

Závěrečná evaluační zpráva



**NAŠE ŠKOLA
- NAŠE RADOST**

Předložený dokument je zpracován pro potřeby realizace projektu Naše škola – naše radost III CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0023003.

Dokument je zpracovaný ve spolupráci se všemi hlavními pracovními orgány MAP III, především realizačním týmem a pracovními skupinami projektu. Tento dokument byl vypracován v souladu s metodikou Postupy MAP III, Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání, vydaných MŠMT (příloha č. 3 výzvy MAP III) a byl vyhotoven jako výstup Klíčové aktivity 2. Místní akční plán rozvoje vzdělávání III – činnosti A2 Evaluace procesu místního akčního plánování.

Zpracovala: Ing. Bc. Radka Krčková

Schváleno Řídícím výborem MAP III dne: 23. 11. 2023



Spolufinancováno
Evropskou unií



Obsah

Úvod	3
Popis situace v území před akčním plánováním.....	4
Cíle MAP – co měl změnit a mechanismus, jak mělo být cílů dosaženo	5
1. Manažerské shrnutí.....	6
2. Stručná metodologie	7
3. Evaluační zjištění	9
3. 1 Účelnost.....	9
3. 1. 1 Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?	9
3. 1. 2 Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?	10
3. 1. 3 Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?.....	11
3. 2 Dopady.....	12
3. 2. 1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?	12
3. 2. 2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?	13
3. 2. 3 Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?.....	15
3. 3 Udržitelnost	15
3. 3. 1 Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?.....	15
3. 3. 2 Je plán udržitelnosti MAP realistický?	16
4. Doporučení	17
Seznam zkratk.....	18



Úvod

Cílem této závěrečné evaluační zprávy je vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který v území Vizovicka a Slušovicka probíhal v programovém období 2014-2020, respektive do roku 2023 (podle pravidla N+3). Konkrétně pro území Vizovicka a Slušovicka v letech 2016 - 2023, kdy byly realizovány projekty:

- Naše škola – naše radost CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_005/0000120 - 1. 4. 2016 až 31. 3. 2018 (dále MAP I)
- Naše škola – naše radost II CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_047/0009726 - 1. 5. 2018 až 30. 4. 2022 (dále MAP II)
- Naše škola – naše radost III CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0023003 - 1. 5. 2022 až 30. 11. 2023 (dále MAP III)

Evaluační zpráva shrnuje zjištění z evaluace celého dosavadního průběhu akčního plánování na území Vizovicka a Slušovicka. Závěrečná evaluační zpráva bude součástí Závěrečné zprávy o realizaci projektu.

Evaluace zkoumala místní akční plánování v oblasti vzdělávání (dále jen MAP) na řešeném území z hlediska účelnosti, dopadů a udržitelnosti. Místní akční plánování je ovlivňováno i aktuální situací, a to nejen v daném území. V evaluovaném období došlo minimálně ke dvěma neočekávaným výzvám v oblasti školství – pandemie onemocnění COVID-19 a válka na Ukrajině, s oběma událostmi a jejich následky se aktéři ve vzdělávání museli nějakým způsobem vyrovnat a zahrnout je i do místního akčního plánování.

MAP je prioritně zaměřen na rozvoj kvalitního a inkluzivního vzdělávání dětí a žáků do 15-ti let. Zahrnuje oblasti včasné péče, předškolního a základního vzdělávání, zájmového a neformálního vzdělávání. Hlavním přínosem realizace MAP je vybudování udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území. Vzniklá partnerství mezi spolupracujícími subjekty napomáhají zkvalitňování vzdělávání zejména v místních mateřských a základních školách, ale také k rozvoji dalších služeb na podporu vzdělávání dětí a mládeže. MAP stanovuje priority a jednotlivé kroky potřebné k dosažení cílů vzdělávací politiky v daném území na základě znalosti potřeb území, na základě vnímání lokálních přínosů a především na podloženosti reálnými daty a analýzami situace v území. MAP je zpracováván ve spolupráci s partnery v území za dodržování principů MAP.

Cílem evaluace je nejen vyhodnotit to, co se podařilo díky akčnímu plánování změnit, ale také se poučit z výzev, kterým bylo při realizaci nutno čelit a z toho všeho vyvodit doporučení pro další úspěšnou realizaci MAP v území.



Popis situace v území před akčním plánováním

MAP "Naše škola - naše radost" jehož nositelem je Místní akční skupina Vizovicko a Slušovicko (dále jen MAS VAS), je realizován na území 21 obcí. Díky zájmu ředitelky a ředitelů mateřských a základních škol se rozhodli do projektu zapojit všichni oslovení - tedy 21 škol zapsaných v Rejstříku škol. Jedná se o 9 samostatných mateřských škol, 6 samostatných základních škol a 1 speciální a také 5 spojených mateřských a základních škol. V obcích Dešná, Lutonina, Lhotsko, Vlčková a Ostrata se nenachází žádná základní ani mateřská škola. Přesto však jsou tyto obce o projektu informovány na jednání MAS VAS a také prostřednictvím internetových stránek MAS VAS.

Území Vizovicka a Slušovicka je svým charakterem celkem složité na jednotné řízení procesu plánování, i když to není na první pohled zcela zřejmé. Území není velké rozlohou a jeho sýzdnost je na dobré úrovni. Většina škol je však malých s menšími počty dětí a žáků, což s sebou nese menší počty pedagogických pracovníků a jejich komplikovanou zastupitelnost, a s tím spojené velmi nelehké hledání vhodných termínů pro společná jednání a společnou kontinuální práci. Školy mají také často zcela protichůdná očekávání a potřeby vyplývající z jejich historie a polohy v území. Co je pro jednu školu silnou stránkou, může být v několika dalších školách stránkou slabou. Práce na SWOT analýzách pak může být zdouhavá a obtížná, komplikovaná i tím, že se pokaždé sejdou jiní účastníci. Školy nejvíce postrádají prostředky na investice do rozvoje infrastruktury. Některé školy by ocenily specializované pedagogické pracovníky (speciální pedagog, školní psycholog, logoped). Tématu inkluze se školy hodlají dlouhodobě věnovat, řada z nich inkluzi zavedla do praxe již v dřívější době a umí pracovat se znevýhodněnými dětmi v běžných třídách. Stále se však objevují nové výzvy, před kterými pracovníci škol stojí.

Před realizací MAP nedocházelo v území k výrazné spolupráci jednotlivých škol mezi sebou a ani s dalšími aktéry ve vzdělávání. Spolupráce jednotlivých škol a jejich zřizovatelů byla spíše nahodilá, nesystematická a měla hlavně roli informativní, nikoliv iniciační a nevytvářela dostatečný prostor pro odbornou spolupráci a pro společné plánování rozvoje školství a vzdělávání území. Funkce odboru školství je především administrativní, a to hlavně z kapacitních důvodů. V území nefungovala žádná organizace, která by školy propojovala či vzdělávala. Vzhledem k blízkosti krajského města nedocházelo v území k organizaci aktivit pro rozvoj škol.

Zejména v menších obcích je existence mateřské či základní školy podmínkou zachování aktivního života v obci. Pracovníci malých škol jsou ohroženi izolovaností, kulminací funkcí, úkolů a povinností. Stejně tak malí zřizovatelé mají velmi omezené personální možnosti, není zde prostor pro metodické, poradenské a kontrolní činnosti zřizovaných škol. Dobré výsledky žáků v území jsou pak dány vysokým nasazením a kvalitní prací pracovníků škol.

Výše uvedené tedy ukazuje, že v území Vizovicka a Slušovicka chyběl činitel, který by nastavil a zprocesoval spolupráci mezi jednotlivými školami, zřizovateli a dalšími subjekty, a který by současně disponoval finančními, personálními a informačními prostředky umožňující tuto spolupráci realizovat, podporovat a dále rozvíjet.



Vize MAP Vizovicka a Slušovicka

„Školství na území Vizovicka a Slušovicka klade důraz na rozvoj infrastruktury zařízení, která motivují děti a žáky ke vzdělávání a rozšiřování svých znalostí, dovedností a návyků. Pozornost je věnována všem dětem, je podporován individuální přístup a vzájemná spolupráce mezi vyučujícími, dítětem a rodičem. Školy a školská zařízení jsou místem, kde je podporována čtenářská a matematická gramotnost, a kde mají zaměstnanci pozitivní vztah k inkluzivnímu/společnému vzdělávání a také prioritním klíčovým kompetencím. Vzdělávání reflektuje současné požadavky a zaměstnanci škol a školských zařízení jsou průběžně v těchto nových trendech vzdělávání. Díky kvalitní přípravě během předškolního, školního, zájmového i neformálního vzdělávání jsou děti a žáci připraveni na následné vzdělávání, kde si s sebou odnášají základní znalosti, dovednosti, návyky a úctu ke všem lidem.“

Hlavním cílem MAP jako takového 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 vyhodnocování přínosů spolupráce.

Díličí cíle MAP dle Postupů MAP III:

- Díličí cíl 1. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol
- Díličí cíl 2. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání
- Díličí cíl 3. Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území – dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole
- Díličí cíl 4. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.

Mechanismus dosažení cílů vychází z Teorie změny:

1. Co chceme změnit? – byla zpracována analýza území pro identifikaci potřeb a byly stanoveny priority. V rámci každého jednotlivého projektu (MAP I až MAP III) byla analýza a priority revidovány, byla reflektována aktuální situace a posun v jednotlivých oblastech v území, např. byla vyjmuta prioritní Podpora jazykového vzdělávání. Byla stanovena vize MAP, ta je vzhledem ke své důležitosti a váze uvedena hned v úvodu této kapitoly. Představuje to základní, to podstatné, na čem se shodli aktéři ve vzdělávání v území Vizovicka a Slušovicka v procesu místního akčního plánování.

Priority MAP Vizovicka a Slušovicka pak byly stanoveny takto:

- Rozvoj infrastruktury, vč. rekonstrukce a vybavení
- Rozvoj matematické a čtenářské gramotnosti
- Podpora inkluzivního/společného vzdělávání
- Podpora ICT
- Podpora polytechnického vzdělávání



2. Jak této změny chceme dosáhnout? – na základě definování potřeb území a stanovení priorit byl vytvořen Strategický rámec a v rámci implementační části byly v Akčních plánech navrženy aktivity, které se podílí na naplnění cílů MAP.

3. Jak poznáme, že bylo změny dosaženo? – v průběhu realizace projektů bylo sledováno naplňování cílů, byly vyhodnocovány akční plány a byly vytvořeny sebehodnotící zprávy.

1. Manažerské shrnutí

Podle Postupů MAP III obsahuje závěrečná zpráva krátký popis situace v území před akčním plánováním, cílů MAP a mechanismu, jak těchto cílů mělo být dosaženo. V závěrečné zprávě jsou zodpovězeny otázky stanovené v evaluačním plánu. V závěru jsou zdůrazněna hlavní zjištění evaluace a doporučení.

Podle zprávy PAQ Research pro ORP Vizovice (www.mapavzdelavani.cz) je v tomto území podle dat z let 2018 - 2020 velmi nízká vzdělávací neúspěšnost (nedokončování ZŠ, propadání, absence) a na druhou stranu velmi vysoká excelence ve vzdělávání (žáci na maturitních oborech, výsledky v jednotných přijímacích zkouškách). Je potřeba si uvědomit, že do MAP Vizovicka a Slušovicka patří i tři školy z ORP Zlín.

Celkově lze konstatovat, že hlavní a dílčí cíle MAP byly splněny, a to za dodržení principů MAP. Míra splnění cílů není stoprocentní, neboť realizace projektu se musela potýkat s překážkami, které jsou popsány dále. Cílů se podařilo dosáhnout zejména vzájemnou spoluprací aktérů ve vzdělávání, která byla během projektů MAP I – MAP III nastavena, upevňována a rozvíjena.

Z analýzy stavu a potřeb vzešly jednotlivé priority a cíle MAP Vizovicka a Slušovicka, které byly postupně jednotlivými projekty revidovány. K naplňování cílů docházelo prostřednictvím implementačních aktivit, které byly uvedeny v jednotlivých akčních plánech.

Projekt MAP umožnil rozšíření pohledu na vzdělávání dětí a žáků, navázání nových kontaktů a zahájení spolupráce a komunikace všech cílových skupin. Otázka vzdělávání je pojata komplexně, systematicky a napomáhá všem aktérům ve vzdělávání. Projekt má snahu motivovat, vzdělávat a informovat aktéry ve vzdělávání, umožnit vybudování udržitelného systému k efektivnímu řízení škol.

Počáteční nedůvěra v projekt a jeho nelehký rozjezd byly překonány, podařilo se najít aktivní spolupracovníky a další se přidávají. Stalo se tak i díky přístupu členů realizačního týmu, kteří spolupracují s aktéry a reagují na jejich potřeby a požadavky v území. Aby MAP neztratil důvěru, musí být pokračování projektu smysluplné a konkrétní. **Místní akční plán má řadu předpokladů stát se spojovacím článkem aktérů ve vzdělávání v území Vizovicka a Slušovicka.**



Spolufinancováno
Evropskou unií



V průběhu projektu nastala řada neočekávaných situací, se kterými se realizační tým musel vypořádat. Pandemie onemocnění COVID-19 výrazně ovlivnila pracovní i osobní životy. Přerušování výuky a její nahrazení individuálním domácím studiem ovlivnilo jak žáky, rodiče a pracovníky škol, tak samotnou realizaci projektu MAP II. Pro projekt to znamenalo především přerušování jednotlivých implementačních aktivit. Další velmi výraznou překážkou, se kterou se musel realizační tým vyrovnat, jsou omezené časové možnosti účastníků projektu. Časová zátěž byla ještě zvýšena důsledky války na Ukrajině, která před školy postavila nové výzvy.

I přes výše uvedené překážky byly projekty MAP I – MAP III v území Vizovicka a Slušovicka úspěšně realizovány a přispěly tak k rozvoji kvalitního a inkluzivního vzdělávání dětí a žáků v území v letech 2016 až 2023.

2. Stručná metodologie

Účelem evaluace bylo zodpovězení osmi evaluačních otázek uvedených v Postupech MAP III. Evaluačním plánem, který byl schválen Řídícím výborem MAP III, byl stanoven evaluační design a harmonogram evaluace. Evaluační plán byl vytvořen na základě požadavků metodiky tvorby místních akčních plánů - Postupů MAP III. Na evaluační otázky bylo odpovězeno pomocí především kvalitativní analýzy primárních a sekundárních dat. Evaluace akčního plánování probíhala v rámci MAP III průběžně od února 2023 ve spolupráci externího evaluátora a realizačního týmu. Všechny evaluační aktivity proběhly v souladu s Evaluačním plánem.

Evaluátor měl k dispozici dokumentaci všech tří projektů MAP. Díky zachování shodného realizátora, zapojených obcí a škol a malým změnám realizačního týmu od roku 2016, byla zachována kontinuita procesu plánování a získání odpovědí na otázky týkající se již ukončených projektů MAP I a MAP II bylo mnohem jednodušší, komplexní a detailní. Vzhledem k dobré spolupráci s realizačním týmem byly evaluační aktivity plánovány efektivně společně s dalšími aktivitami MAP III a staly se přirozenou součástí setkání a dalších aktivit. Byl tak zajištěn dostatečný vzorek odpovědí při skupinových evaluacích i vyhovující čas a prostor pro individuální a skupinkové rozhovory, aniž by tito respondenti byli časově přetíženi.

Při evaluaci byla využita tato vstupní data:

- Finální dokument MAP I a MAP II
- Evaluační výstupy z MAP I a z MAP II
- Další relevantní dokumenty z realizace MAP I – III
- Výstupy z on-line dotazníkového šetření
- Výstupy z rozhovorů a diskuzí

Metody sběru dat zvolené pro evaluaci a jejich využití při evaluaci:

- **Desk research** - analýza sekundárních dat, přístup je založen na zpracování již existujících dat a dokumentů, která posloužila ke zjištění základních poznatků k dané problematice týkající se projektu MAP Vizovicka a Slušovicka. Bylo pracováno s projektovou dokumentací MAP I, MAP II, MAP III – Závěrečné zprávy o realizaci,



Evaluace a Evaluační zprávy MAP I, MAP II, MAP III. V rámci práce se sekundárními zdroji dat byly srovnány posuny v prioritách, silných i slabých stránkách MAP. Z výsledků komparace a trendů ve SWOT analýzách vycházely podklady pro další evaluační práci.

- **Polostrukturovaná fokusní skupina se členy pracovních skupiny** - jedná se o moderovanou diskuzi, jejímž cílem je prozkoumat postoje, názory či mínění. Metoda byla využita při setkání pracovních skupin. Scénář vycházel z podkladů získaných metodou desk research. Byly využity služby externího facilitátora pro zajištění co největší objektivity šetření.
- **On-line dotazníkové šetření** - jedna z nejčastějších metod sběru dat, je zde určitá míra anonymity, menší náročnost na počet výzkumníků, nízké nároky na čas a finance. Dotazníkové šetření bylo sestaveno evaluátorem a rozesláno školám. Výsledky dotazníkového šetření sloužily jako podklad pro přípravu řízených diskuzí. Původně byl zvažován i dotazník pro zřizovatele, od toho však bylo upuštěno. Důvodem byla zejména vysoká pracovní vytíženost zřizovatelů.
- **Řízená diskuze zástupců zvolených cílových skupin** – každý z účastníků diskuze má větší prostor pro vyjádření svých názorů a potřeb. Diskuze byla využita při zasedáních PS a dalších aktivitách MAP III. Otázky pro řízenou diskuzi vycházely z předchozích kroků evaluace a zpřesňovaly evaluační zjištění se snahou o zajištění co největší spolehlivosti, validity a objektivity. Dosavadní zjištění byla řízenou diskuzí ověřována a se zjištěnými skutečnostmi byli postupně účastníci seznamováni.
- **Individuální rozhovory** - tazatel vede rozhovor s respondentem podle určitého schématu. Individuální rozhovory probíhali při účasti evaluátora na akcích MAP. V rámci individuálních rozhovorů byla rozvedena jednotlivá témata z předcházejících diskuzí. Cílem rozhovorů bylo objasnit možné problémové části a dát potřebný prostor pro posouzení dané problematiky.

Snahou evaluátora bylo, z důvodu zvýšení validity prováděného výzkumu, v maximální možné míře využít tzv. triangulaci metod, tedy ověření informací více než jedním způsobem. Prostřednictvím vhodné kombinace navržených metod ověřit data získaná formou jednotlivých dílčích šetření, a to tak, jak je výše uvedeno v popisu jednotlivých metod a jejich využití. Na závěr byla provedena syntéza, kdy je snahou kombinací jednotlivých zkoumaných částí nalézt souvislosti, které nebyly zřejmé.



3. Evaluační zjištění

3.1 Účelnost

Účelnost se podle Postupů MAP III 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 pomoci intervencí) se stanovenými cíli.

Účelnost dále řeší, co v dosažení cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo, a jak se podařilo s těmito překážkami vypořádat. Zda se objevily nějaké silné stránky či naopak hrozby. V průběhu projektu nastala řada neočekávaných situací. Jednou z těch hlavních byla pandemie COVID-19, která výrazně ovlivnila pracovní i osobní život všech. Přerušování prezenční výuky a její nahrazení individuálním domácím studiem ovlivnilo jak žáky, rodiče, tak pedagogické pracovníky. Pro projekt to znamenalo především přerušování jednotlivých implementačních aktivit v rámci realizace MAP II. Další překážkou byly také časové možnosti, kdy není dle dotazovaných z důvodů vysoké zaneprázdněnosti dostatek času absolvovat všechny zajímavé aktivity. Časová zátěž byla ještě zvýšena důsledky války na Ukrajině, kdy se školy a jejich zřizovatelé museli vypořádat s dalšími novými výzvami.

3. 1. 1 DO JAKÉ MÍRY SE V NAŠEM ÚZEMÍ PODAŘILO DOSÁHNOUT HLAVNÍHO I DÍLČÍCH CÍLŮ MAP?

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 vyhodnocování přínosů spolupráce.

Hlavním cílem MAP tedy je zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ. Podle účastníků fokusní skupiny byl tento hlavní cíl MAP naplněn zhruba na 60 %, o něco vyšší hodnocení kolem 80 % udělili naplnění cíle MAP účastníci dotazníkového šetření. V souhrnu (který byl potvrzen i při řízené diskuzi) to znamená, že spousta práce byla udělána, ale stále je ještě dost práce, kterou je v území oblasti školství potřeba udělat. Je třeba připomenout, že v době realizace MAP II přišla pandemie nemoci COVID-19, která především spolupráci v území podstatně ztížila, i přesto nebyly aktivity projektu zcela přerušeny. Naopak se realizační tým snažil o nalezení náhradních řešení – nejdříve se zaměřil na pomoc školám s nastavením on-line výuky a poté přistoupil k realizaci webinářů a on-line setkávání. Místní akční plánování na území Vizovicka a Slušovicka je na velmi dobré cestě k naplnění hlavního cíle MAP.

Dílčí cíle MAP jsou a podle účastníků projektu byly naplněny takto:

I. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol – byl podle 90 % účastníků fokusní skupiny spíše splněn a podle 10 % spíše nesplněn. V případě dotazníkového



šetření bylo rozložení odpovědí téměř totožné. Převládá tedy pozitivní hodnocení naplnění tohoto dílčího cíle.

II. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání – byl podle 20 % účastníků fokusní skupiny zcela splněn, podle 60 % účastníků spíše splněn a podle 20 % spíše nesplněn. Rozložení odpovědí při dotazníkovém šetření je opět téměř totožné. I u tohoto dílčího cíle převládá pozitivní hodnocení jeho naplnění.

III. Zavedení řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území - dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole - byl podle 20 % účastníků zcela splněn a podle 80 % účastníků spíše splněn a podle 20 % spíše nesplněn. Tato otázka byla předmětem živé diskuze, rozložení odpovědí odpovídá ne zcela jednotnému názoru na splnění tohoto dílčího cíle.

IV. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků - byl podle 50 % účastníků zcela splněn, podle 40 % účastníků spíše splněn a podle 10 % spíše nesplněn. V rámci dotazníkového šetření se 60 % převládá odpověď spíše splněn, 30 % respondentů si myslí, že tento dílčí cíl byl spíše nesplněn. Kladné hodnocení naplnění tohoto dílčího cíle je možné vnímat velmi pozitivně, zlepšení vzájemné spolupráce a komunikace výrazně přispívá k naplnění hlavního cíle MAP.

Další překážky a výzvy budou uvedeny v následující kapitole.

3. 1. 2 CO V DOSAŽENÍ TĚCHTO CÍLŮ BRÁNILO NEBO JIM NAOPAK POMÁHALO?

Pokud se podíváme na SWOT analýzy, které byly v rámci projektů MAP I, MAP II a MAP III zpracovány, dá se říci, že již při tvorbě analýz byly identifikovány téměř všechny slabé stránky a hrozby. Postupem realizace docházelo k doplňování SWOT analýz o aktuální témata, např. horší připravenost dětí na vstup do MŠ, a s tím související potřeba zapojení více logopedů, speciálních pedagogů či školních psychologů. To, co mezi hrozbami ve SWOT analýzách zmíněno není, je nezáměr o akční plánování a přetrvávající nechuť se do něj zapojit. Některými aktéry ve vzdělávání je místní akční plánování považováno stále za zbytečné, časově a administrativně náročné. Jejich ochota se zapojit je motivována pouze tím, že potřebují mít investiční záměr ve strategickém rámci, aby mohli žádat o dotace. Tato hrozba je eliminována pozvolna, a to stálým zvyšováním dobrého jména MAP v území, realizací přínosných aktivit, sdílením příkladů inspirativních praxí, apod.

Hrozbou, na kterou nikdo nebyl připraven, byla pandemie onemocnění COVID-19. To, jak se s ní na území Vizovicka a Slušovicky vypořádali, bylo uvedeno v minulé kapitole. Zde bych chtěla uvést spíše to, že i nečekaná hrozba, pokud je k ní přistoupeno koncepčně, se může proměnit v příležitost. V tomto případě se jednalo hlavně o příležitost k velkému rozvoji efektivního používání digitálních technologií, což s sebou nese opět odhalení nových slabých stránek aktérů ve vzdělávání – nedostatečná znalost používání digitálních technologií, nedostatečné vybavení škol (případně i zřizovatelů) jak technikou, tak připojením k síti, zvýšené finanční nároky na školy (správa softwaru a udržování hardwaru). MAP Vizovicka a



Slušovicka tuto příležitost vnímá a snaží se připravovat aktivity, které posílí slabé stránky v oblasti využívání digitálních technologií.

Další neočekávanou hrozbou se stala válka na Ukrajině, která sice neohrozila realizaci implementačních aktivit, ale opět ubrala spoustu času lidem zapojeným do projektu MAP III. Pro místní akční plánování opět další výzvy do budoucna, které se promítají do připravených Akčních plánů. Nedostatek času je účastníky projektů velmi často zmiňován, vypořádání se s touto překážkou je právě v oblasti dobrého plánování aktivit a efektivní komunikace s účastníky.

Co nejvíce bránilo v dosažení cílů MAP v letech 2016 až 2023 a jak se s tím vypořádat vidí účastníci projektu takto:

- Nedostatek času – pracovníci především malých škol jsou zahlceni kumulací funkcí a jejich čas je opravdu vzácný. Řešení nabízelo v oblasti dobré vzájemné komunikace – vhodnost zařazení aktivity, vhodný čas pro realizaci, příprava a informování o aktivitě dostatečně dopředu.
- Nedostatek financí – finance ve školství mají přesné určení, řešení opět nabízí dobré a včasné plánování aktivit, sdílení dobré praxe mezi aktéry ve vzdělávání a včasná příprava projektů.
- Nedostatek odborníků – znovu je třeba včas identifikovat potřeby a zvažovat možnosti sdílených pozic, jako náhradní řešení se jevila rozšířená nabídka vzdělávacích aktivit pro účastníky projektu a sdílení dobré praxe při řešení této překážky (na koho se obrátit pro radu, jak postupovat).
- Přemíra administrativy – byly využívány všechny dostupné možnosti snížení administrativní zátěže, opět sdílení příkladů dobré praxe, a to i mezi různými projekty MAP na území nejen Zlínského kraje.

3. 1. 3 DO JAKÉ MÍRY SE DAŘILO POSTUPOVAT V SOULADU S PRINCIPY MAP?

Principy MAP byly definovány jako:

- Spolupráce
- Zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů
- Dohoda
- Otevřenost
- SMART
- Udržitelnost – zodpovězeno v rámci jiné evaluační otázky
- Partnerství

Princip spolupráce:

Do realizace projektu byly již od roku 2016 zapojeny všechny školy na řešeném území. Spolupráce se neomezovala jen na školy a zřizovatele, ale byly zapojeni i další aktéři z oblasti volnočasového vzdělávání. Princip spolupráce postupně nabýval na síle. V rámci MAP I docházelo k seznamování, prolamování bariér. Realizace MAP II byla díky implementačním aktivitám plná spolupráce a díky tomu došlo i k úspěšné realizaci MAP III.



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 aktivitách MAP prostřednictvím článků na webu MAS VAS. I tento princip byl postupnou realizací MAP I, MAP II a MAP III zlepšován.

Dohoda:

Veškeré plánování probíhalo v aktivní součinnosti se členy platformy MAP a mělo jasná pravidla. Opět díky realizaci již tří projektů docházelo k účinnějšímu naplňování tohoto principu.

Otevřenost:

Členství v Řídicím výboru, pracovních skupinách a platformách pro aktéry ve vzdělávání i účast na všech akcích pořádaných MAP byla otevřena a přístupna všem zájmovým skupinám a subjektům a osobám zainteresovaných v projektu, což bylo společné všem třem projektům.

SMART:

Dodržování tohoto principu se projevovalo hlavně při organizaci jednotlivých platform v rámci MAP I. Při realizaci MAP II již bylo vztaženo i k realizaci implementačních aktivit. V MAP III opět při práci s platformami.

Princip partnerství:

V rámci realizace MAP II byl princip partnerství uplatňován napříč všemi aktivitami. V rámci MAP I a MAP III pak především při práci na dokumentaci.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že bylo při akčním plánování postupováno v souladu s výše uvedenými principy. Nejlépe byl hodnocen princip spolupráce, otevřenosti a partnerství.

3. 2 Dopady

3. 2. 1 CO SE ZMĚNILO DÍKY AKČNÍMU PLÁNOVÁNÍ V NAŠEM ÚZEMÍ?

Z hlediska cíle zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ na území Vizovicka a Slušovicka se díky MAP dle účastníků projektů především podařilo:

- Zavést a ukotvit vzájemnou spolupráci aktérů ve vzdělávání. V rámci projektu byly vytvořeny platformy (řídicí výbor, pracovní skupiny, setkávání aktérů ve vzdělávání), kde spolu mohou komunikovat aktéři ve vzdělávání o problémech ve vzdělávání a možnostech jejich řešení. Tyto platformy jsou využívány k výměně informací, zkušeností a identifikování potřeb ve vzdělávání v území. Nejvíce oceňovaná jsou dvoudenní výjezdní setkání platformy.
- Zaměřit se na lidové tradice – vydání regionální učebnice Valašsko v kostce, natočení krátkých videí Příběhy starých řemesel.
- Představit nositele MAP – MAS VAS jako partnera pro oblast školství, na kterého se mohou obrátit se svými podněty a s dotazy na dotační možnosti. Též je nositel MAP vnímán jako zprostředkovatel kvalitních vzdělávacích aktivit - jako někdo, kdo



zprostředkovává aktivity, které z časových, finančních či organizačních důvodů si nemohou školy zajistit sami.

Mezi **nejvýznamnější** přínosy aktivit MAP v území jistě patří **sdílení dobré praxe a zlepšení spolupráce i sdílení zkušeností zapojených aktérů.**

Přínos projektu je hodnocen velmi kladně. Podařilo se pozitivně ovlivnit vzdělávání v území Vizovicka a Slušovicka, díky společnému setkávání a diskuzím byly zjištěny aktivity pro následnou implementaci. Uskutečnilo se množství aktivit, které pozitivně ovlivnily kvalitu vzdělávání, a díky kterým proběhla řada synergických efektů, na které nebylo možné v minulosti ani pomyslet. Velká část dotazovaných vnímá pozitivně přínos MAP ke zlepšení infrastruktury škol a ke zlepšení plánování investičních akcí díky aktualizacím strategického rámce.

Na začátku nastavování MAP převládaly obavy způsobené neznalostí procesů komunitního plánování, specifických nástrojů, postupů a prostředků. Situaci také komplikovalo i velké množství povinných i doporučených materiálů a metodik. Je třeba konstatovat, že místní akční plánování je nikdy nekončící proces, kterému je potřeba se stále učit a někteří účastníci projektu stále ještě pochybují o jeho potřebě.

Omezením realizace MAP je celkem striktní nastavení procesů strategického plánování. Povinné aktivity a výstupy neopouštějí mnoho volnosti k vymezení a řešení opravdu místně specifických aspektů.

3. 2. 2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Přínos pro ředitele a učitele:

- Zlepšení vzájemné komunikace mezi školami, lepší přenos informací mezi MŠ a ZŠ, zlepšení komunikace se zřizovateli, rodiči a dotčenou veřejností.
- Zvýšení nabídky kvalitního vzdělávání pro pedagogy a vedení škol, a to hlavně dostupné přímo v území s cílem zlepšení pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí pracovníků ve vzdělávání.
- Vyšší kvalita výuky na školách díky možnosti zapůjčení nákladných pomůcek (Klokanovy kufry a Klokanovy kapsy, BeeBoty a OzoBoty, pomůcky pro čtenářskou a matematickou gramotnost a pomůcky pro polytechnickou výchovu).
- Zástupci škol ocenili přínos vzdělávacích aktivit MAP ke zlepšení čtenářské a matematické gramotnosti, k posílení manuální zručnosti žáků prostřednictvím podpory polytechnické výchovy a k posílení v oblasti používání ICT.
- Díky realizaci aktivit MAP došlo podle výstupů z dotazníkového šetření k výraznému zlepšení v oblasti rozvoje potenciálu každého žáka.
- Velmi kladně jsou také hodnocena společná dvoudenní setkání spojená s návštěvou vybraných škol mimo území Vizovicka a Slušovicka.



Přínos pro zřizovatele:

- Z rozhovorů s jednotlivými zřizovateli vyplývá, že projekt MAP přispěl ke zlepšení společného informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit, zlepšilo se následné řešení místně specifických problémů a potřeb.
- Pro starosty je také plusem inspirace ostatními záměry, prioritizaci vlastních investičních záměrů, samotná realizace projektu či hledání finančních zdrojů.
- Role zřizovatele je spíše partnerská, zřizovatel pomáhá udržovat školy po materiální i technické stránce v dobrém stavu, případně vyřizuje, hledá dotace a projektovou dokumentaci k případným přestavbám či modernizaci. Do způsobu výuky, vnitřního nastavení školy či koncepce školy nemá většinou ambice zasahovat. Z tohoto důvodu je pro zřizovatele přínosem, že jeho škola ví, kam se obrátit a s kým může řešit svoje problémy z oblasti vzdělávání a výuky.

Přínos pro ostatní relevantní aktéři vzdělávání v území

- V území došlo k propojení a spolupráci aktérů ve vzdělávání, byli přizváni k tvorbě strategických dokumentů, mohli komunikovat problémy, se kterými se setkávají.
- Zvýšila se nabídka kvalitního vzdělávání pro rodiče dostupná přímo v území.
- Byl zahájen a rozvíjen proces místního akčního plánování v oblasti vzdělávání, který rozvíjí celé území.
- V průběhu realizace projektu se aktéři ve vzdělávání naučili komunikovat, vést diskuse, a hlavně sdílet zkušenosti. Aktéři postupně zjistili, že vzdělávání na místní úrovni lze ovlivnit, a to především zkvalitněním vzájemné spolupráce.

Přínos pro realizační tým MAP:

- Realizační tým se naučil orientovat v problematice akčního plánování, naučil se jej využívat pro rozvoj škol v dotčeném území.
- Realizační tým se naučil komunikovat s aktéry ve vzdělávání, vnímat jejich potřeby a navrhnout aktivity na pokrytí těchto potřeb, a to vše za dodržování principů MAP.
- Realizační tým se zdokonalil v projektovém řízení, v tvorbě potřebných dokumentů a ve vyhledávání synergických efektů plynoucích z realizace projektů MAP v daném území.
- V neposlední řadě se realizační tým naučil pracovat se změnou, a to i velmi neočekávanou.

Při výčtu přínosů samozřejmě nesmíme zapomenout na ty nejdůležitější účastníky, tzn. děti a žáky, pro které jsou veškeré výše uvedené aktivity vyvíjeny a realizovány, ať už jsou aktivity určené přímo jim nebo těm, kteří je vzdělávají. Pro děti a žáky bylo v rámci aktivit jednotlivých škol realizováno mnoho aktivit na zvýšení čtenářské a matematické gramotnosti, na rozvoj ICT dovedností a na podporu polytechnického vzdělávání. I zde však byla realizace ovlivněna pandemií Covid-19. V rámci společných implementačních aktivit byla přímo pro děti a žáky



určeny lekce Malé technické univerzity, která se setkaly s velkým úspěchem a dále sdílení pomůcek do vzdělávání a výuky.

3. 2. 3 Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

V rámci rozhovorů hodnotili účastníci projektů paralelní realizaci projektů na podporu vzdělávání místy za zmatečnou. V rámci OP VVV bylo těchto projektů opravdu hodně a účastníci někdy ani nevnímali, kterého projektu se vlastně účastní.

Nicméně velmi kladně hodnotí možnost zapojení se do projektů zjednodušeného vykazování, tzv. šablon, které školám přinesly a stále přináší nemalé finanční zdroje. Především v rámci realizace MAP II se realizační tým naučil s těmito projekty škol pracovat, pomáhat školám s jejich realizací a být opatrný na zdvojení aktivit, respektive v rámci implementace MAP nabízet rozvíjející a doplňkové aktivity k šablonám. Tato zkušenost bude velmi užitečná pro realizaci projektu MAP IV.

Pokud se přesuneme mimo území, je velmi kladně hodnocena spolupráce s ostatními MAP na území Zlínského kraje. Efekty z této spolupráce vidí realizační tým především ve sdílení příkladů dobrých a špatných praxí, ve vzájemné pomoci s realizací projektů MAP.

V rámci realizace MAP I – MAP III docházelo také ke spolupráci s projekty KAP a IKAP Zlínského kraje, nastavování spolupráce zabralo jistý čas, ale především v rámci KAP III, docházelo k pravidelnému setkání a sdílení.

V neposlední řadě byla využívána i metodická podpora, kterou poskytovaly projekty individuální systémové projekty SRP (Strategické řízení a plánování ve školách a území) a následně P-AP (Podpora akčního plánování). I na platformě těchto projektů docházelo k setkávání, sdílení a přenosů dobrých praxí.

Co se týká projektů, které realizovala přímo MAS VAS, docházelo k efektivnímu propojování projektů MAP s projekty zaměřenými na komunitní plánování, na podporu neformálního vzdělávání a na zprostředkování investičních projektů. V tomto případě je velkou výhodou malý tým pracovníků MAS VAS, přenos informací a vyhledávání synergií mezi projekty je jednodušší a efektivnější.

3. 3 Udržitelnost

3. 3. 1 JAKÝM ZPŮSOBEM SE V MAP BUDE POKRAČOVAT?

V předchozích kapitolách byly převážně analyzovány dosavadní aktivity, ale cílem evaluace je také zjistit, jaké aktivity je třeba zachovat, posilovat či případně utlumit do budoucna.

Z jednání pracovních skupin a z dotazníkového šetření vyplývá, že by bylo vhodné mnohé aktivity zachovat. V případě ukončení financování z projektů, dojde ovšem k útlumu mnoha aktivit a aktivity budou realizovány jen v omezené míře, dle finančních možností aktérů ve vzdělávání. Jak již bylo uvedeno v jedné z předchozích kapitol, finanční prostředky ve školství



mají ve velké míře své přesné určení a jejich převedení na jiné aktivity je komplikované či zcela nemožné. Pokud by byla aktivita shledána natolik přínosnou, jistě se jí právě díky znalosti principů akčního plánování a práci s prioritami podaří zařadit do plánu aktivit školy. Zachování aktivit spolupráce bude ještě obtížnější, pokud vypadne koordinující složka.

Některé z aktivit, které byly v rámci MAP poskytnuty pedagogům škol, byly přeneseny do širších týmů ve školách. V MAP bylo možné se s některými dražšími aktivitami seznámit, a pokud se osvědčily, je možné je realizovat přímo pro pedagogy a žáky školy. Účastníci projektu dále uvádějí, že ve školách dochází k využívání poznatků ze vzdělávacích aktivit a pracovních skupin. Doba je však rychlá a tyto poznatky mohou být brzo zastaralé.

Aktivity, které by rozhodně měly být podle fokusní skupiny a dotazníkového šetření zachovány, jsou tyto:

- Vzájemná spolupráce formou sdílení a setkávání aktérů ve vzdělávání
- Návštěvy inspirativních škol
- Nákup sdílených pomůcek
- Preventivní a výukové programy pro děti a žáky
- DVPP v oblasti ICT, inkluze, podpory nadání

V současné době MAP čeká realizace dalšího projektu – MAP IV, který bude stále financován z prostředků ČR a EU. Realizační tým ve spolupráci s platformami MAP III připravil Akční plány na rok 2024 a na rok 2025, které vycházejí právě z procesu místního akčního plánování a navazují na priority a cíle v území Vizovicka a Slušovicka.

Na možnostech zajištění udržitelnosti bude nadále pracováno v MAP IV – budou prohlubovány vazby v území, budou realizovány a vyhodnocovány další implementační aktivity a bude více kladen důraz na zjištění, zda a za jakých podmínek je daná aktivita udržitelná.

3. 3. 2 Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Všichni dotázaní jsou přesvědčeni, že udržitelnost MAP je reálná. Většina je také přesvědčena, že dosažené výsledky budou přetrvávat i po ukončení realizace projektu. Problémem jsou však finanční zdroje, které by alespoň zachovaly roli organizátora vzájemných setkání a sdílení.

Vytvořené vazby mezi aktéry ve vzdělávání v území Vizovicka a Slušovicka jsou v současné době funkční, tato funkčnost má však svá omezení. Vazby jsou navázány na konkrétní pracovníky a existuje riziko, že bez vědomého upevňování a řízení těchto vazeb (organizace vzájemných setkání), dojde postupem času k jejich rozpadnutí. Pokud vazby mezi aktéry ve vzdělávání budou udržovány, existuje šance na zachování MAP i bez financování z EU, samozřejmě ne v takovém rozsahu jako při realizaci finančně podpořených projektů.

Místní akční plánování přineslo do území mnoho změn, mnoho pozitivních dopadů, a to i takových, že se realizační tým a účastníci dokáží úspěšně vypořádat s nečekanými událostmi. Byla by tedy velká škoda a velká ztráta pro oblast vzdělávání v území, kdyby MAP nebyl udržitelný.



4. Doporučení

Níže uvedená doporučení jsou výsledkem celého procesu evaluace a byla komunikována s pracovními skupinami:

- MAP by měl nadále stavět na svých silných stránkách – udržení, prohlubování a rozšiřování spolupráce místních aktérů ve vzdělávání. MAP by měl podporovat sdílení mezi pedagogy v rámci pracovních skupin i mimo ně, rozvíjet spolupráci, kolegiální a mezipředmětové vazby.
- MAP by měl hledat další možnosti zviditelnění činnosti akčního plánování, měl by informovat o cílech a aktivitách v rámci MAP pedagogy a vedení škol, žáky, rodiče i veřejnost. Důležitá je také neustálá prezentace projektu. Pedagogové, kteří nejsou do projektu zapojeni, nemají dostatečné informace o možnostech a dosahu projektu. Stejně jako je tomu u skupiny rodičů.
- Pokračovat ve spolupráci s jinými MAP formou vzájemných návštěv s cílem se inspirovat, přenášet dobrou praxi, podporovat se a motivovat k další práci.
- Dbát na kvalitní organizaci a plánování spolupráce s dalšími projekty v území, uvědomovat si kapacitní možnosti jednotlivých cílových skupin a pomáhat jim orientovat se v nabízených aktivitách. Vjasnit roli a kompatibilitu aktivit MAP a individuálních systémových projektů.
- Pokračovat v přinášení nových trendů ve vzdělávání do území formou vzdělávacích seminářů, workshopů, exkurzí, sdílení, nákupů sdílených pomůcek a sdílení metodických pokynů pro využití těchto pomůcek ve školách.



Seznam zkratek

IKAP	Implementace Krajského akčního plánu
IROP	Integrovaný regionální operační program
KAP	Krajský akční plán
MAP	Místní akční plán ve vzdělávání
MAP I	Projekt Naše škola – naše radost CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_005/0000120
MAP II	Projekt Naše škola – naše radost II CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_047/0009726
MAP III	Projekt Naše škola – naše radost III CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0023003
MAS VAS	Místní akční skupina Vizovicko a Slušovicko
MŠ	Mateřská škola
PS	Pracovní skupina
OP JAK	Operační program Jan Amos Komenský
OP VVV	Operační program věda, výzkum, vzdělávání
ORP	Obec s rozšířenou působností
ZoR	Zpráva o realizaci projektu
ZŠ	Základní škola



Závěrečná evaluační zpráva MAP na Vizovicku a Slušovicku byla schválena Řídícím výborem dne 23. listopadu 2023



Mgr. Petra Výchopňová
předsedkyně Řídícího výboru