poznatků. Aktivity MAP byly ve 2. fázi akčního plánování cíleny i na rodiče dětí a žáků, což také ředitelé škol kladně hodnotí.

Z pohledu zřizovatelů byl oceněn přínos MAPu k realizaci investičních projektů z IROP, nejen sběr záměrů do strategického rámce, ale i poradenství a zprostředkování informací.

Představitelé Statutárního města Karlovy Vary byli v době přípravy 1. fáze místního akčního plánování skeptičtí k možnostem realizace MAP v řešeném území. Nicméně konkrétní průběh místního akčního plánování tuto skepsi vyvrátil. Z rozhovoru se zástupcem Magistrátu města Karlovy Vary vyplývá ocenění aktivit MAP, vč. administrativně správních témat a aktivit posilujících pedagogické vedení škol. Byly navázány nové vazby mezi lidmi a přínosem byl přenos informací.

Jednotliví aktéři se museli zamyslet nad potřebami území jako celku a plánovat aktivity, které by byly přínosné jen pro jednotlivce nebo jednotlivé instituce.

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

Hlavním zdrojem informací jsou polostrukturované rozhovory se zástupci dalších aktérů, konkrétně Statutární město Karlovy Vary a Národní pedagogický institut. Dále pak polostrukturované rozhovory s členy realizačního týmu a pro kontext i polostrukturované rozhovory s řediteli zapojených škol.

Jak již bylo uvedeno u předchozí otázky, zástupci Statutárního města Karlovy Vary byli ze začátku skeptičtí k možnostem realizovat místní akční plánování na Karlovarsku, ale postupem času a aktivit místního akčního plánování se tento názor změnil. Ze strany realizačního týmu jsou vnímány rezervy v zapojení Statutárního města Karlovy Vary a jeho role v leadershipu v rámci obce s rozšířenou působností Karlovy Vary obecně. Zde je příčinou absence politického zadání i absence kapacit v dané oblasti.

U spolupráce MAP a dalších projektů v oblasti vzdělávání je riziko pouze formální spolupráce za účelem naplňování povinnosti, takto byly vnímány zejména vztahy mezi realizačním týmem MAP a projektem SRP (později P-AP) v režii NPI ČR. Z toho vyplývá nutnost vyhledávání synergií a lepší organizace a plánování spolupráce mezi aktéry.

Mezi přínosy spolupráce s dalšími subjekty lze rovněž uvést přenos informací od MŠMT a dalších orgánů prostřednictvím realizačního týmu MAP směrem ke školám. Dále pak spolupráci za účelem přípravy plánovacích setkávání. Je nutné vyzdvihnout velmi dobrou spolupráci s týmy MAP v Karlovarském kraji a KAP, setkávání a přenos informací funguje s pravidelností již od počátku realizace těchto projektů

4.3 Udržitelnost

Udržitelnost je jedním z principů MAP, ačkoliv udržitelnost není formálně definována v projektovém řízení. Odpovědí na otázku udržitelnosti má být to, zda a jak budou fungovat vytvořená partnerství po skončení projektu. Obě evaluační otázky byly zodpovídány především prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s lektory implementačních aktivit a s řediteli zapojených škol a také z analýzy dokumentů.

4.3.1 Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

I po skončení financování z MAP některé implementační aktivity pokračují. Pokračování spolupráce závisí zejména na konkrétním způsobu financování aktivity, který zvolila daná škola, a na tom, nakolik je spolupráce dlouhodobá.

Některé z aktivit, které byly v rámci MAP poskytnuty pedagogům z různých škol byly přeneseny do širších týmů v jednotlivých školách. V MAP si mohly školy některé dražší aktivity vyzkoušet a pokud se osvědčily, zajistily si je přímo pro svůj pedagogický sbor nebo pro žáky.

Ředitelé škol uvedli, že pedagogové ve škole využívají poznatky ze vzdělávacích aktivit a pracovních skupin.

Jako příklad dalšího pokračování aktivity započatých v MAP lze uvést, že z kurzu podnikavosti vznikl školní parlament. Dalším příkladem je, že škola chtěla zaměstnat rodilého mluvčího jako pedagoga do tandemové výuky, škola vytvořila podmínky, ale nakonec došlo k odřeknutí ze strany rodilého mluvčího.

4.3.2 Je plán udržitelnosti realistický?

Formální projektová udržitelnost pro místní akční plánování není definována. Problémem u pokračování aktivit je financování. Když musí aktivity (např. exkurze) platit rodiče, tak se nemohou zapojit všechny děti (všichni žáci), což má negativní vliv na rovné příležitosti. Realistické je využití konkrétních poznatků, které pedagogové získali na vzdělávacích aktivitách a setkáních pracovních skupin. S implementací těchto poznatků do praxe souvisí snaha realizačního týmu o zaměření vzdělávání na profesní učení pedagogů s důrazem na využitelnost, aplikaci a sdílení. Tento záměr byl ovšem přerušeno opatřeními proti nemoci covid. Pokračování v navázané spolupráci mezi aktéry v území může probíhat zejména na neformální bázi i po skončení realizace projektu MAP. Výhodou pro pokračování některých vyzkoušených aktivit je skutečnost, že lektori implementace byli převážně z Karlovarského kraje.

4.4 Rovné příležitosti

Nad rámec povinnosti byla přidána další evaluační otázka týkající se rovných příležitostí. Informace byly získány zejména prostřednictvím fokusní skupiny a dále z polostrukturovaných rozhovorů s řediteli škol a z analýzy dokumentů.

4.4.1 Pomohly aktivity MAP aktérům k lepšímu porozumění či uchopení tématu rovných příležitostí ve vzdělávání, a to včetně změny přístupu v oblasti rovných příležitostí?

Téma rovných příležitostí a rozvoje potenciálu každého žáka se objevovalo pravidelně ve vzdělávacích a implementačních aktivitách MAP a také bylo diskutováno v rámci strukturovaných rozhovorů s řediteli škol. Překážkou bylo často negativní vnímání označení „rovné příležitosti“ u aktérů.

Nejvíce přínosné jsou v této problematice aktivity sdílení zkušeností a vzájemného sdílení. Téma rovných příležitostí a rozvoje potenciálu každého žáka se objevovalo pravidelně ve vzdělávacích a implementačních aktivitách MAP a také bylo diskutováno v rámci strukturovaných rozhovorů s řediteli škol.

V případě implementační aktivity Putování krajem živých vod bylo jako přínosné hodnoceno to, že se mohou zapojit všechny děti (všichni žáci). Programy jsou dobře připravené a rozvíjejí regionální identitu. Některé děti byly na zajímavých místech ve svém okolí poprvé, škola tak vyrovnává hendikepy z rodin. Třídnické hodiny jsou rovněž přínosnou aktivitou z hlediska podpory rovných příležitostí. U aktivity diverzifikovaná třída nebyla jednoznačně zpětná vazba na lektorku.

Mimo vlastní evaluační aktivity vyplynula z plánovacích setkání realizovaných ve 3. fázi akčního plánování potřeba sdílených školních psychologů a sociálních pedagogů, příp. dalšího článku mezi školami a OSPOD.

5 Doporučení

Cíle akčního plánování byly splněny. Cílů se podařilo dosáhnout zejména ve smyslu důrazu na komunitní projednání, spolupráci, přenos informací a plánování aktivit dle skutečných potřeb škol. Identifikované pochybnosti o naplnění cíle místního akčního plánování souvisí spíše s nastavením systému shora ze strany MŠMT, kdy intervence jsou roztrženy do mnoha projektů, z nichž jeden je MAP. Realizační tým se rovněž zdárně vypořádal s komplikacemi, které sebou nesly události posledních let, a to opatření proti nemoci covid, příchod žáků z Ukrajiny, energetická krize.

Hlavním doporučením pro další fázi místního akčního plánování je **stavět na již vytvořené spolupráci a nadále vycházet ze skutečných potřeb škol.**

Další doporučení:

- Vytvářet větší prostor pro setkávání na dílčích územích realizace projektu.
- Vymyslet aktivity pro větší zapojení základních uměleckých škol.
- Nadále podporovat sdílení mezi učiteli v rámci pracovních skupin.
- Hledat příklady dobré praxe.
- Aktivity koncipovat dlouhodobě.

- Pokračovat v přenosu informací zdola nahoru a opačně. Kromě předávání informací dát školám větší podporu v projektové přípravě a dalších aktivitách, příp. využití sdílených podpůrných pozic (pokud bude v souladu s pravidly akčního plánování v OP JAK).
- Dbát na synergii a lepší organizaci a plánování spolupráce s dalšími projekty. Počet a zaměření těchto dalších projektů je ovšem mimo možnosti ovlivnění ze strany realizačního týmu.
- Posilovat sebevědomí pedagogů a žáků z regionu, který je považován v ČR za jeden z nejhorších, vyhledávat pozitivní příklady z praxe na našem území a přinášet příklady dobré praxe z jiných regionů.
- Postupně se snažit překonávat neochotu aktérů se zapojovat do veřejných či komunitních aktivit.