



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



ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

EVALUACE MÍSTNÍHO AKČNÍHO PLÁNOVÁNÍ V ÚZEMÍ SO ORP ČESKÉ BUDĚJOVICE

Název projektu: Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP České Budějovice III (MAP III ORP ČB)

Reg. č. projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0023050

Autor evaluační zprávy: evaluátorka projektu MAP III ORP ČB Bc. Lenka Dušáková

Jména autorů evaluační zprávy z realizačního týmu projektu:

Ing. Marta Krejčíčková

Ing. Jaroslava Janáčková

Mgr. Jana Rychlíková

Termín zpracování: 31. 10. 2023

Schváleno Řídícím výborem MAP: 29. 11. 2023

Podpis Předsedy ŘV:



Obsah

1	Úvod	3
2	Situace v území před akčním plánováním.....	4
3	Cíle MAP	5
4	Teorie změny.....	6
5	Způsob sběru a zpracování dat	7
6	Evaluační zjištění	9
6.1	Evaluační zjištění – Účelnost MAP:	9
6.1.1	Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?	9
6.1.2	Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?	13
6.1.3	Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?	15
6.2	Evaluační zjištění – Dopady MAP:	22
6.2.1	Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?.....	22
6.2.2	Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?	23
6.2.3	Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?	25
6.3	Evaluační zjištění – Udržitelnost MAP:.....	26
6.3.1	Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?	26
6.3.2	Je plán udržitelnosti MAP realistický?.....	28
7	Vyhodnocení evaluačního šetření a doporučení	29



1 Úvod

Jednou z hlavních aktivit projektu MAP III ORP ČB je **vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání**, který v daném území probíhal **v programovém období 2014-2020, respektive do roku 2023**. Evaluace vychází z Metodiky tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání - Postupy MAP III; konkrétně se jedná o aktivitu A2 Evaluace procesu místního akčního plánování. Vyhodnocovaným obdobím předkládané závěrečné evaluační zprávy je období 2014 až 2023.

Závěrečná evaluační zpráva obsahuje krátký popis situace v území před akčním plánováním, cíle MAP (co měl změnit) a mechanismy, jak těchto cílů mělo být dosaženo (teorii změny). Dále jsou zodpovězeny otázky stanovené v evaluačním plánu, popsány postupy, jak byly tyto odpovědi získány a jejich omezení a závěrem je krátké vyhodnocení evaluačního šetření a závěrečná doporučení pro ŘV MAP.

Hlavním cílem hodnocení má být identifikace přínosů akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, které se v akčním plánování angažovaly nebo jím byly dotčeny. Cílem je nejen vyhodnotit přínosy, co se podařilo díky akčnímu plánování změnit, ale také poučit se z výzev, kterým příjemci museli během realizace čelit. Minimálně má být vyhodnoceno, zda bylo dosaženo cílů MAP a zda se postupovalo v souladu s principy MAP (účelnost), co akční plánování v území změnilo a přineslo aktérům v území (dopady) a zda je zajištěno, že se v akčním plánování bude v území pokračovat (udržitelnost).

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



2 Situace v území před akčním plánováním

SO ORP České Budějovice je největší v Jihočeském kraji, proto bylo již na počátku velice důležité vyjasnit si v území, kdo bude realizátorem projektu MAP a aktivní zapojení všech partnerů v území do realizace projektu. Již v přípravné fázi projektu cca od poloviny roku 2015 zástupci MAS Rozkvět proto o nastavení partnerství v projektu komunikovali jak s dalšími MAS působícími v regionu Českobudějovicko, tak především s magistrátem města České Budějovice s odborem školství a odborem regionální rozvoje a dále pak s Radou města České Budějovice, kdy byly dohodnuty další kooperační přístupy. Současně probíhala již v přípravné fázi řada jednání s dalšími relevantními subjekty, jejichž zapojení do projektu nebo organizační podpora byly žádoucí, především Jihočeskou hospodářskou komorou a Pedagogickou fakultou Jihočeské univerzity.

V prosinci 2016, v polovině projektu MAPI, bylo podepsáno **Memorandum o spolupráci**, ve kterém MAS Rozkvět, z.s. jako realizátor projektu Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání pro obec s rozšířenou působností České Budějovice deklaruje a naplňuje **kooperaci se Statutárním městem České Budějovice, Pedagogickou fakultou Jihočeské univerzity, Jihočeskou hospodářskou komorou a čtyřmi dalšími místními akčními skupinami** působícími v regionu ORP České Budějovice, a spolupráci s dalšími aktéry z oblasti předškolního a základního vzdělávání včetně zřizovatelů škol a školských zařízení, s cílem vytvoření systému společného plánování a sdílení aktivit v území, které přispějí ke zlepšení kvality vzdělávání ve školách a zlepšení spolupráce formálního a neformálního vzdělávání pro rozvoj potenciálu každého žáka.

Místní akční skupiny jsou založené na komunitním plánování a práci zdola, proto se také MAS Rozkvět aktivně zajímala o výzvu na místní akční plány rozvoje vzdělávání, ve které zástupci MAS viděli příležitost rozvíjet další oblast lidských zdrojů jinak, přístupem zdola, metodou která se osvědčuje v plánování sociálních služeb a MAS Rozkvět podobně realizovala mezinárodní projekt směřující k zavádění nových přístupů v oblasti zaměstnanosti, při kterém se seznámili také s přístupy ke vzdělávání na školách v Bavorsku. Zaměstnanci MAS Rozkvět také měli zkušenosti se zaváděním místní agendy MA21.

MAS však byly zvyklé pracovat se svými školami v území, ve venkovském prostoru, do té doby zde nebyl takto komplexní projekt, který by zahrnoval kooperaci a spolupráci všech mateřských a základních škol a dalších subjektů zájmového a neformálního vzdělávání na celém ORP České Budějovice, tedy s městskými školami i venkovskými, což zahrnuje přes sto organizací. A nebyla zde do té doby také žádná zkušenost s akčním plánováním v oblasti vzdělávání.

Za sledované programové období 2014 – 2020 (resp. 2023) proběhly na území Českobudějovicka **celkem 3 projekty MAP, MAS Rozkvět byla žadatelem a realizátorem všem těchto projektů:**

- projekt MAP ORP ČB (01/2016 - 12/2017)
- projekt MAP II ORP ČB (06/2018 - 05/2022)
- projekt MAP III ORP ČB (06/2022-11/2023)



3 Cíle MAP

Hlavním cílem prvního projektu **MAP I ORP ČB** bylo především vytvořit systém společného plánování a sdílení aktivit v území, posílit vazby v místním partnerství aktérů v oblasti vzdělávání, zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání a to formou společného informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro řešení místně specifických potřeb a problémů. K tomuto cíli bylo směřováno vytvořením partnerství, které mělo za cíl napomoci zkvalitnit vzdělávání na školách a také k řízenému rozvoji dalších služeb na podporu vzdělávání dětí a mládeže, a vybudováním udržitelného systému komunikace mezi lokálními aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v regionu ORP České Budějovice.

Druhý čtyřletý projekt **MAP II OPR ČB** plynule navázal, **významným cílem projektu byla pilotní implementace akčního plánu aktivit (KA4)**, jako ukázka přínosů místního akčního plánování. Podpora byla směřována pedagogickým pracovníkům, včetně vedoucích pedagogických pracovníků, a to zejména formou vzdělávání, mentoringu, síťování se zkušenými kolegy a podpora spolupráce škol, vzdělávacích a kulturních center (např. školských zařízení, místních knihoven, muzeí, mimoškolních vzdělávacích a kulturních center zřizovaných NNO) v rozvoji gramotností a klíčových kompetencí dětí a žáků. Součástí byla podpora aktivit vedoucích k podpoře dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem.

Cíl realizace projektu **MAP III ORP ČB** byl definován jako eliminace stávajících problémů a jejich příčin: pomoci školám, jejich zřizovatelům a dalším aktérům k posílení vzájemné komunikace, sdílení dobré praxe, vzájemnému učení se a přenosu informací, spolupráce mezi aktéry v území, která byla budována již v předchozích projektech MAP I a MAP II a v tomto projektu MAP III měla být prohlubována a dále rozvíjena. Součástí projektu je také plánování konkrétních aktivit až do roku 2025 formou akčních plánů, které přispějí ke zvyšování kvality vzdělávání na ORP České Budějovice, a evaluace místního akčního plánování. Hlavními cíli projektu jsou tedy zlepšení řízení škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého akčního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol, zlepšení spolupráce škol (vzájemné, s rodiči, zřizovateli a veřejností), zlepšení spolupráce v území a aktivní vyhledávání a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.



4 Teorie změny

Celá evaluace vychází z teorie změny projektu, která identifikuje dlouhodobé cíle a zpětně mapuje potřebné podmínky pro jejich dosažení. Její podstatou je, že každá intervence založená na důkazech si klade následující otázky:

1. Co chceme změnit?

Na to odpovídá kapitola č. 6 Evaluační zjištění. Cíle intervencí lze dále nalézt v analytických podkladech projektů, kde jsou uvedeny potřeby a priority v daném území.

2. Jak této změny chceme dosáhnout?

Způsoby změn, kterých chceme dosáhnout, lze posléze nalézt ve strategických a implementačních částech dokumentů projektu.

3. Jak poznáme, že bylo změny dosaženo?

Zejména díky sebehodnotícím zprávám jednotlivých projektů. Rekonstrukce teorie změny dává příležitost ohlédnout se a zjistit, zda akční plánování přineslo to, co od něj bylo očekáváno, zda se dařilo vše realizovat tak, jak si příjemci představovali. Teorie změny vysvětluje proces změny prostřednictvím kauzálních vazeb od bezprostředních po dlouhodobé výsledky. Postupuje reverzně od vize (strategický cíl, priorita), přes výsledky (změna chování cílových skupin, která k vizi povede), výstupy (produkty nebo služby, které intervence vytvoří či zajistí a které povedou k preferované změně chování cílových skupin), aktivity (činnosti, které musíme vykonat, abychom plánované produkty či služby vytvořili nebo zajistili) až k finančním, lidským či materiálním zdrojům potřebným k plánovaným aktivitám.

Teorie změny musí vysvětlit, jak aktivity projektu povedou v konkrétním kontextu k vytvoření výstupů a naplnění cílů a očekávaných dopadů. Hlavní koncept spočívá v identifikaci souvislostí – příčin a následků (pokud A, tak B) a chronologie (nejdříve X, potom Y). Bez teorie změny, tedy pochopení kauzalit, nelze vysvětlit, proč byly nebo nebyly cíle dosaženy.



Zdroj: Podle Binnendijk, 1999 & 2000



5 Způsob sběru a zpracování dat

Evaluátorka projektu se v součinnosti s realizačním týmem MAP nejprve seznámila se všemi pravidly a metodikami tvorby místních akčních plánů daných výzvou, dále s podklady k projektům MAP ORP ČB, MAP II a MAP III, tj. projektovou žádostí, dokumenty MAP, které byly výstupem jednotlivých projektů a postupně průběžně aktualizovány, konkrétně se jedná o analytické podklady, strategické rámce a strategickou část, implementační část a roční akční plány; a dále s dalšími dokumenty jako jsou především průběžné a závěrečné evaluace projektů, organizační struktura, komunikační plán a strategie a také se zápisy z pracovních skupin, jednání řídicího výboru a se záznamy dalších aktivit v rámci projektů. Průběžné výstupy, zápisy a pozvánky z různých akcí realizovaných v rámci projektů jsou přehledně k nalezení na webových stránkách projektu <https://www.mapvzdelavani.cz/orp-v-projektu/orp-ceske-budejovice/>.

Ve spolupráci s realizačním týmem MAP byl nejprve vytvořen **Evaluační plán MAP**, který byl představen na prvním jednání Řídicího výboru MAP III v červnu 2022. Byly stanoveny cíle, časový plán a nástroje evaluace.

Probíhalo pravidelně **setkávání realizačního týmu projektu s evaluátorkou** (ve složení Ing. Marta Krejčíčková, Mgr. Jana Rychlíková, Ing. Jaroslava Janáčková, dle potřeby také s finančním manažerem projektu Ing. Petrem Leberem) formou diskuze a sebehodnotících evaluačních aktivit.

Evaluátorka projektu se dle potřeby účastnila **jednání Řídicího výboru a setkávání pracovních skupin**, kde s vybranými účastníky vedla individuální **hloubkové řízené rozhovory** za účelem evaluace a vyhodnocení procesu MAP.

K zajištění evaluace se realizovalo v rámci projektu MAP III několik **skupinových akcí a rozhovorů**. V termínu 16. až 17. března 2023 proběhlo Setkání zástupců škol, kterého se zúčastnilo na 30 ředitelů a pedagogů, pozvání také přijali zástupci Pedagogické fakulty Jihočeské univerzity, Jihočeské vědecké knihovny, NPI ČR - projekt SYPO a paní primátorka města České Budějovice. I s těmito strategickými partnery v území proběhla debata o roli MAP a aktivitách, které se v regionu uspořádaly a které jsou ještě v plánu, probíhaly individuální rozhovory se zástupci škol a partnery nad vyhodnocením MAP v území.

K tomuto setkání bylo vytvořeno **evaluační dotazníkové šetření**, které účastníci na místě vyplňovali a byly vedeny také s některými účastníky osobní rozhovory za účelem vyhodnocení evaluace MAP. Toto šetření bylo rozesláno následně také mezi členy pracovních skupin MAP a další zapojené organizace.

V dubnu 2023 proběhla v rámci MAP v regionu **série minikonferencí pro zástupce vedení škol** (25.4.2023 na ZŠ a ZUŠ Bezdrevská 3 České Budějovice, 26.4.2023 na ZŠ Svatováclavská ve Strýčicích a 27.4.2023 na ZŠ a MŠ Dobrá Voda u Českých Budějovic). Na tyto akce přišlo v součtu přes 40 ředitelů nebo zástupců škol. A i zde bylo hlavním tématem šetření potřeb škol a evaluace projektu MAP.

Důležitým podkladem evaluace byly právě **výstupy ze šetření potřeb škol**, v rámci kterých zástupci škol identifikovali své slabé, silné stránky, příležitosti a hrozby v tématech gramotností, a dále **šetření** po školách, která byla **podkladem pro roční akční plány MAP**. V rámci realizace čtyřletého projektu MAP II ORP ČB odevzdávaly zapojené organizace jednotlivě na konci projektu **Reflektivní zprávy zapojených organizací do projektu**, proběhlo také několik šetření formou dotazníkového formuláře za účelem



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



zjišťování potřeb škol a také jejich posunu ve sledovaných oblastech. Na začátku realizace projektu MAP III bylo vytvořeno obdobné šetření, a na konci projektu je také plánováno, výsledky tohoto posledního šetření však v době vytvoření závěrečné evaluace ještě nebyly známy.

Zajímavým podkladem bylo také šetření pro učitele a ředitele škol za účelem vytvoření **Analýzy vzdělávacího procesu na ZŠ v souvislosti s mimořádným stavem (covid-19) v ORP České Budějovice** (vytvořeno v srpnu 2020). Cílem dotazníku nebylo srovnávání a ani hodnocení škol, ale snaha na reprezentativním vzorku respondentů z řad pedagogů a dále ředitelů/ vedoucích pracovníků škol identifikovat procesy a situace, které nastaly v rámci základního školství, především v souvislosti s koronavirovou pandemií a nouzovým stavem v období 03-05/2020 a jak se s tím organizace vypořádaly, z čeho si vzít poučení a čemu se pro příště vyvarovat.

Důležitým podkladem celé evaluace procesu místního akčního plánování v území byly **průběžné a závěrečné evaluační zprávy** jednotlivých projektů.





6 Evaluační zjištění

Cílem celé evaluace je minimálně vyhodnocení, zda bylo dosaženo cílů MAP a zda se postupovalo v souladu s principy MAP (účelnost), co akční plánování v území změnilo a přineslo aktérům v území (dopady) a zda je zajištěno, že se v akčním plánování bude v území pokračovat (udržitelnost).

Pravidly výzvy (Postupy MAP III) byly dány základní evaluační otázky, příp. doplňující podotázky tam, kde jsou k zodpovězení základních evaluačních otázek nezbytné.

Místní akční plánování rozvoje vzdělávání mělo být tímto evaluačním šetřením vyhodnoceno přinejmenším z hlediska účelnosti, dopadů a udržitelnosti.

- **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.

Účelem celé evaluace procesu místního akčního plánování v území mělo být zodpovězení minimálně osmi níže uvedených evaluačních otázek:

6.1 Evaluační zjištění – Účelnost MAP:

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

Hlavním cílem MAPů je zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách, zatímco dílčí cíle jsou:

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

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

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

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



Odpovědí na tuto otázku je tedy zhodnocení, nakolik se těchto cílů podařilo dosáhnout, jakým překážkám či výzvám realizátoři při jejich naplňování čelili a jak se s nimi vypořádávali.

Více o konkrétních cílech jednotlivých projektů MAP pro ORP České Budějovice viz kapitola č. 3 Cíle MAP.

Hlavní a dílčí cíle projektu MAP ORP České Budějovice byly vhodně zvoleny v reakci na konkrétní potřeby daného území. Hlavní a dílčí cíle byly navrženy tak, aby byly v souladu s globálními cíli MAP a současně zohledňovaly specifika daného území. Rozvoj stanovených cílů MAP byl efektivní a systematický. Byl pečlivě promyšlen tak, aby reflektoval postup jednotlivých projektů v rámci MAP I, MAP II a MAP III, a zároveň stavěl na předešlých úspěších a zkušenostech. Celkově lze konstatovat, že hlavní a dílčí cíle MAP ORP České Budějovice byly stanoveny a rozvíjeny s ohledem na konkrétní potřeby území a v souladu s globálními cíli MAP, což přispívá k efektivnímu a cílenému rozvoji vzdělávání v regionu.

To, že partnerství v rámci projektu MAP funguje, dokazuje i skutečnost, že se do projektu v průběhu realizace zapojuje čím dál více subjektů. Do MAP I podepsalo Souhlas se zapojením 82 škol, tj. 80% z celého území, do MAP II byl celkový počet škol dle IZO zřizovaných v území správního obvodu ORP, které měly zájem zapojit se do projektu 126 subjektů, což bylo 91% z celkového počtu škol. A do MAP III v přípravné fázi projektu podepsalo Souhlas se zapojením 142 mateřských, základních škol a základních uměleckých škol z celkového počtu 150 zapsaných v Rejstříku škol působících v ORP České Budějovice a dále na projektu spolupracuje celá řada subjektů zájmového a neformálního vzdělávání.

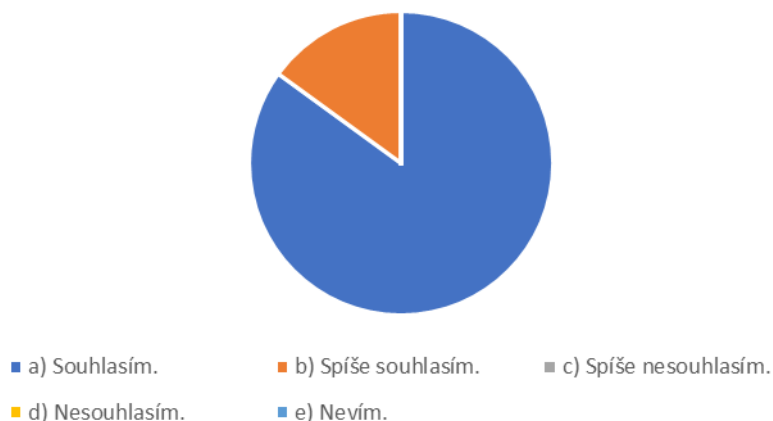
Hlavní i dílčí cíle byly tedy vhodně nastaveny a k jejich naplnění byly zvoleny přiměřené metody. Realizací projektů se podařilo zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ. Systematické setkávání zástupců cílových skupin v Pracovních skupinách vedlo k vytvoření funkčních vazeb v území a rozvoji spolupráce na procesu místního akčního plánování v oblasti vzdělávání.

Výstupy desk research byly ověřeny hloubkovými rozhovory se členy realizačního týmu MAP III a v rámci dotazníkového šetření otázkami zaměřenými na naplnění jednotlivých Priorit MAP a dílčích cílů těchto Priorit. Výstupy šetření zachycují následující grafy č. 1, č. 2, č. 3 a č. 4. Dotazníkové šetření bylo realizováno v březnu a dubnu 2023. Do šetření byli zapojeni vedoucí pracovníci škol (vzorek 30 ze 104 škol, které podepsali Souhlas se zapojením do MAP III), následně byly dotazníkové otázky řešeny také osobně s vybranými členy pracovních skupin.

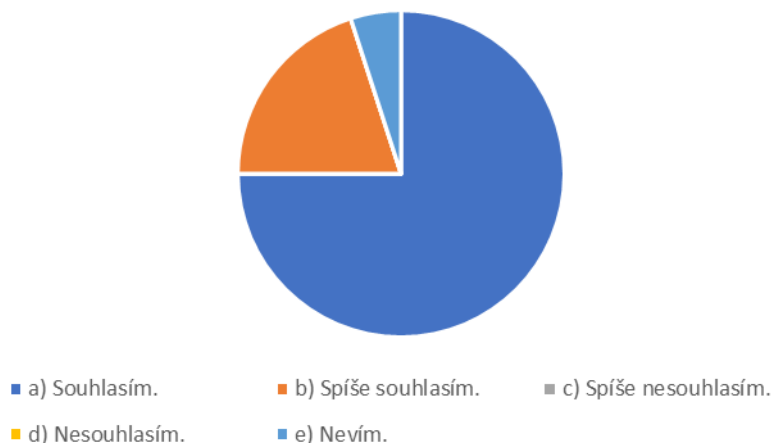
Graf č. 1 ukazuje, že všichni dotázaní zodpověděli, že projekt MAP naplnil svůj cíl a přispěl k systémovému zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol, většina respondentů zodpověděla, že s tímto tvrzením souhlasí, malá část zodpověděla, že spíše souhlasí. Jiné odpovědi zde nebyly.



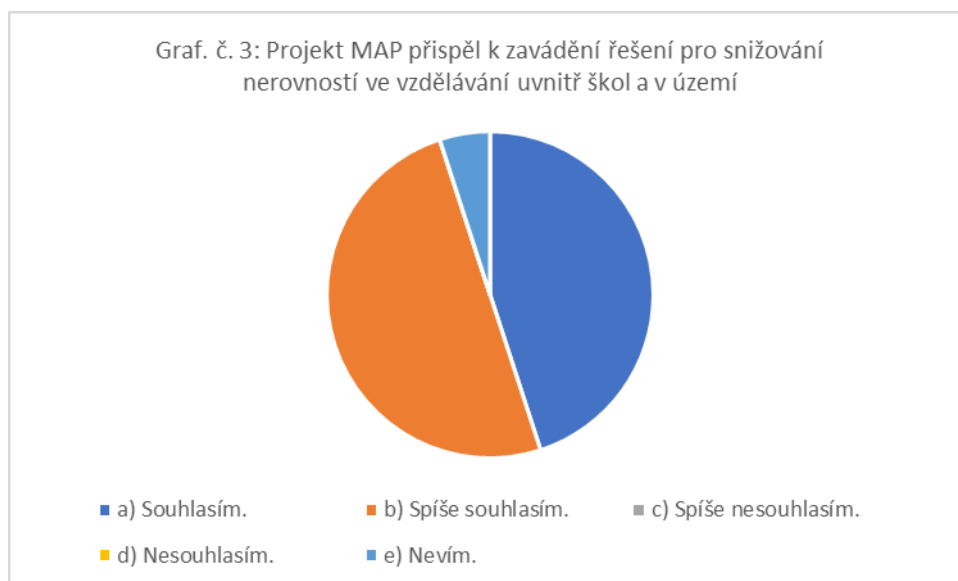
Graf č. 1: Projekt MAP přispěl k systémovému zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol.



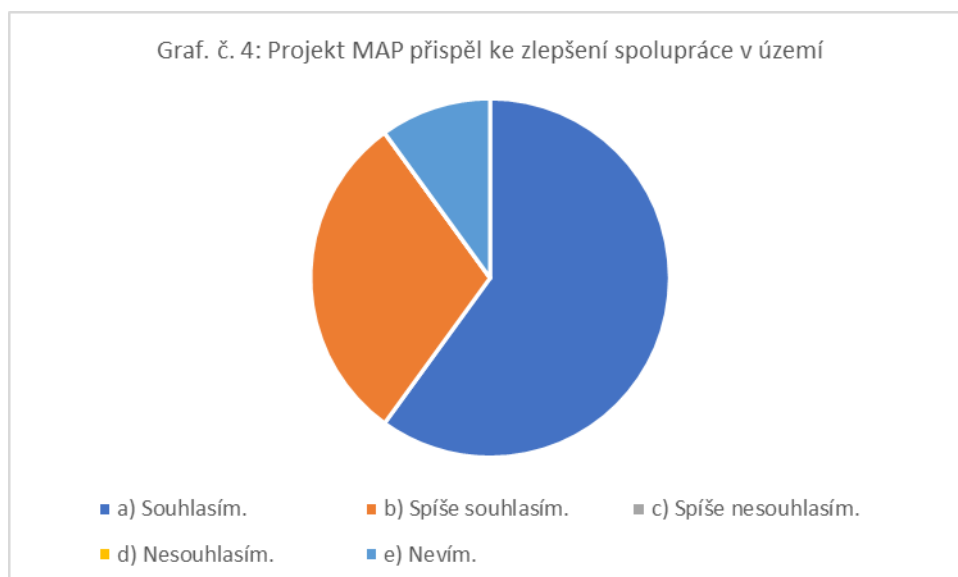
Graf. č. 2: Projekt MAP přispěl ke sdílenému porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání.



V této otázce se opět naprostá většina respondentů shodla, že souhlasí s tvrzením, že projekt MAP přispěl ke sdílenému porozumění cíli a to orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání, menší část že spíše souhlasí s tvrzením a několik respondentů odpovědělo, že neví.



Na grafu č. 3 můžeme vidět, jak respondenti odpovídali na otázku, jak souhlasí s tvrzením, že projekt MAP přispěl k zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území – dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole. Zde už bylo více odpovědí na otázku „spíše souhlasím“ a téměř vyrovnané s odpovědí „souhlasím“. Je zde tedy pro realizátory projektu nebo spíše řídicí orgány prostor pro zlepšování.



Na grafu č. 4 vidíme odpovědi na otázku, zda respondenti souhlasí s tím, že projekt MAP přispěl ke zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.



Všechny tyto otázky byly doplněny o konkrétní příklady, co MAP jednotlivým subjektům přinesl a zda tedy byly naplněny cíle projektu. Odpovědi se prolínají s dalšími níže uvedenými otázkami.

6.1.2 Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?

Součástí akčního plánování byla mj. tvorba SWOT analýz. Příjemce by měl na konci programového období reflektovat, zda byly využity silné stránky a příležitosti formulované v těchto SWOT analýzách a zda byly adresovány slabé stránky a bylo předcházeno hrozbám. Ne vždy se podaří dostatečně rozpoznat slabé stránky a predikovat rizika. Ty se ukazují v průběhu času a s měnící se situací. Odpověď na tuto evaluační otázku by tedy měla také zahrnovat reflexi toho, jaká rizika se nepodařilo identifikovat včas a čelilo se jim až v průběhu realizace nebo jaké slabé stránky se nepodařilo identifikovat (či byly podceněny) a jejich vliv se později projevil. Stejně tak mohli aktéři ve vzdělávání v daném území v průběhu času objevit nové silné stránky nebo hrozby. Součástí odpovědi by mělo být, jak se aktéři ve vzdělávání s novými hrozbami vypořádávali nebo využili nových příležitostí. Typickým příkladem mohla být situace související s pandemií COVID-19, kterou MAPy stěží mohly předvídat a která byla náročnou zkouškou schopnosti vypořádat se s novou a náročnou situací pro aktéry (nejen) ve vzdělávání.

V rámci MAP ORP České Budějovice byly průběžně aktualizovány SWOT-3 analýzy vzdělávání pro každou ze 4 prioritních oblastí, tedy SWOT analýza pro Prioritní oblast 1: Zajištění a zvýšení dostupnosti a kvality předškolního vzdělávání a výchovy v ORP České Budějovice, Prioritní oblast 2: Zajištění a zvýšení dostupnosti a kvality regionálního základního školství v ORP České Budějovice, Prioritní oblast 3: Posílení kooperací a spolupráce za účelem zvyšování kvality a efektivity výchovy předškolního a školního vzdělávání a Prioritní oblast 4: Zajištění a zvýšení dostupnosti a kvality zájmového a neformálního vzdělávání a základních uměleckých škol.

Kromě toho dokument Analytická část Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání pro ORP České Budějovice obsahuje také aktuální SWOT analýzy povinných témat a to čtenářská pregramotnost (MŠ), čtenářská gramotnost (ZŠ), matematická pregramotnost (MŠ), matematická gramotnost (ZŠ) a téma kvalita inkluzivního vzdělávání.

Tyto SWOT analýzy byly průběžně vyhodnocovány a pomocí rozhovorů v pracovních skupinách a dotazníků rozesílaných na jednotlivé školy aktualizovány. Výstupy těchto analýz byly následně promítnuty do příslušných verzí dokumentu Strategické části MAP ORP České Budějovice. Analýzami identifikované silné stránky a příležitosti byly adekvátně využity v rámci plnění dílčích cílů MAP. Slabé stránky byly adresovány vhodnými opatřeními vedoucími k jejich prevenci či minimalizaci dopadů. Hrozby byly jasně identifikovány včetně návrhů konkrétních kroků k jejich řešení s následnou vazbou na navrhované aktivity. V průběhu realizace vyvstaly i nepředvídané či spíše nepředvídatelné hrozby v podobě změny financování škol, pandemie viru COVID 19 nebo války na Ukrajině. I s těmito se MAP snažil efektivně a především flexibilně vypořádat prostřednictvím pořádaných seminářů s adekvátní tematikou, změnou prezenční formy setkávání na online formu a včasným poskytováním metodické podpory.



V rámci **dotazníkového šetření za účelem evaluace MAP** měli respondenti vyjmenovat některé **konkrétní překážky, které dle jejich názoru bránily k dosažení dílčích cílů MAP**. Mezi odpověďmi bylo:

- nekoncepční přístup zřizovatele škol a školských zařízení,
- zapojení Odboru školství a tělovýchovy magistrátu města České Budějovice, zejména změny ve vedení, změny strategií, komunikace s řediteli a školami,
- nízké platové ohodnocení pedagogů a zejména asistentů pedagogů, díky čemuž se nedaří obsazovat tato místa (dotování z NS pedagogů),
- nedostatek kvalifikovaných učitelů některých oborů
- nebo dále např. menší zájem až nezájem o nabízené aktivity ze strany rodičů nebo pedagogů.

Část respondenty vnímaných hrozeb a slabých stránek je v rozsahu realizovaného MAP řešitelná jen částečně neboť jsou v silné vazbě na externí vlivy.

Respondenti evaluačního dotazníkového šetření měli také naopak vyjmenovat některé **aspekty, které dle jejich názoru pomohly k dosažení dílčích cílů MAP**. Mezi nejčastější odpovědi patřilo:

- Vzdělávání pedagogů dle skutečných potřeb,
- přímé podněty ze škol, zpětné vazby a spolupráce v „realitě“ škol,
- fundovanost lektorů, nasazení, promyšlenost aktivit,
- nabídka kvalitních seminářů s praktickými aspekty,
- možnost vzájemného předávání zkušeností,
- odborná podpora, setkávání pracovních skupin,
- různé konzultace, setkávání vedoucích pracovníků a učitelů,
- využití dobré praxe, individualizace přístupu,
- podpora při realizaci projektů,
- kolegiální podpora, sdílení zkušeností,
- kvalitní koordinace akcí,
- spolupráce mezi školami a další.



6.1.3 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 a
- partnerství.

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

A) Princip spolupráce:

MAP ORP ČB:

Od ledna 2016 do prosince 2017 se začal na Českobudějovicku realizovat **projekt MAP ORP ČB**. SO ORP České Budějovice je největší v Jihočeském kraji, proto bylo již na počátku velice důležité vyjasnit si v území, kdo bude realizátorem projektu MAP a aktivní zapojení všech partnerů v území do realizace projektu. Již v přípravné fázi projektu cca od poloviny roku 2015 zástupci MAS Rozkvět proto o nastavení partnerství v projektu komunikovali jak s dalšími MAS působícími v regionu Českobudějovicko, tak především s magistrátem města České Budějovice s odborem školství a odborem regionální rozvoje a dále pak s Radou města České Budějovice, kdy byly dohodnuty další kooperační přístupy. Současně probíhala již v přípravné fázi řada jednání s dalšími relevantními subjekty, jejichž zapojení do projektu nebo organizační podpora byly žádoucí, především Jihočeskou hospodářskou komorou a Pedagogickou fakultou Jihočeské univerzity. A v prosinci 2016, v polovině projektu MAP I, bylo podepsáno **Memorandum o spolupráci**, ve kterém MAS Rozkvět, z.s. jako realizátor projektu Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání pro obec s rozšířenou působností České Budějovice deklaruje a naplňuje kooperaci se Statutárním městem České Budějovice, Pedagogickou fakultou Jihočeské univerzity, Jihočeskou hospodářskou komorou a čtyřmi dalšími místními akčními skupinami působícími v regionu ORP České Budějovice, a spolupráci s dalšími aktéry z oblasti předškolního a základního vzdělávání včetně zřizovatelů škol a školských zařízení, s cílem vytvoření systému společného plánování a sdílení aktivit v území, které přispějí ke zlepšení kvality vzdělávání ve školách a zlepšení spolupráce formálního a neformálního vzdělávání pro rozvoj potenciálu každého žáka.

V ORP České Budějovice se v době podání žádosti nacházelo 94 základních a mateřských škol a do projektu bylo **zapojeno 85%** z nich (tj. 79 škol). Školy se však mohly do místních akčních plánů zapojit i v průběhu



realizace a také další subjekty zájmového a neformálního vzdělávání. V průběhu realizace projektu podepsalo Souhlas se zapojením do projektu dalších 5 škol a zapojila se také celá řada dalších organizací, takže **na konci realizace projektu bylo 92 zapojených a spolupracujících subjektů.**

MAP II ORP ČB:

Od **června 2018 do května 2020** realizovala MAS Rozkvět druhý projekt Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP České Budějovice II, zkráceně MAP II ORP ČB. Rozpočet tohoto čtyřletého projektu činil 20,5 milionu Kč. Počet organizací, které se přihlásily ke spolupráci s projektem MAP II ORP ČB byl **na počátku realizace 92** základních a mateřských škol, postupně přibýly další organizace zájmového a neformálního vzdělávání nebo i nově vzniklé subjekty se přihlásily a aktivně zapojily do MAP a na konci projektu počet organizací, které nějakým způsobem spolupracovaly, bylo **více než 100.**

Tomu odpovídal také realizační tým projektu, kde byl kromě administrativního týmu projektu zapojen široký odborný tým jako různí experti na klima škol, rovné příležitosti, kteří poskytovaly zapojeným subjektům metodickou podporu, byly zde také přímo zapojeni zástupci jednotlivých škol, především v pracovních skupinách nebo řídicím výboru.

Spolupráce s většinou subjektů byla velmi intenzivní, školy, zřizovatelé a další subjekty v oblasti vzdělávání využívaly nabídku jednorázových akcí, zapojily se do práce pracovních skupin nebo nabídly svoje pracovníky – experty pro podporu ostatních škol.

Celkem se realizovalo pro zapojené subjekty v rámci projektu 117 vzdělávacích akcí, kterých se účastnilo přes 3 000 osob. Akce byly zaměřené na podporu pedagogických pracovníků, dětí, žáků a jejich rodičů. Jednalo se o aktivity se zaměřením na prohlubování pedagogických dovedností v jednotlivých vzdělávacích předmětech, podpora měkkých dovedností (seberozvojové semináře), podpora výuky informatiky (distanční výuka) a změny ŠVP, polytechnického vzdělávání, čtenářské a matematické gramotnosti a pregramotnosti podpora práce s dětmi se SVP nebo třeba podpora právního vědomí učitele a ředitele. Pravidelně se organizovaly také vícedenní výjezdní setkání leaderů škol.

V tomto čtyřletém projektu se i díky poměrně vysokému rozpočtu projektu a možnosti uskutečnění implementačních aktivit naplánovaných v rámci projektu MAP I, které naplňovaly priority a cíle MAP, mohla spolupráce v území naplno rozeběhnout a prohloubit.

MAP III ORP ČB:

Projekt MAP III ORP ČB běží **od června 2022 a končí v listopadu 2023** a navázal na předchozí projekty místního akčního plánování I a II. Zaměřuje se na oblast předškolního, základního, zájmového a neformálního vzdělávání dětí a žáků do 15 let, s cílem prohlubovat vzniklá partnerství v rámci mateřských a základních škol, spolupráce s dalšími subjekty v oblasti vzdělávání, se zřizovateli atd.



V tomto projektu oproti minulému MAP nešlo školám a dalším zapojeným subjektům zajišťovat podporu, na jakou byly zvyklé v rámci implementace MAP, o to více se ale zintenzivnila práce a setkávání pracovních skupin, postupně se zvětšil také počet členů (zhruba 70 osob). V rámci MAP III bylo zřízeno 7 pracovních skupin, povinně dle pravidel PS Financování, PS Rovné příležitosti, PS Matematická gramotnost a PS Čtenářská gramotnost, dále na základě potřeb regionu vznikly další pracovní skupiny a to PS Psychologové a speciální pedagogové, PS Výchovní a kariéroví poradci a PS Polytechnika a digitální gramotnost.

To, že spolupráce v rámci projektu MAP funguje, dokazuje i skutečnost, že se do projektu v průběhu realizace zapojuje čím dál více subjektů. Do MAP III v přípravné fázi projektu podepsalo **Souhlas se zapojením 95% subjektů**, tj. **142 mateřských, základních škol a základních uměleckých škol** z celkového počtu 150 zapsaných v Rejstříku škol působících v ORP České Budějovice a dále na projektu spolupracuje celá řada subjektů zájmového a neformálního vzdělávání.

B) Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů:

Platné pro MAP I, MAP II, MAP III

Klíčovými cílovými skupinami projektu jsou zástupci mateřských, základních škol a ZUŠ a další aktéři ve vzdělávání dětí a mládeže, proto je pravidelně aktualizován přehled zapojených škol do projektu MAP ORP ČB, a dalších partnerů - aktérů ve vzdělávání dětí a mládeže do 15 let (mimo školy): NNO, soukromých nebo církevních organizací, ostatních. Principy zapojení dotčené veřejnosti jsou popsány v **dokumentu Komunikační strategie MAP ORP ČB, identifikace dotčené veřejnosti a komunikační plán MAP**, který je průběžně aktualizován a platný pro všechny tři projekty MAP.

Popis forem zapojení dotčené veřejnosti do tvorby a implementace MAP ORP ČB:

Vedoucí pracovníci škol a školských zařízení

- Jedná se o ředitele/ředitelky (a jejich zástupce) zapojených mateřských, základních škol a ZUŠ na území ORP České Budějovice, které vyjádřily souhlas se zapojením do projektu.
- Aktivní zapojení spočívá v členství v řídicím výboru anebo pracovních skupinách, účasti na setkávání nebo workshopech, které jsou pořádány v rámci projektu, procesu tvorby a připomínkování strategických dokumentů MAP.
- Vedoucí pracovníci škol jsou nositeli informací v rámci vzájemného sdílení informací mezi projektovým týmem na straně jedné a pro svá školská zařízení na straně druhé, efektivně oslovují také laickou veřejnost (rodiče dětí, žáci).
- Na společných setkáních vzniká možnost pro výměnu zkušeností, možnost k vytváření společných postupů a metodik pro řízení škol.
- Komunikaci s CS zajišťuje realizační tým a koordinátorka projektu.



Pedagogičtí pracovníci

- Pedagogickými pracovníky jsou všichni učitelé/učitelky zapojených mateřských a základních škol.
- Aktivní zapojení spočívá v členství v řídicím výboru anebo pracovních skupinách, účasti na setkávání, nebo workshopech, které jsou pořádány v rámci projektu, sdílení dobré i špatné praxe, výměně zkušeností, navázání spolupráce, atd., procesu tvorby a připomínkování strategických dokumentů MAP.
- Z CS se profilují tzv. pedagogičtí lídři, se kterými se projektový tým snaží aktivněji spolupracovat.
- Pedagogičtí pracovníci jsou obdobně jako vedoucí pracovníci škol a školských zařízení nositeli informací v rámci vzájemného sdílení informací mezi projektovým týmem a pro svá školská zařízení.

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

- Zapojení této skupiny do projektu přináší rozšíření pohledu na vzdělávání, zvyšuje se informovanost o aktivitách různých subjektů v oblasti vzdělávání v území, vzniknou nové možnosti spolupráce mezi formálním a neformálním vzděláváním, dojde k prohloubení spolupráce s neziskovými subjekty.
- Zapojení dalších organizací do spolupráce a naplňování priorit a cílů MAP zvyšuje efektivitu procesu akčního plánování.
- Cílová skupina byla oslovena k zapojení do projektu prostřednictvím sociálních médií a přímo byli osloveni vybraní konkrétní zástupci této CS.
- Zástupci CS byli aktivně zapojeni jako členové řídicího výboru nebo pracovních skupin, příp. se mohli účastnit workshopů, kulatých stolů, procesu tvorby a připomínkování strategických dokumentů MAP.

Pracovníci organizací působících ve vzdělávání, výzkumu a poradenství

- Zapojení této skupiny do projektu přináší rozšíření pohledu na vzdělávání, zvyšuje se informovanost o aktivitách různých subjektů v oblasti vzdělávání v území, vzniknou nové možnosti spolupráce.
- Aktivní zapojení spočívá dále v členství v řídicím výboru anebo pracovních skupinách, účasti na setkávání a workshopech, které jsou pořádány v rámci projektu, sdílení dobré i špatné praxe, výměně zkušeností, navázání spolupráce, atd., procesu tvorby a připomínkování strategických dokumentů MAP.
- Pracovníci organizací byli zváni k diskuzi v rámci kulatých stolů, popř. byli členy pracovních skupin.

Zaměstnanci MAS, veřejné správy a zřizovatelů škol působících ve vzdělávací politice

- Do projektu byli zapojeni zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelé škol, kteří ovlivňují možnosti rozvoje jednotlivých škol a to nejen investičního charakteru.



- V řídicím výboru jsou povinně zahrnuti např. zástupce KAP, zástupce zřizovatelů škol, zástupce ORP, zástupci všech MAS působících v ORP.
- Do projektu se aktivně zapojují zástupci odboru školství magistrátu České Budějovice, prostřednictvím účasti na jednáních řídicího výboru a pracovních skupin.
- Přenos informací nabude vyššího standardu, do kterého budou zapojeny také zastřešující organizace – místní akční skupiny působící v ORP České Budějovice.
- Vhodné je také zvýšení informovanosti členů zastupitelstev jednotlivých obcí.
- Další informace byly předávány prostřednictvím osobní komunikace, webových stránek projektu a sociálních sítí.
- Zástupci MAS, samosprávy i veřejné správy a zřizovatelé škol měli možnost využití dat a informací z MAP pro střednědobé plánování v oblasti vzdělávání.
- Na společných setkáních vznikla možnost pro výměnu zkušeností, možnost k vytváření společných postupů a metodik pro řízení škol.

Děti a žáci

- Jsou hlavní cílovou skupinou, pro něž je celý vzdělávací systém určen. Zapojení do projektu výhradně nepřímé.
- V rámci projektu pokračoval dialog o budoucím rozvoji kvalitního a inkluzivního předškolního a základního vzdělávání.
- Zapojení cílové skupiny navazuje na potřebu rovného přístupu dětí k získání kvalitního vzdělání.

Rodiče dětí a žáků

- Rodiče jsou důležitou součástí vzdělávacího procesu. Cílem projektu, především tvorby akčních plánů, je zapojit rodiče více do aktivit škol a dalších vzdělávacích organizací.
- Rodiče dětí a žáků byli informováni o všech činnostech v projektu MAP prostřednictvím webových stránek projektu, a sociálních sítí.
- Členem řídicího výboru MAP je i zástupce rodičů žáků.
- Zapojení cílové skupiny reaguje na následující potřeby: zapojit rodiče v jejich odpovědnosti za péči o děti a jejich rozvoj, posilovat roli rodičů ve vzdělávání svých dětí, zohlednit hlas rodičů při rozhodnutích vzdělávacích institucí, posílit komunikaci mezi rodiči a institucemi ovlivňujícími život rodičů a dětí, mezi rodinou a školou, podpořit rodiče v jejich činnosti ve školských radách, zapojit rodiče do zkvalitňování výchovy a vzdělávání dětí, posílit existenci a činnost místních rodičovských fór, zapojit rodiče do lokálních a národních aktivit v oblasti rozvoje vzdělávání, podpořit spolupráci rodičů s učiteli, vedením škol a zřizovateli, s odborníky, ostatními neziskovými organizacemi, orgány místní a krajské samosprávy, státní správy.



Veřejnost

- Široká veřejnost na území ORP České Budějovice byla dle principu zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů průběžně seznamována se záměry, výsledky a cíli místního akčního plánu.
- Cílem komunikačního plánu je zajistit přístup veřejnosti k informacím, především pak prostřednictvím webových stránek projektu, a sociálních sítí.

Média

- Média s dopadem na území ORP České Budějovice byla průběžně seznamována se záměry, výsledky a cíli místního akčního plánu, především prostřednictvím webových stránek projektu ve formátu tiskových zpráv.
- Cílem komunikačního plánu je zajistit přístup médiím k informacím a konkrétně je oslovovat za účelem další interpretace informací o MAP.

C) Princip Dohody:

Platné pro MAP I, MAP II, MAP III

Finální dokument MAP III ORP ČB vzniká jako dohoda zřizovatelů, poskytovatelů a uživatelů, ve které se všichni zapojení aktéři shodnou na prioritách v oblasti vzdělávání a vzájemné spolupráci ve vzdělávání. Všechny tyto skupiny se aktivně podílejí na jeho tvorbě a mají možnost jej připomínkovat. Na základě jejich činnosti jsou rozpracovány konkrétní cíle vzdělávací politiky v území. V rámci způsobu a postupu realizace jednotlivých aktivit panuje mezi všemi aktéry vzájemná shoda. Rozdílné názory jsou komunikovány na jednáních a finální dokument je výsledkem jejich dohody. Na pracovních skupinách dosud nikdy nebylo nutné hlasovat, členové se vždy domluvili, a Řídící výbor hlasoval vždy jednomyslně. Princip dohody tak můžeme považovat za naplněný.

D) Princip otevřenosti:

Platné pro MAP I, MAP II, MAP III

Jedním ze základních předpokladů k efektivnímu propojování procesů ve vzdělávání je jejich otevřenost. Proces místního akčního plánování nastavil požadavek respektování zásady rovných příležitostí a možnosti aktivní participace všech dotčených zájmových skupin. Otevřenost MAP přispěla k budování důvěry a rozvoji spolupráce mezi partnery a podpoře přenositelnosti příkladů dobré praxe mezi MAP navzájem. Tento princip byl taktéž naplněn - aktivní účast v projektech MAP s možností ovlivnit tvorbu výstupů, tedy účast na pracovních skupinách a Řídícím výboru, byla otevřena všem aktérům, kteří měli zájem o spolupráci, a to po celou dobu trvání projektu. Tato skutečnost byla deklarována na webových stránkách projektu.



E) Princip SMART:

Platné pro MAP I, MAP II, MAP III

V rámci místního akčního plánování byly stanoveny priority a jednotlivé cíle v oblasti vzdělávání v území a definovány konkrétní aktivity. Realizace procesu byla proveditelná a sestavena jako SMART. Všechny cíle i aktivity respektují princip SMART: S - specifická (s popisem konkrétních opatření a kroků), M - měřitelná (s uvedenými indikátory), A - akceptovaná (projednána v partnerství MAP, odsouhlasena a s jasně vymezenými kompetencemi a povinnostmi), R - realistická (odráží skutečné potřeby, jsou proveditelná a zdroje dostupné), T - termínovaná (návrhy opatření mají svůj jasný termín). V rámci dokumentu MAP jsou všechny tyto informace uvedeny a princip je tak naplněn.

F) Princip udržitelnosti:

Platné pro MAP I, MAP II, MAP III

Udržitelnost projektu MAP ORP ČB je řešena v kapitole 6.3 této evaluace.

G) Princip partnerství:

Partnerství MAP je dobrovolným sdružením subjektů, aktivně podporujících rozvoj vzdělávací soustavy v území. Partnerstvím se rozumí široká platforma spolupracujících subjektů. Organizační struktura partnerství odráží územní charakteristiky včetně již existujících funkčních partnerství a reflektuje strategii MAP, aby mohla být efektivně naplňována.

Již v přípravné fázi projektu žadatel MAS Rozkvět o nastavení partnerství v projektu komunikovala jak s dalšími MAS působícími v regionu Českobudějovicko, tak především s magistrátem města České Budějovice s odborem školství a odborem regionální rozvoje, Radou města České Budějovice a týmem implementace strategického plánu města, kdy byly dohodnuty další kooperační přístupy. Současně probíhala již v přípravné fázi řada jednání s dalšími relevantními subjekty, jejichž zapojení do projektu nebo organizační podpora byly žádoucí, především Jihočeskou hospodářskou komorou a Pedagogickou fakultou Jihočeské univerzity. Významná komunikace probíhá také s týmy jednotlivých projektů iKAP Jihočeského kraje a NPI ČR.

Pro komunikaci a navázání spolupráce nebyla nastavena žádná (diskriminační) kritéria, důležitý byl zájem o projektový záměr, vycházelo se především z dohod uzavřených v přípravné fázi projektu, které byly základem pro uzavření písemného Memoranda o dlouhodobé spolupráci strategických partnerů, které uzavřelo 8 strategických partnerů.

S ohledem na zkušenosti z realizace projektu MAP I a dlouhodobé spolupráce se základními a mateřskými školami v území byly představy o budování a fungování partnerství reálné, pozitivní a postupem času se



výrazně neměnily. Řídící výbor bezproblémově funguje již od prvního MAP, zastoupení organizací se nemění, činnost ŘV plynule navazuje mezi všemi třemi projekty MAP. Činnost pracovních skupin se rozšiřuje, členů i počet pracovních skupin v průběhu jednotlivých MAP s ohledem na potřeby území a kvalitní práci PS narůstá, v MAP III ORP ČB působí 7 pracovních skupin, ve kterých se schází přes 70 osob. To, že spolupráce v rámci projektu MAP funguje, dokazuje i skutečnost, že se do projektu v průběhu realizace zapojuje čím dál více subjektů. Do MAP III v přípravné fázi projektu podepsalo Souhlas se zapojením 95% subjektů, tj. 142 mateřských, základních škol a základních uměleckých škol z celkového počtu 150 zapsaných v Rejstříku škol působících v ORP České Budějovice a dále na projektu spolupracuje celá řada subjektů zájmového a neformálního vzdělávání. Tato skutečnost potvrzuje správnost nastavení principů spolupráce a jejich efektivitu pro konečné uživatele.

6.2 Evaluační zjištění – Dopady MAP:

6.2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

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

Jako nejdůležitější přínos MAP v rámci rozhovorů s realizačním týmem projektu, zpětné vazby ze zapojených subjektů i dotazníkového evaluačního šetření vyplynulo budování a prohlubování partnerství, spolupráce, přenos dobré praxe, setkávání se. Ze šetření mezi CS vzešlo, že projekt MAP přispěl ke kvalitnímu řízení školy ve všech oblastech, ke zvyšování odbornosti a profesního růstu dalším vzděláváním, k začleňování nových technologií do výuky, v rámci rozvoje potenciálu každého žáka k rozvoji gramotností s využíváním digitální technologie s důrazem na rozvoj digitálních kompetencí a informatického myšlení. Dále dotazovaní zmiňovali také to, že velmi pozitivně hodnotí propracovanost systému, ochotu a vstřícnost nejen při využívání seminářů, ale i porady, pomoci od členů realizačního týmu a přátelské osobní kontakty.

Za dobu realizace MAP I, MAP II a MAP III projektu se v území podařilo navázat na některá funkční partnerství a zároveň vybudovat partnerství nová. Podařilo se zorganizovat aktivity zaměřené na vzdělávání pedagogických pracovníků, jejichž poptávka zároveň vzešla od samotných aktérů vzdělávání. Pozitivním jevem bylo nalezení a zapojení aktivních osob v regionu, které mají potenciál zlepšovat vzdělávání do budoucna, a vyhledat množství aktivit spolupráce mezi školami a dalšími subjekty. Dále se podařilo zrealizovat velké množství aktivit pro zapojené CS, které byly dle zpětné vazby od účastníků odborně a věcně pro dané CS velmi přínosné.



Byl založen Řídicí výbor, kde jsou mimo povinné zástupce nominováni i zástupce dalších důležitých subjektů (Jihočeská univerzita, Jihočeská hospodářská komora, ITI Českobudějovicko) s vlivem na systémy vzdělávání v ORP České Budějovice a který svojí činností navazoval mezi jednotlivými projekty.

Při sestavování pracovních skupin byly kromě 4 povinných PS vytvořeny již v MAP II další 2 PS - PS Polytechnická výchova, PS Předškolní výchova a neformální vzdělávání; v reakci na negativní vlivy pandemie covid-19 v březnu 2021 došlo k založení další (již sedmé) PS, a to Pracovní skupina Školní poradenská pracoviště (PS ŠPP), kterou tvořili zástupci z řad školních psychologů a speciálních pedagogů, což vyplynulo jako velmi přínosné pro celý region, vznik této PS byl iniciován přístupem „zdola“, českobudějovičtí školní psychologové a také speciální pedagogové přišli sami s myšlenkou pravidelného scházení se, prohlubování náplně práce školního psychologa, sdílení a předávání zkušeností, sami členové PS hodnotí toto seskupení velmi pozitivně. Na přelomu projektů MAP II a MAP III narostl zájem o účast a potřeba činnosti PS Pracovníci školských poradenských pracovišť, kam docházeli psychologové a speciální pedagogové, ale také se postupně přidávali výchovní a kariéroví poradci, kteří však potřebovali řešit trochu odlišnou problematiku, proto došlo k rozdělení této PS na 2 a to na PS Pracovníci školských poradenských pracovišť - Psychologové a speciální pedagogové a druhou PS Pracovníci školských poradenských pracovišť - Výchovní a kariéroví poradci. Počet platform – pracovních skupin zůstal 7, jelikož z činnosti PS vzešlo, že by bylo přínosné PS pro MŠ, zájmové a neformální vzdělávání propojit také se zástupci ze základních škol a to se výborně osvědčilo v rámci PS čtenářská gramotnost, kam přešli členové PS MŠ a tato pracovní skupina zanikla.

Ve všech třech projektech došlo několikrát k aktualizaci povinných dokumentů MAP, v březnu 2020 v rámci aktualizace celého dokumentu Místní akční plán rozvoje vzdělávání II ORP České Budějovice, byl jako celek rozdělen na 5 částí, které jsou průběžně aktualizovány; došlo tak ke zpřehlednění celého obsáhlého dokumentu pro konečné uživatele – I. ÚVODNÍ ČÁST, II. ANALYTICKÁ ČÁST, III. STRATEGICKÁ ČÁST, IV. AKČNÍ PLÁN a V. Příloha Strategický rámec. Tento dokument se stal strategickým koncepčním dokumentem v území, především při plánování investičních záměrů škol.

6.2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

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

Přínos pro ředitele a učitele

Do cílové skupiny pedagogičtí pracovníci řadíme zaměstnance všech uvedených škol, tzn. učitele, asistenty pedagoga, školní asistenty, speciální pedagogy, výchovné poradce a vedoucí pracovníky. Výše zmíněným aktérům byla nabídnuta možnost zapojit se do realizace projektu prostřednictvím členství v jednotlivých pracovních skupinách, což bylo při realizaci projektů využito a přineslo se sebou příležitost pro společná setkávání, k vzájemným konzultacím, výměně zkušeností a spolupráci, podporu při organizaci vzájemné spolupráce a nápady, jak prohloubit spolupráci směrem k rodičům. V neposlední řadě získala tato cílová



skupina možnost využití široké nabídky školení, seminářů a dalších vzdělávacích aktivit rozvíjející osobnostně-profesní rozvoj osob cílové skupiny.

Přínos pro děti a žáky a jejich rodiče

Přínosem realizace projektů MAP je nastartování udržitelného kvalitního místního akčního plánování, dlouhodobé úspěšné spolupráce s aktéry v území a implementace jednotlivých aktivit, které podporují bezpečné, otevřené a komunikující prostředí ve školách, individualitu a rozvoj každého dítěte, omezení šikany a diskriminace ve škole i mimo ni, více informací o příležitostech pro rozvoj dětí nejen ve škole, ale i mimo ni, rozvoj kariérového poradenství a vytvoření platformy pro otevřenou komunikaci. Všechny děti a žáci mají zajištěn přístup ke kvalitním vzdělávacím příležitostem. Vzdělávání se opírá o propojení výuky s praxí, podporu vlastní volby a odpovědnosti za sebe a svoji volbu a učení rozvíjející základní gramotnosti a klíčové kompetence dětí a žáků potřebné pro život v 21. století.

Přínos pro zřizovatele

V rámci projektu MAP se podařilo zapojit zřizovatele v území k vzájemné spolupráci na místním akčním plánování. Přínosem pro zřizovatele bylo vytvoření ucelené územní strategie vzdělávání pro jimi zřizované subjekty či vytvoření prostředí pro efektivní komunikaci potřeb škol.

Přínos pro dotčenou veřejnost

Přínos pro veřejnost lze spatřovat především v otevřené komunikaci při procesu místního akčního plánování a vzájemné prohloubení spolupráce a navázání vazeb v neziskovém sektoru a možnost účastnit se přímo v pracovních skupinách a „být slyšen“.

Z dotazníkového evaluačního šetření mezi zástupci škol **vyplývaly konkrétní přínosy MAP pro školy a vzdělávání v regionu:**

- Dostupnost potřebného vzdělávání pro pedagogy školy - možnost účasti na webinářích, seminářích, vzdělávacích akcích zdarma v rámci projektu, cílené zaměření dle požadavků CS, podpora osobnostního růstu pedagogů, přehlednost, orientace v aktivitách
- Odborné konzultace na téma rovných příležitostí, výstupy z dotazníkového šetření v oblasti Rovných příležitostí
- Monitorování potřeb škol v jednotlivých oblastech a následná podpora (distanční výuka, čtenářská, matematická gramotnost..), konkrétní šetření a dotazníkové zjišťování
- Pokrok naší školy v oblasti strategického plánování
- Podpora pedagogů při distanční výuce
- Možnost využití velmi bohaté nabídky podpory v oblasti financování, rovné příležitosti, matematické gramotnosti, čtenářské gramotnosti, v oblasti poradenství (školní psychologové,



speciální pedagogové, kariérové poradenství, výchovní poradci), polytechniky a digitálních gramotností

- Sdílení zkušeností, nové (aktuální) informace, přístup k dalším partnerům (i mimo školství), poznání nových forem vedení vyučovacího procesu
- Lepší komunikace se zřizovatelem při plánování investičních akcí
- Kontakty, sdílení zkušeností a dobré praxe (i špatné, co se kde nepovedlo a poučení z chyb) a aplikace získaných zkušeností do provozu školy, příjemná setkávání
- Zamyšlení nad rozvojem školy, setkávání leaderů, práce na zlepšování klima školy (tříd)
- Zapojení se do spolupráce s ostatními školami, možnost předávání zkušeností
- Ujasnění priorit při investičním plánování, spolupráce se zřizovatelem

Výše uvedené dopady byly vyhodnoceny jako pozitivní. Negativní dopady pro jednotlivé skupiny nebyly identifikovány.

Další otázkou evaluačního šetření bylo, zda nastaly v praxi škol díky novým poznatkům z akcí MAP (při práci s dětmi, ve výuce), **nastaly nějaké změny, přínosy či reakce** (ze strany dětí/žáků, kolegů, rodičů), které předem neočekávaly. Mezi nejčastějšími odpověďmi bylo:

- Neočekávali jsme tak příznivé přijetí možnosti DVPP ze strany pedagogického kolektivu a jejich aktivní zapojení
- Při aplikaci nových poznatků z akcí MAP nastaly pozitivní reakce ze strany rodičů, žáků i pedagogů
- Pracovníci ŠPP zvládají lépe komunikaci s rodiči i dětmi
- Využití didaktických her při vzdělávání, dobré reakce žáků (Cesta životem, Krycí jména), dobré reakce vyučujících a žáků na projekty, např. „Ne pornu“
- Využití pojízdných knihoven MAP „kufrovny“- literární kufry s knihami, velký zájem o nové knihy a práci s nimi ze strany dětí i rodičů, a také pedagogů
- Zlepšili jsme informovanost rodičů a komunikaci s nimi

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

V odpovědi na tuto otázku by mělo být specifikováno, co konkrétně přinesla spolupráce s dalšími projekty mimo MAP, a to ať už hrazených z OP VVV, OP PPR, IROP, OPZ nebo i projekty mimo ESI fondy. Odpověď by



měla zahrnovat seznam spolupracujících či nějakým způsobem zahrnutých projektů a specifikovat vzájemný přínos, komplementarity či synergie ve vztahu k MAP.

V rámci realizace projektů MAP probíhala úzká spolupráce s následujícími projekty:

- Implementace Krajského akčního plánu Jihočeského kraje,
- Integrované teritoriální investice Českobudějovické aglomerace (ITI),
- Integrovaný plán rozvoje území (IPRÚ) České Budějovice,
- NIDV (Centrum podpory SRP)
- NPI ČR (Centrum podpory projektu P_AP)

Spolupráce s uvedenými projekty podporovala význam a smysluplnost MAP v území, zajišťovala kontinuitu promítnutí akčního plánování do praxe, poskytovala metodickou pomoc pro realizátory MAP a poskytovala prostor pro zapojení zřizovatelů škol a zástupce ostatních obcí do problematiky celého regionálního školství.

6.3 Evaluační zjištění – Udržitelnost MAP:

6.3.1 Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

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

Na otázku udržitelnosti MAPu, zda aktéři ve vzdělávání v území chtějí tento koncept a nastavený model spolupráce dále udržet a to i případně pokud by financování z ESI fondů skončilo, probíhaly hloubkové řízené rozhovory se členy realizačního týmu a také v rámci **dotazníkového evaluačního šetření** mezi zástupci škol zde k tomuto tématu bylo několik otázek. Zde jsou nejčastější odpovědi:

- A) *Rozvinula se na základě Vaší účasti na akcích MAP Vaše spolupráce či komunikace s jinými školami/ pedagogickými pracovníky jiných škol?*
- Přínosně pro školu hodnotíme zapojování zřizovatele do procesu místního akčního plánování
 - Spolupráce s pedagogickou fakultou Jihočeská univerzity



- Zlepšila se výrazně spolupráce se školami mimo ČB
- Ano, jak spolupráce na úrovni ředitelů škol, tak na úrovni jednotlivých pedagogických pracovníků
- Ano, zejména psychologové, ŠPP a výchovní poradci, že měli možnost scházet se v pracovních skupinách a řešit společně problémy a aktuální situace na školách

B) Pokud ano, budete v této spolupráci pokračovat i po skončení projektu a jakým způsobem?

- V nastavené spolupráci budeme i nadále pokračovat i po skončení projektu stanovením dalších cílů a rozvojem všech dosavadních aktivit
- Budeme pokračovat, budeme se dále setkávat a společně řešit výchovně – vzdělávací problémy, inspirovat se vzájemně akcemi škol a možnosti vybavení školy či rekonstrukcemi učeben
- Vzájemné setkávání a výměna zkušeností, pedagogický diskurz, přátelství
- Spolupráce se školami mimo ČB a aktivnější spolupráce se školami v ČB
- Snad ano, ale ne tak pravidelně a často
- Ve spolupráci budeme pokračovat dle již nastavených vztahů
- Ano, např. čtení žáků 5. tříd v sousední spádové školce
- Konzultace, sdílení v osobní rovině, na základě osobních kontaktů

C) Jsou některé aktivity MAP pro Vás natolik přínosné, abyste v nich pokračovali bez ohledu na to, zda bude projekt MAP pokračovat?

- Vzdělávací akce, webináře, semináře, setkávání s výměnou zkušeností
- Pedagogické stáže, vzdělávání
- Veškeré aktivity byly pro nás přínosné a budeme v nich nadále pokračovat i bez ohledu na to, zda bude pokračovat projekt MAP
- Setkávání pedagogů, vedení školy a specializovaných pozic (psycholog, etoped, metodik prevence, výchovný poradce atd.)
- Setkávání, řešení problémů, inspirace ve výchovně vzdělávacím procesu
- Téměř vše bylo pro nás přínosem a bylo by škoda nepokračovat..

D) Pokud ano, máte představu, jak byste tyto aktivity financovali?



- Z projektů ESF – šablony, OP JAK, granty, z vlastního rozpočtu, případně zajištění sponzorského financování
- Zatím nemáme představu o financování, lze zvážit vstupování do dalších projektů
- Financování ze stát. rozpočtu, granty z JČU
- Z rozpočtu školy, samofinancování exkurzí od žáků
- Určitou představu máme (zejména projekty), bude záležet i na výši financování školství, které je nejisté

6.3.2 Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Tato otázka bude reflektovat plán udržitelnosti MAP i po skončení programového období z pohledu toho, jaká skrývá rizika.

Řídící výbor MAP ORP ČB na svém zasedání dne 27. 3. 2023 schválil pokračování realizace návazného projektu MAP IV a realizátorem projektu místní akční skupinu MAS Rozkvět, z.s. V rámci hloubkových rozhovorů s realizačním týmem vyplynulo, že v současné době je Plán udržitelnosti MAP realistický pouze v případě finanční podpory v podobě MAP IV. Žádost o MAP IV má realizátor v době evaluace již podanou. V opačném případě (nepodpoření projektu) jsou podle nich udržitelné pouze dílčí aktivity, viz předchozí kapitola. Pokud se tedy nenajdou finance na jednotlivé aktivity v podobě MAP IV, jedná se o významné riziko ohrožující udržitelnost místního akčního plánování.

Dále se předpokládá zapojení do navazujícího projektu MAP V a následně by skončení systémových projektů v programovém období by bylo vhodné, aby byla v systému veřejné správy určena instituce, která ze zákona ponese odpovědnost za metodickou podporu škol a také kvalitu vzdělávání na jasně definovaném území menším než kraj. Tato instituce by měla plnit funkci místní školské správy. Tento koncept připravuje a projednává Partnerství 2030 a MAS Rozkvět se o tento materiál aktivně zajímá.

Předkladatel projektu MAP IV, jakožto návazného projektu MAP III, je zkušený realizátor aktivit obdobného charakteru, RT MAP v daném složení osob byl odpovědný za realizaci MAP I, MAP II i MAP III, tj. je si plně vědom úskalí, která mohou ovlivnit případnou úspěšnost realizace projektu MAP III a navazujícího projektu MAP IV, shodně je znalý pravidel a podmínek procesu projektového řízení, řízení procesu rozvoje a aktualizace MAP, vhodných nástrojů řízení rizik pro daný typ projektu, umí predikovat naplnění míry rizika. Na základě provedené Analýzy rizikovosti projektu (analýza kvalitativních rizik procesu, SWOT analýza za využití STEP analýzy) byla identifikována dále uvedená rizika projektu, ke kterým byla nastavena konstruktivní eliminační opatření (Plán opatření k minimalizaci rizika).



7 Vyhodnocení evaluačního šetření a doporučení

Cílem závěrečné evaluační zprávy bylo vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který v daném území probíhal v programovém období 2014-2020, respektive do roku 2023 a prostřednictvím vyhodnocení rozboru stavu realizace projektu při jeho ukončení vytvořit zpětnou vazbu pro širší projektový tým a řídicí výbor a zároveň informovat poskytovatele dotace o zjištěných, k nimž projektový tým v průběhu realizace projektu dospěl a považuje je za důležité nejen pro sebe, ale i proces MAP obecně, a může je doporučit také dalším realizátorům.

Evaluačním šetřením bylo zajištěno vyhodnocení souladu projektu s principy MAP (účelnost), co akční plánování v území změnilo (dopady) a zda je zajištěno, že se v akčním plánování bude v území pokračovat (udržitelnost). Projekt byl realizován v souladu s principy MAP. Více, hlavní i dílčí cíle byly jasně definovány a nastaveny v souladu s globálními cíli MAP. Cíle reflektovaly reálné potřeby území a byly efektivně aktualizovány v souladu s vývojem místní situace v průběhu projektu. Aktivita projektu byly zvoleny v souladu se stanovenými cíli a principy a realizovány s důrazem na maximalizaci pozitivních dopadů pro zapojené CS. Průběžné vyhodnocování a optimalizace projektu byly prováděny s dostatečnou odborností. Pro návaznost, respektive udržitelnost, projektu byly učiněny konkrétní kroky.

Do evaluace byl po celou dobu všech tří projektů MAP zapojen průběžně nejen tým managementu projektu a odborný tým projektu, ale probíhala pravidelně i v rámci jednání pracovních skupin a řídicího výboru, protože zpětná vazba identifikující reálné přínosy již provedeného je trvale potřebná pro úpravu/optimalizaci dalších plánovaných aktivit. Současně zpětnou vazbu poskytovali koneční uživatelé – tedy především ředitelé škol a pedagogičtí pracovníci, kteří se účastnili konkrétních akcí a reagovali na jejich formu a průběh, přínosy i kvalitu, a hodnotili reálné efekty vs. vlastní očekávání.

Výstupy z dílčích zjištění se diskutovaly především v rámci projektového managementu se zapojením hlavní koordinátorky a expertů a pracovních skupin. Úkolem projektového managementu je relevantně na jednotlivá zjištění reagovat při realizaci projektu a optimalizace jeho průběhu. Takovéto nastavení vnitřních procesů managementu projektu založené na participaci je pro MAS Rozkvět, z.s. běžné, vzhledem k tomu, že je MAS jako organizace dlouhodobě implementátorem procesů MA21 a je k tomu metodicky vedena.

Celkově hodnotíme realizaci projektů MAP na ORP České Budějovice jako úspěšnou, neidentifikovali jsme významnější problémy nebo komplikace, které by projektovému týmu zabránily zrealizovat projekt dle plánu a dosáhnout nejen plánovaných průběžných výstupů, ale i dalších efektů pro dotčené cílové skupiny projektu. Celkově lze říci, že projekt MAP SO ORP České Budějovice přinesl mnoho pozitivních výsledků a má potenciál přinést další významné změny v oblasti vzdělávání v místních mateřských a základních školách a dalších spolupracujících organizacích. Je proto doporučeno, aby projekt pokračoval i v budoucnu.