



Evaluační zpráva MAP ORP Příbram za období 2016 – 2023

Tento dokument vznikl v rámci projektu MAP III ORP Příbram.

Registrační číslo: CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022902

Listopad 2023

Tento dokument byl schválen usnesením Řídícího výboru MAP III ORP Příbram č. ŘV3/2023-3 ze dne 27.11.2023. Podpisem dokumentu je pověřena Jana Filinová, hlavní manažerka projektu.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



MĚSTO PŘÍBRAM

Obsah

Seznam zkratk.....	2
Seznam tabulek	3
1. Manažerské shrnutí	4
2. Metodologie evaluace	6
2.1. Cíl evaluace a evaluační otázky	6
2.2. Cílové skupiny evaluace	7
2.3. Způsoby sběru a zpracování dat, jejich limity a vyhodnocování.....	9
2.4. Časový harmonogram evaluace	10
3. Evaluační zjištění	12
3.1. Situace v území před akčním plánováním a cíle MAP	12
3.2. Zodpovězení evaluačních otázek.....	16
4. Doporučení	41
4.1 Doporučení od evaluátora MAP	41
4.2 Doporučení od vedení škol a učitelů, anketa mezi rodiči.....	43
Zdroje informací	47
Seznam příloh	48



Seznam zkratek

AP – asistent pedagoga
DVVP – další vzdělávání pedagogických pracovníků
IROP – Integrovaný regionální operační program
MAP – místní akční plán
MAS – místní akční skupina
MPSV – ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠ – mateřská škola
MŠMT – ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NNO – nestátní neziskové organizace
OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OP JAK – Operační program Jan Amos Komenský
OP VVV – Operační program Vývoj, výzkum, vzdělávání
ORP – obec s rozšířenou působností
PPP – pedagogicko-psychologická poradna
PS – pracovní skupina
RT – realizační tým
RVP – rámcový vzdělávací program
ŘV – řídicí výbor
SCLLD – strategie komunitně vedeného místního rozvoje
SO – správní obvod
SPC – speciálně pedagogické centrum
SR – strategický rámec
SŠ – střední škola
SVP – speciální vzdělávací potřeby
ŠVP – školní vzdělávací program
ZŠ – základní škola
ZUŠ – základní umělecká škola



Seznam tabulek

Tabulka 1 – Prioritizace SWOT analýzy pro kvalitu vzdělávání z pohledu ředitelů a učitelů na území MAP ORP Příbram v roce 2023.....	27
Tabulka 2 – Hodnocení míry naplnění principů MAP ze strany ředitelů a učitelů škol na území ORP Příbram.....	31
Tabulka 3 – Prioritizace témat pro budoucí podporu podle názoru pedagogů a ředitelů škol na území MAP ORP Příbram (1 – nejvyšší priorita; 3 – nejnižší priorita).....	43



1. Manažerské shrnutí

Místní akční plán rozvoje vzdělávání je **produktem spolupráce partnerů** v území, stanovuje **priority** a jednotlivé kroky nutné k **dosažení cílů** vzdělávací politiky v území na základě místní potřeby a naléhavosti, lokálních přínosů a podloženosti reálnými daty i analýzami z území. Cílem evaluace, jejímž výstupem je tato zpráva, je **identifikovat přínosy** místního akčního plánování ve vzdělávání na území ORP Příbram v letech 2016–2023 pro subjekty, které se v akčním plánování angažovaly nebo jím byly dotčeny. Evaluace vyhodnocuje přínosy, co se podařilo díky akčnímu plánování změnit, ale formuluje také **poučení z výzev**, kterým příjemci museli během realizace čelit. Zjištění evaluace a doporučení z nich plynoucí mají být následně **šířeny** mezi aktéry v území.

Tato zpráva respektuje **oficiální principy a instrukce** k provedení klíčové aktivity Evaluace v rámci MAP III vč. požadavků na obsah a strukturu závěrečné evaluační zprávy. Dokument nejprve definuje použitou **metodologii evaluace** – cíl evaluace a evaluační otázky, upřesnění cílových skupin, způsob sběru a limity zpracování a vyhodnocování dat i časový harmonogram evaluačních prací v letech 2022 a 2023. Evaluaci MAP ORP Příbram provedl **Ing. Mgr. Jakub Mareš**, který má mnohaleté **odborné zkušenosti** s evaluací programů a projektů ze vzdělávací oblasti, ale dosud nevykonával žádnou další činnost zavádající střet zájmů, tj. v aktuálním ani žádném minulém období se nepodílel na žádných aktivitách MAP.

Jádrem zprávy je kapitola 3. Evaluační zjištění, ve které je nejprve stručně charakterizována situace v území před zahájením akčního plánování a jsou upřesněny první formulované cíle MAP ORP Příbram. Druhou část této kapitoly tvoří zodpovězení evaluačních otázek. Z evaluačního šetření vyplývá, že MAP ORP Příbram **přispěl** v letech 2016–2023 **významnou měrou** k dosahování **hlavního i dílčích cílů MAP**, tj. společným plánováním na základě skutečných potřeb efektivně pomohl **zvýšit kvalitu a dostupnost vzdělávání** v území. V rámci odpovědi na další evaluační otázku jsou analyzovány konkrétní **pozitivní a negativní faktory** pro zlepšování kvality vzdělávání v území a následně je vyhodnoceno, že **míra souladu s principy** MAP při implementaci MAP I až MAP III byla **velmi uspokojivá**.

Navazující skupina evaluačních otázek se zaměřuje na konkrétní dosažené dopady projektu MAP na vzdělávání v území ORP Příbram jako celek a následně na jednotlivé cílové skupiny. V rámci evaluačního šetření byla zjištěna **široká škála pozitivních benefitů a změn** přiřaditelných k intervenci, jako např. zvyšování kvality vzdělávání, budování kompetencí pedagogů, propojování aktérů, pomoc školám atd. Tyto informace jsou doplněny o dopady spolupráce s **dalšími projekty v území**.

Neméně důležitá zjištění jsou naformulována v posledních dvou povinných evaluačních otázkách věnovaných dalšímu pokračování místního akčního plánování ve vzdělávání. Pro



časový rámec MAP IV bude práce v území velmi pravděpodobně pokračovat z **evropských zdrojů**, zatímco další návazné období je velmi nejisté. Udržitelnost místního akčního plánování bude záviset do značné míry na **kvalitě místních lídrů vzdělávání**, kteří na území ORP byli aktivní v době působení MAP I až III. Stabilita MAP v budoucnu stojí na jeho předchozí práci, tj. na tom, zda se vybudovala **důvěra a porozumění** mezi partnery a jejich zájem na společném posunu pozitivních změn ve vzdělávání, tedy na společných **hodnotách a vizi**.

V závěrečné kapitole zprávy je formulováno **7 základních doporučení** evaluátora pro budoucí činnost MAP. Tato doporučení vycházejí z porovnání evaluačních zjištění z předchozích kapitol s cíli a smyslem existence MAP v území. Z evaluace vyplývá, že MAP na území ORP Příbram funguje **velmi dobře**, ale existuje několik **možností, jak účelnost, dopady a udržitelnost** (resp. přidanou hodnotu MAP v území) zvyšovat.



2. Metodologie evaluace

Prováděná evaluace byla zaměřena na vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání na území ORP Příbram, které probíhalo v programovém období 2014–2020. Místní akční plánování na území ORP Příbram bylo řešeno od roku 2016 do roku 2023. Aktivita probíhala podle pravidel OP VVV a byla zajištěna expertem, který nebyl doposud do projektu MAP ORP Příbram zapojen.

2.1. Cíl evaluace a evaluační otázky

Smyslem evaluace je vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který na území ORP Příbram probíhal od zahájení MAP I v roce 2016 až do roku 2023 (podle pravidla n+3). V souladu s Postupy pro MAP III je hlavním cílem hodnocení **identifikovat přínosy 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.

V souladu s metodickými pokyny jsou v rámci evaluace vyhodnoceny především následující aspekty místního akčního plánování, přičemž každému z nich jsou přiřazeny 2–3 evaluační otázky:

- účelnost (potřebnost, hospodárnost);
- dopady na cílové skupiny;
- udržitelnost.

Účelnost

- Otázka 1.1 - Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?
- Otázka 1.2 - Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?
- Otázka 1.3 - Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?

Dopady na cílové skupiny

- Otázka 2.1 - Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?
- Otázka 2.2 - Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?
- Otázka 2.3 - Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

Udržitelnost

- Otázka 3.1 - Jakým způsobem se bude v MAP pokračovat?
- Otázka 3.2 - Je plán udržitelnosti MAP realistický?



Uvedené evaluační otázky spolu souvisí a je nutné identifikovat souvislosti mezi odpověďmi na ně. Například zjištění z otázek 2.1 až 2.3 jsou relevantní k zodpovězení otázky 1.1 (výsledky/dopady – cíle).

Vlastní evaluační otázka

Nad rámec povinných evaluačních otázek byla dále stanovena vlastní evaluační otázka zaměřená na budoucí činnost MAP na základě zjištění z evaluace:

- Otázka 4.1 - Jaká hlavní doporučení formulují zástupci cílových skupin pro budoucí činnost MAP ORP Příbram?

Metodologie zodpovězení evaluačních otázek v souladu s evaluačním designem je dále uvedena v kapitolách 2.2. a 2.3.

2.2. Cílové skupiny evaluace

Cílové skupiny evaluace jsou obecně shodné s cílovými skupinami MAP a organizacemi v partnerství MAP. RT MAP ve spolupráci s evaluátorem konkretizoval a definoval oslovené **respondenty evaluace**, stejně jako vhodné **nástroje** pro oslovení těchto skupin k účasti na evaluaci. Vzhledem k cílům evaluačního procesu byla evaluace primárně zaměřena na následující cílové skupiny:

❖ Pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení – Ředitelé škol a školských zařízení

- Charakteristika vztahu k MAP: odpovědnost za procesní i pedagogické vedení vzdělávacích institucí na území MAP; osobní účast vybraných zástupců na aktivitách MAP vč. Pracovních skupin; odpovědnost za čerpání podpory vzdělávací instituce od MAP (vybavení, vzdělávání, síťování atd.)
- Způsoby získávání dat pro evaluaci: setkání ředitelů z území (uskutečněné dne 30. 11. 2022); strukturované osobní rozhovory s vybranými zástupci (vč. členů PS); specializované šetření potřeb v rámci tvorby strategického dokumentu MAP (aktivity; 32 odpovědí, z toho 6 za společné ředitelství MŠ + ZŠ); evaluační dotazník pro ředitele škol a školských zařízení

❖ Pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení – Učitelé

- Charakteristika vztahu k MAP: přímá pedagogická činnost v rámci vzdělávacích institucí na území MAP; osobní účast vybraných zástupců na aktivitách MAP vč. PS; přímá cílová skupina pro čerpanou podporu od MAP (vybavení, vzdělávání)
- Způsoby získávání dat pro evaluaci: strukturované osobní rozhovory s vybranými zástupci (vč. členů PS); evaluační dotazníky pro pedagogické pracovníky (51 odpovědí)



❖ **Pracovníci a dobrovolníci organizací působících v oblasti vzdělávání a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání; pracovníci organizací působících ve vzdělávání, výzkumu a poradenství**

- Charakteristika vztahu k MAP: přímá pedagogická činnost v rámci vzdělávacích organizací na území MAP; podpůrné činnosti neziskových institucí a veřejných poradenských pracovišť, osobní účast vybraných zástupců na aktivitách MAP vč. PS; přímá cílová skupina pro čerpanou podporu od MAP (vybavení, vzdělávání)
- Způsob získávání dat pro evaluaci: strukturované osobní rozhovory s vybranými zástupci (vč. členů PS)

❖ **Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol**

- Charakteristika vztahu k MAP: vykonávání činností vyplývajících z povinností zřizovatele vzdělávacích zařízení; zaměstnanci obcí; odbor školství; starostové obcí zřizujících školy; spolupráce s MAP na konkrétních aktivitách vedoucích k rozvoji škol v území
- Způsob získávání dat pro evaluaci: strukturované osobní rozhovory s vybranými zástupci (vč. členů PS)

❖ **Děti a žáci; rodiče dětí a žáků; veřejnost**

- Charakteristika vztahu k MAP: finální cílová skupina pro činnosti vedoucí ke zvyšování kvality vzdělávání v rámci ORP Příbram; omezená schopnost hodnocení přínosů aktivit MAP, ale možnost subjektivně identifikovat priority vzdělávání na území
- Způsob získávání dat pro evaluaci: anketa pro veřejnost (rodiče, děti) zaměřená na vzdělávání v území

❖ **Realizační tým MAP**

- Charakteristika vztahu k MAP: přímý realizátor aktivit MAP; z podstaty omezení v objektivitě posuzování vlastní činnosti, ale schopnost doplnit kontextové informace k evaluaci – znalost území, kontakty na místní aktéry, znalost realizovaných aktivit, strategického dokumentu atd.
- Způsob získávání dat pro evaluaci: osobní rozhovory s vybranými zástupci; vyjádření týmu obsažené v interních zdrojích MAP



2.3. Způsoby sběru a zpracování dat, jejich limity a vyhodnocování

Za účelem získání hlubší a širší perspektivy byly použity **principy metody triangulace**. Tato metoda **eliminuje slabé stránky** jednotlivých způsobů získávání vstupních dat. Pro zkoumání přínosů místního akčního plánování tak byla zvolena kombinace různých **metod sběru dat** (řízené rozhovory, dotazníková šetření, moderovaná setkání, desk research), zároveň byly zapojeny různé **cílové skupiny** a byla kombinována jak **kvantitativní**, tak **kvalitativní data**. Konkrétní metody použité ve vztahu k jednotlivým cílovým skupinám jsou uvedeny výše v kapitole 2.2. této zprávy. Smyslem použití kombinace různých metod bylo získání **komplexního pohledu** a zvýšení spolehlivosti výsledků vč. odpovědí na evaluační otázky.

Obecně lze metody získávání evaluačních podkladů rozdělit na dvě části – získávání dat „z terénu“ **od cílových skupin** MAP a analýza dat týkajících se činnosti MAP na základě **interních dat o činnosti** MAP, tj. sebehodnotící zprávy, zprávy z monitoringu a evaluací, reflexivní zprávy apod. („desk research“). Oba hlavní zdroje dat se vyznačují specifickými pozitivy i negativy, tj. limity z hlediska validity/objektivity.

Hodnocení získané od cílových skupin **poskytuje přímou zpětnou** vazbu na přínosnost a limity intervencí MAP od klíčových aktérů, ale je zatíženo subjektivními faktory: **limitovaný pohled** pouze z perspektivy jednotlivce (zkušenost s malou podмноžinou aktivit MAP), který může opomíjet důležité faktory (typu role MAP v území a způsobilé aktivity a typy podpory); **nepřesnost paměti** (mj. díky časovému odstupu) a omezení **objektivity a zkreslení** (např. díky předpokladu, že se očekává pozitivní hodnocení). Naopak pozitivem dat získaných od cílových skupin je možnost získat přímý názor těchto respondentů z hlediska jejich **preferencí, potřeb a očekávání**; možnost identifikace **vnějších podnětů** nezjistitelných z interních dat a použitelnost získaných dat pro kvantitativní analýzu (standardizovanost a možnost efektivního statistického zpracování).

Pokud jde o interní data týkající se činnosti MAP, jejich hlavním limitem jsou naopak omezené informace o skutečném **přínosu** pro cílovou skupinu u výstupových dat a **charakter dat**, která jsou evidovaná primárně za účelem reportingu a monitoringu spíše než za účelem evaluace a obecně **nižší míra nezávislosti**, neboť data jsou shromažďována přímo hodnoceným subjektem. Výhodou použitých interních dat je jejich **konzistence v čase**, neboť se jedná o standardizovaný dlouhodobý sběr, **detailnost** a vnitřní **kontrola kvality**, resp. ověření ze strany vedení MAP.



Použité interní podklady a data o činnosti MAP (obsahují také data sebraná realizačním týmem MAP přímo od cílových skupin):

- Závěrečná sebehodnotící zpráva Místní akční plán vzdělávání I na území ORP Příbram
- Zpráva z 1. monitoringu a evaluace aktivit Místního akčního plánu II ORP Příbram
- Zpráva ze 2. monitoringu a evaluace aktivit Místního akčního plánu II ORP Příbram
- Závěrečná sebehodnotící zpráva Místní akční plán vzdělávání II na území ORP Příbram
- Reflexivní zprávy zapojených škol MAP II ORP Příbram - 48 dílčích zpráv
- Reflektivní zpráva zapojené organizace do projektu (2022)

2.4. Časový harmonogram evaluace

Evaluace byla prováděna ve 3 základních fázích. První dvě fáze byly analytické, zatímco v rámci třetí fáze byly vyhodnoceny a formulovány klíčové závěry a odpovědi na evaluační otázky. Za účelem zajištění **dostatečné dostupnosti a spolupráce** všech zapojených cílových skupin evaluačních šetření byl časový harmonogram evaluace nastaven jako dlouhodobý, což umožnilo respektovat jejich časové možnosti a zahrnout dostatečný počet respondentů.

Harmonogram realizace evaluace:

Fáze 1 – Analýza v širším realizačním týmu

- Příprava: strategické dokumenty, informace o proběhlých aktivitách, rešerše podkladů
- Výstup: Základní informace k evaluačním otázkám, plán dalších dat a šetření (kvantita, kvalita) – specifikace cílových skupin a otázek pro analýzu v území a formulace konkrétních evaluačních otázek
- Termín: září–prosinec 2022

Fáze 2 – Analýza v území

- Strukturované pohovory s vybranými aktéry; setkání ředitelů MŠ, ZŠ a ZUŠ
- Dotazníková šetření (volba vhodné metody)
- Termín: listopad 2022–červen 2023

Fáze 3 – Vyhodnocení závěrů

- Analýza a syntéza poznatků z 1. a 2. fáze a prodiskutování závěrů v rámci realizačního týmu
- Návrh evaluační zprávy (vyhodnocení evaluačního šetření, zodpovězení evaluačních otázek)
- Finalizace evaluační zprávy na základě připomínek
- Termín: červenec 2023–listopad 2023



2.5. Zajištění odbornosti a nezávislosti evaluace

Evaluace MAP ORP Příbram byla provedena **interní formou** pracovníkem MAP. Při volbě interního evaluátora byl zachován požadavek na jeho **funkční nezávislost**, tj. evaluátor nevykonával žádnou další činnost zavádající střet zájmů, protože v aktuálním ani žádném minulém období se nepodílel na žádných aktivitách MAP.

V roli evaluátora působil **Ing. Mgr. Jakub Mareš**, který má mnohaleté **odborné zkušenosti** s evaluací programů a projektů ze vzdělávací oblasti. Od roku 2018 působí jako evaluační expert v Nadaci České spořitelny, kde se zabývá mj. hodnocením dopadů projektů v oblasti **regionálního školství**. Další zkušenosti z oblasti kvantitativního a kvalitativního společenskovedního výzkumu má Jakub Mareš z let 2016–2019, kdy působil jako evaluátor akceleračního programu Edison zaměřeného na škálování **sociálních inovací**. Evaluátor procesu místního akčního plánování byl zodpovědný za plnění klíčové aktivity č. 3 v rámci MAP III a úzce spolupracoval s koordinátory území, kteří mají přímou vazbu na školy zapojené do projektu, v případě potřeby i členy RT a ŘV MAP.



3. Evaluační zjištění

V této kapitole je nejprve stručně charakterizována situace v území před zahájením akčního plánování. Je nastíněna teorie změny území jsou následně stanoveny rozvojové priority a cíle. Následuje klíčová část této zprávy, tj. kapitola 3.2., která shrnuje odpovědi na jednotlivé evaluační otázky na základě relevantních šetření a zdrojů dat.

3.1. Situace v území před akčním plánováním a cíle MAP

Území ORP Příbram je do projektů MAP zapojené již od roku 2015, kdy vznikl projekt MAP I na tomto území, jehož realizace začala na jaře roku 2016. Od roku 2016 pokračuje realizace projektů MAP na území ORP Příbram až do současné doby:

- MAP I byl zahájený 1. 5. 2016 a ukončený 31. 12. 2017;
- MAP II byl zahájený 1. 4. 2019 a ukončený 31. 3. 2022;
- MAP III byl zahájený 1. 4. 2022 a ukončený 30. 11. 2023.

Správní obvody ORP Příbram, ORP Sedlčany a ORP Dobříš de facto kopírují okres Příbram. V ORP Příbram žije přibližně **70 000 obyvatel**, z toho téměř 50 % žije ve městě Příbram a další polovina žije v **73 obcích** a menších městech. Projekty MAP jsou realizovány na celém území ORP Příbram s výjimkou obce Kamýk nad Vltavou a obce Solenice, které se svou spádovostí škol přiřadily do ORP Sedlčany. Detailnější informace o zájmovém území i o partnerství (seznam partnerů, způsob práce a řízení apod.) nejsou předmětem této zprávy, protože jsou uvedeny ve strategických a monitorovacích dokumentech MAP.

Hlavním impulsem k zapojení do projektu MAP I byla především potřeba **zmapovat území** ORP Příbram z pohledu vzdělávání ať už ve školách, tak v zájmových subjektech. Zároveň bylo hlavním cílem zmapovat **investiční potřeby** škol a dalších subjektů. Cílem bylo podpořit oblast **vzdělávání** z pohledu **spolupráce**. Projekt MAP měl zároveň školám pomoci získat dotační prostředky na opravy a rekonstrukce a také zmapovat potřeby neinvestičních projektů. Jednotliví aktéři se scházeli na vzdělávacích akcích, pracovních skupinách aj. Zřizovatelé škol podepsali Dohodu o vzájemné spolupráci.

V průběhu projektu byly osloveny neziskové organizace zabývající se vzděláváním a sociálními službami. Aktéři z této oblasti, kteří měli zájem spolupracovat, se zapojili do pracovních skupin a podíleli se na tvorbě Strategického rámce MAP a Akčního plánu. Spolupráce mezi partnery projektu MAP I probíhala po celou dobu projektu nejen dle modelu nastaveného v partnerské smlouvě, ale v průběhu času se **rozšířila**. Projekt přinesl všem partnerům **kontakty** a další **spolupracující subjekty**.



Teorie změny MAP ORP Příbram

Vize projektů MAP I, MAP II i MAP III byla stejná: „Rozvoj vzdělávání pro budoucnost našich dětí“. V konkretizovaném znění: „Společným plánováním na základě skutečných potřeb efektivně zvýšíme kvalitu a dostupnost vzdělávání. Využijeme a rozšíříme dostupné finanční a lidské zdroje. Vzájemnou spoluprací inspirujeme ostatní“.

Cílem projektů MAP tedy bylo **zlepšení kvality vzdělávání** v mateřských, základních a základních uměleckých školách na území ORP Příbram prostřednictvím **rozvíjení spolupráce** zřizovatelů škol, místních akčních skupin a aktérů ve vzdělávání.

Za účelem naplnění uvedené vize a cílů byly v hodnoceném období vytvářeny **analytické podklady** pro identifikaci **potřeb** a v návaznosti na to byly diskutovány a **vybírány priority** pro hodnocené území. Identifikace **potřebných změn** probíhala na základě **veřejných podkladů** a informací o území z oblasti předškolního, základního a zájmového vzdělávání. Dále se opírala o šetření mezi místními klíčovými **vzdělávacími aktéry**. Výsledná zjištění jsou shrnuta v **analytické části** dokumentu Místní akční plán rozvoje vzdělávání I na území ORP Příbram (dokument MAP I).

Základní popis **situace** ve vzdělávání na území MAP ORP **před akčním plánováním** shrnuje SWOT analýza uvedená v dokumentu MAP I schváleném Řídícím výborem MAP dne 9. 11. 2017, která byla vypracována na základě SWOT analýz v kartách škol. Některá protichůdná tvrzení ve SWOT analýze reflektují odlišnou situaci jednotlivých školských zařízení na území ORP.

Silné stránky

- kvalifikovaný pedagogický sbor a další personál MŠ, ZŠ a ZUŠ
- příjemné klima ve škole a rodinné prostředí
- spolupráce s rodiči
- moderní dětské hřiště a zahrada MŠ vybavená herními prvky
- vlastní školní jídelna u MŠ – zdravá strava a zajištění pitného režimu pro žáky
- kvalitní školní vzdělávací program
- dostatečné materiální vybavení školy
- bohatá nabídka volnočasových aktivit v ZŠ
- dostatečná prostorová kapacita ZŠ
- spolupráce se zřizovatelem
- škola se nachází v klidné lokalitě obce
- dostupnost přírody



Slabé stránky

- absence, případně nedostatečné a zastaralé materiální vybavení MŠ a ZŠ (IT technika, hřiště a zahrada, tělocvična, zařízení školy, herní prvky, pomůcky)
- chybí bezbariérové přístupy ve škole
- velký počet dětí na třídu MŠ
- malá prostorová kapacita tříd, šaten a technického zázemí školy
- špatné zabezpečení objektu MŠ
- spolupráce s rodiči
- nedostatek finančních prostředků
- nedostatečná spolupráce s PPP, SPC, SVP a dalšími subjekty a odborníky
- nedostatek dalšího personálu (chůva, logoped, asistent pedagoga, školní asistent, psycholog)
- spolupráce MŠ a ZŠ

Příležitosti

- další vzdělávání pedagogických pracovníků
- potřeba dalšího personálu (chůva, logoped, asistent pedagoga, školní asistent, psycholog)
- získávání finančních prostředků z operačních programů a národních dotací
- modernizace školy (výstavba tělocvičny, nové školní hřiště, rozšiřování učeben, technické vybavení školy, zahrada, dětské hřiště)
- spolupráce MŠ a ZŠ
- spolupráce s PPP, SPC, SVP a dalšími subjekty a odborníky
- spolupráce s rodiči a veřejností
- zkvalitnění spolupráce se zřizovatelem
- větší podpora environmentální výchovy (spolupráce s ekologickými centry, ekologická učebna, programy EVVO)
- zvýšení nabídky kulturních a sportovních akcí, exkurzí a výletů
- neformální a zájmové vzdělávání
- zlepšení image školy



Hrozby

- velký počet dětí na třídu v MŠ (nástup dětí mladších tří let)
- neuskutečněná modernizace školy, vč. bezbariérového přístupu, zahrady a dětského hřiště apod.
- chybějící prostory ve škole
- nedostatek pomůcek a vybavení školy
- nízká bezpečnost školy
- úbytek dětí a žáků v regionu
- odchod dětí a žáků z vesnic do měst a na víceletá gymnázia
- administrativní zatížení škol
- nedostatek pedagogických pracovníků a dalšího personálu
- nedostatek finančních prostředků
- nedostatečná kvalifikace pedagogických pracovníků a dalšího personálu
- zrušení školy nebo nezáměr ze strany zřizovatele
- trvalá nespolupráce s rodiči a veřejností
- stárnutí pedagogických sborů

Na základě znalosti stavu a potřeb území byly definovány **priority, cíle a dílčí opatření** reflektující rozvojové potřeby území. Tyto priority jsou formulovány ve strategické části dokumentu MAP I.

Při přípravě strategického dokumentu v rámci projektu MAP II byly SWOT analýzy území a všechny další části dokumentu MAP II **aktualizovány, upraveny a rozšířeny**. Tato verze byla použita při evaluaci v letech 2022 až 2023 (viz kapitola 3.2. této zprávy).

Způsoby dosažení uvedených priorit, principy MAP vč. ověření skutečného stavu pak shrnuje **implementační část** dokumentu MAP I a II, která popisuje role jednotlivých aktérů, způsob aktualizace a evaluace tohoto dokumentu. K ověření míry naplnění strategických cílů MAP I a II pak přispívá také tato evaluační zpráva.



3.2. Zodpovězení evaluačních otázek

V této kapitole jsou zodpovězeny otázky stanovené v evaluačním plánu a shrnuté výše v kapitole 2.1. Je tedy vyhodnoceno, zda bylo v období realizace MAP I až MAP III 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).

Účelnost

Účelnost hodnotí 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.

Otázka 1.1 - Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?

Hlavním cílem MAP je **zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ**, zatímco dílčí cíle jsou oficiálními dokumenty definovány následovně:

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

K naplnění hlavního cíle MAP směřovaly **všechny klíčové aktivity**. S ohledem na hlavní cíl byla mimo jiné realizována klíčová aktivita Rozvoj a aktualizace MAP. Ke sledování, zda se k cíli směřuje, slouží **průběžná evaluace** procesu místního akčního plánování.

Dílčí cíle byly naplňovány povinnými a volitelnými aktivitami, které byly **průběžně hodnoceny** skrze zpětné vazby účastníků a v rámci závěrečné evaluace byly vyhodnoceny formou rozhovorů s realizačním týmem, členy pracovních skupin i skrze rozhovory se členy cílových skupin. Hodnocení jednotlivých aktivit probíhalo optikou jejich **efektu na posun** ve vzdělávání v území podle jednotlivých dílčích cílů.

Přehled všech aktivit realizovaných v rámci MAP I, II a III je uveden v **příloze č. 1** této zprávy. Z nabídky realizovaných aktivit byly některé využité a přijaté více než jiné. Tyto aktivity tedy měly **zásadní vliv** na změnu ve vzdělávání na území MAP.



Více než **polovina** oslovených **pedagogů** se zúčastnila níže uvedených aktivit a hodnotila je **nejvyšší známkou 1** (při hodnocení na stupnici 1 až 5), protože vnímali jejich přínos nejen pro sebe, ale i pro celou školu:

- pořízení výukových **pomůcek**;
- podpora **projektových dnů** ve školách vč. exkurzí;
- rodičovské **online kavárny**;
- zapojení školy do MAP prostřednictvím školního **koordinátora**;
- vzdělávání v oblasti **matematické** gramotnosti.

Z hlediska účasti i hodnocení byly dále **významné** také následující aktivity:

- účast při **setkání ředitelů MŠ a ZŠ**;
- spolupráce při tvorbě **strategických dokumentů** (Strategický rámec, dokument MAP), zapojení se do dotazníkových šetření;
- vzdělávání v oblasti **čtenářské** gramotnosti;
- vzdělávání v oblasti **polytechnického** vzdělávání;
- vzdělávání v oblasti rozvoje **předškolních** gramotností (semináře hlavně pro MŠ);
- vzdělávání v oblasti výchovy a **rizikového chování**, prevence.

Zástupci **vedení škol** se nejčastěji zúčastnili a zároveň hodnotili **nejvyšší známkou 1** přínos pro školu u následujících aktivit:

- pořízení výukových **pomůcek**;
- účast při **setkání ředitelů MŠ a ZŠ**;
- spolupráce při tvorbě **strategických** dokumentů (Strategický rámec, dokument MAP), zapojení se do dotazníkových šetření;
- zapojení školy do MAP prostřednictvím školního **koordinátora**;
- navázání nové **spolupráce** se školami/subjekty v území.

Z hlediska účasti i hodnocení byly pro vedení škol dále významné také následující aktivity:

- účast v **pracovní skupině**;
- podpora **projektových dnů** ve školách vč. exkurzí;
- vzdělávání v oblasti **polytechnického** vzdělávání;
- vzdělávání v oblasti **čtenářské** gramotnosti;
- vzdělávání v oblasti **matematické** gramotnosti;
- vzdělávání v oblasti **duševního zdraví** a psychohygieny pedagogů;
- vzdělávání v oblasti rozvoje **předškolních** gramotností (semináře hlavně pro MŠ);
- **veletrh** středních škol.

Zpětná vazba z diskusních platforem v podobě seminářů a workshopů byla pozitivní a bylo potvrzeno, že zjištěné informace jsou účastníky **využívány v praxi**. Skrze výše uvedené aktivity tedy došlo k pozitivnímu **ovlivnění kvality vzdělávání** na území ORP Příbram. Do jaké míry se tak stalo, bude zodpovězeno prostřednictvím vyhodnocení **naplnění jednotlivých cílů**, tj. v



rámci zodpovězení evaluační otázky 1.1. Celkové vyhodnocení dosažení skutečné změny pak bude uvedeno v oddílu „Dopady“, tj. v rámci zodpovězení evaluačních otázek 2.1 až 2.3.

I. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování

Tento cíl je pro MAP ORP Příbram **průřezový** a je považován za smysl MAP na území. **Přímou vazbu** na něj má Priorita 4 MAP ORP Příbram: Finanční zabezpečení vzdělávání. Cílem priority mimo jiné je, aby MŠ a ZŠ měly dostatek finančních prostředků. Finanční zabezpečení škol je základním **předpokladem** pro dosahování dalších cílů, jako je např. kvalitní pedagogický sbor, snižování počtu dětí ve třídách, využívání nových metod výuky apod.

Hlavním opatřením MAP pro dosažení tohoto cíle je podpora toho, aby financování škol bylo pro zřizovatele **prioritou**. Zásadními identifikovanými milníky byly: komunikace mezi MŠ, ZŠ a **zřizovatelem**, setkávání se zřizovatelem na půdě školy a prezentování úspěchů jednotlivých škol.

Polovina dotazovaných ředitelů uvádí, že v oblasti komunikace školy navenek (spolupráce s rodiči, odbornou veřejností a veřejností, posilování pozice školy v obci a komunitě) aktivity MAP iniciovaly nalezení či hledání nových možností **zapojení a spolupráce rodičů** a veřejnosti.

Konkrétní aktivity, které přispěly k zapojení a zájmu rodičů, byly organizace **rodičovských kavárén a workshopy** pro rodiče. Významnou aktivitou, kterou zaznamenala a ocenila rodičovská veřejnost, byl taktéž **veletrh** středních škol.

Polovina dotázaných vedoucích pracovníků škol také uvádí, že MAP pomohl či **přispěl k zajištění finančních prostředků**, které mohly školy využít ke svým potřebám. Třetina dotázaných ředitelů uvedla, že díky MAP dokázali lépe **zacílit na další zdroje** pro školu. Většina z dotázaných také uvedla, že nabídky financování z dalších zdrojů využila a většina z těchto škol s pomocí MAP tyto zdroje také **získala** (MAP, IROP, Šablony aj.). V oblasti vybavení a investic přispěl MAP ke zlepšení skrze **pořízení nového vybavení**, pomůcek či zázemí pro výuku. S tímto výrokem souhlasí naprostá většina oslovených vedoucích pracovníků škol. Tento efekt ocenili také pedagogové, a to nadpoloviční většina všech dotázaných.

Z konkrétních aktivit MAP mělo největší efekt **pořízení výukových pomůcek**, z čehož měly prospěch téměř všechny školy zapojené do MAP. Do plánování a vybírání se často **zapojily celé kolektivy** pedagogů. Samotný proces vybírání i následné školení v práci s danými pomůckami přinesl školám inspiraci v **nových výukových metodách** a postupech. Díky pomůckám byla **výuka rozmanitější**. Pomůcky umožnily činnostní učení. Díky financím zajištěným přes MAP měly školy možnost zajistit si také **exkurze** spojené především s **polytechnickým vzděláváním**. Získali tak okamžitou inspiraci do výuky, kterou následně sdíleli s kolegy. V rámci této aktivity zástupci především **velkých škol** upozorňovali na to, že částka na výukové pomůcky byla **nízká**



(všechny školy dostaly stejný příspěvek bez ohledu na jejich velikost) a **neúměrná** byla také **administrativa** spojená se získáním příspěvku.

Školy se dále podílely na vytváření řady strategických dokumentů především s cílem získat finanční prostředky. V první řadě měly zájem o financování investičních projektů. Toto jim MAP přinesl jen v **omezené míře**. V první vlně tedy bylo třeba ukázat, že účast v MAP může být prospěšná i jiným způsobem.

V případě podpory vzdělávání pedagogů naráželi realizátoři projektu na **prvotní nedůvěru** v nabízené kurzy a na souběh aktivity se vzděláváním zajištěným z Šablon, případně z IKAPu. Přesto bylo vzdělávání nabízené v rámci MAP hodnoceno jako **kvalitní**, přineslo možnost setkávání v rámci MAP, a tím navázání nových lokálních spoluprací. Velkým přínosem pak bylo to, že nabízené kurzy a aktivity odrážely **skutečné potřeby regionu**, protože navazovaly na **průzkum potřeb**, opíraly se o SWOT analýzu území a na průběžné **vyhodnocování** projektu.

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

Tento cíl je rovněž jedním z **průřezových** témat projektů MAP I až III, v rámci kterých se mimo jiné realizovaly konkrétní aktivity zaměřené na inkluzivní vzdělávání:

- spolupráce při tvorbě „Metodické příručky Pracovní skupiny pro rovné příležitosti Rozvoj potenciálu a rovný přístup ke vzdělání“ (metodická příručka);
- **vzdělávání** v oblasti inkluze.

Metodická příručka pro rovné příležitosti vznikla v Pracovní skupině pro rovné příležitosti, která byla složená z odborníků z OSPOD, NZDM Bedna, MPSV ČR a Charity Příbram. Z oslovených pedagogů se tvorby metodické příručky neúčastnil nikdo, z oslovených ředitelů se zapojili tři. Autoři kuchařky k tématu rovných příležitostí uvádějí, že se nepodařilo uvést ji do praxe tak, jak by si představovali. Příkladem bylo doporučení ke zřízení sdílené pozice školního **sociálního pracovníka** či **sociálního pedagoga**, nicméně toto se v rámci MAP nepodařilo.

„Pomohlo by lépe vysvětlit školám, v čem role sociálního pedagoga či sociálního pracovníka spočívá a jak by jim mohla pomoci.“

Pracovní skupině pro rovné příležitosti také chyběla **zpětná vazba** od pedagogů, považovali by za cenné zjistit, jestli doporučení uvedená v metodické příručce jsou pro školy reálná. Pracovní skupina pro rovné příležitosti by rovněž uvítala častější **setkávání napříč pracovními skupinami**.

Účast na vzdělávání k tématu inkluze byla **celkově nízká**, účastnily se jen jednotky z oslovených pedagogů či zástupců vedení škol. Nicméně témata spojená s inkluzivním vzděláváním se



profilují jako významná i pro skupinu pedagogů či ředitelů, protože se objevují napříč aktualizovanou SWOT analýzou. Mezi nejsilnějšími stránkami respondenti z řad ředitelů a pedagogů jmenovali **empatický a individuální přístup** k dětem. Pohled na žáky skrze jejich individuální potřeby s cílem dosahovat jeho maxima je principem, který se prosazuje právě díky důrazu na inkluzi.

Velmi silnou pozici má v aktualizované SWOT analýze také téma **podpůrných či specifických pozic**, jako je asistent pedagoga, školní psycholog či sociální pedagog. Jako výraznou příležitost pro vzdělávání v regionu skupina ředitelů vidí zapojení a plné využití uvedených specifických profesí. Tyto pozice se ve školství rozšířily právě díky inkluzivní novele a financování podpůrných opatření. Na druhou stranu téma **nesystémového financování** specifických pozic se objevuje mezi nejvýznamnějšími slabými stránkami vzdělávání v regionu. Zásadní hrozbou pro vzdělávání v regionu jsou pak úvahy o **rušení/významném omezení** pozice asistenta pedagoga či školního asistenta.

Téma inkluzivního vzdělávání není upozaděno ani v pohledu na budoucnost MAP. Ve skupině učitelů i ředitelů má **rovnocenné postavení** s dalšími povinně volitelnými tématy pro další období (tj. MAP IV), přičemž všechny níže uvedené oblasti byly vyhodnoceny jako stejně důležité:

- podpora čtenářské gramotnosti;
- podpora matematické gramotnosti;
- **rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním;**
- podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpora managementu třídních kolektivů.

Mezi řediteli byly zaznamenány **konkrétní potřeby**, které se týkají opatření spadajícího do inkluzivního pojetí vzdělávání:

- **financování** a přítomnost asistenta pedagoga ve školách (přibývají děti se SVP);
- psychická, ale i odborná **podpora** asistentů pedagoga i pedagogů (v oblasti práce s integrovanými dětmi);
- pokračovat v **setkání** asistentů pedagoga, zajistit facilitaci, bezpečné prostředí a nabídnout užitečný obsah;
- oddělit aktivity pro asistenty pedagoga v MŠ a ZŠ.

Z evaluačních šetření vyplývá, že MAP **významně přispěl** ke sdílenému porozumění inkluzivnímu vzdělávání. Do budoucna je ale nutné ještě více podpořit uvedení doporučených **opatření do praxe**.



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

V celkovém pohledu lze konstatovat, že v území je patrný **posun ve prospěch snižování nerovností** ve vzdělávání. Podařilo se **navázat spolupráci** škol s NNO i s dalšími aktéry, avšak stále se nejedná o optimální stav. Jako jedna z možností se jeví využití potenciálu **sdíleného sociálního pracovníka** či **sociálního pedagoga** pro školy, spolupráce s NNO i mimo již zavedené aktivity, např. případové konference. V takových spolupracích často brání byrokratické překážky, ale s podporou obce a s větší podporou MAP je zde potenciál k větší spolupráci. Školy by také měly ve větší míře využívat intervizi/supervizi.

„Před MAP byly školy více samy pro sebe, díky MAP se začaly potkávat. Získaly tak nadhled, myšlení „out of the box“. Dostávají od MAP i od sebe navzájem poradenství vzhledem k aktuálním trendům a vědí, na co se připravit. Díky aktivitě MAP se zvýšil důraz na školení.“

K naplňování cíle III směřují hned **tři priority** MAP ORP Příbram, které se dělí do **20 dílčích cílů**. To, do jaké míry se podařilo dosáhnout snižování nerovností a zvyšování dostupnosti kvalitního vzdělání pro každé dítě v území, bylo zjišťováno **skrze naplňování jednotlivých dílčích cílů**. Na úvod je důležité uvést, že většina respondentů upozorňovala na to, že je z jejich pohledu **složitě oddělit**, k čemu přispěl MAP a co se dělo či změnilo bez jeho vlivu.

❖ **Priorita 1: Kvalitní a efektivní vzdělávání s ohledem na individuální potřeby dětí a žáků**

- *Cíl 1.1 V MŠ a ZŠ je uplatňován individuální přístup k dětem/žákům na základě přesně identifikovaných potřeb.*

Podle čtvrtiny respondentů z řad pedagogů MAP **přispěl k individualizaci výuky**. Školy také ve větší míře využívají **spolupráci** s poradnami, což je základním předpokladem pro individualizaci výuky pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami.

- *Cíl 1.2 V MŠ a ZŠ je zajištěno kvalitní personální obsazení.*
- *Cíl 1.13 MŠ mají dostatek kvalitního personálu.*

Nepodařilo se identifikovat vliv MAP na kvalitu personálního obsazení škol.

- *Cíl 1.3 Snižuje se počet dětí/žáků ve třídách s cílem efektivnější výuky.*

Nepodařilo se identifikovat vliv MAP na snižování počtu dětí ve třídách. Naopak mezi nejvýraznějšími slabými stránkami se objevuje **velký počet dětí ve třídě** či celkově nedostatečná kapacita škol.



- *Cíl 1.4 V MŠ a ZŠ pracují pedagogové, kteří mají přehled o nových metodách a postupech ve výuce a aplikují je.*
- *Cíl 1.5 V MŠ a ZŠ nedochází ke snižování kvality výuky. Kvalita výuky se zvyšuje či zůstává na stejné úrovni.*

Polovina oslovených pedagogů vyjadřuje stanovisko, že MAP **přispěl ke zkvalitnění výuky** skrze zavádění nových **metod a postupů**. O zlepšení vnitřního prostředí škol skrze inovace metod a postupů, které přinesl MAP, je přesvědčena také většina oslovených zástupců vedení škol.

- *Cíl 1.6 Snižuje se přehlcení žáků a tlak na množství poznatků.*

Téma přehlcení žáků a tlaku na velké množství poznatků je stále spatřováno jako hrozba téměř čtvrtinou oslovených ředitelů. Naopak pedagogové to jako hrozbu nevnímají. Vliv MAP na tuto problematiku zaznamenán nebyl.

- *Cíl 1.7 Pedagogové MŠ a ZŠ absolvují kvalitní kurzy a školení.*

Další vzdělávání pedagogických pracovníků patří mezi hlavní **příležitosti/silné stránky** na území MAP. Třetina dotázaných pedagogů i vedení škol uvádí, že MAP **pomohl ke kvalitnímu vzdělávání** pedagogických pracovníků. Téma vzdělávání pro pedagogické pracovníky bylo jednou z oblastí intenzivně probíranou na setkání vedení škol v listopadu 2022.

„Semináře pro pedagogy vycházely z potřeb MŠ, byly profesionálně vedené a kvalitní“. „Nejvíce využijeme finanční podporu a organizaci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, pokud se témata nepřekrývají se šablonami“.

Mateřské školy se shodly na tom, co by bylo třeba v další etapě MAP přidat: obecný seminář o **moderních přístupech** v pedagogice, pomoc s **digitálními technologiemi** (co je třeba koupit, jak s digi pomůckami pracovat). Také je třeba zaměřit se na **prevenci syndromu vyhoření**, mentoring, supervizi.

V rámci vzdělávání pro MŠ by bylo potřeba zlepšit: možnost **vybrat si podle potřeby** (téma, rozsah a formu), více se **specializovat** (vzdělávání přímo pro MŠ), nebo vyloženě vzdělávání **"na klíč"**; zajistit výběr semináře/lektora tak, aby bylo skutečně kvalitní. Konkrétní náměty na témata seminářů: práce s **nadanými dětmi, znevýhodněnými** dětmi a dalšími dětmi s SVP. Rovněž byly identifikovány aktivity, jako jsou webináře. Ačkoli pro základní školy nejsou až tak přínosné, mateřské školy tuto variantu upřednostňují.

Skupina základních škol navrhuje pro zlepšení následující opatření: **zkrátit čekací dobu** na kvalitní semináře (především na **ožehavá a aktuální témata**, jako je sebepoškození apod.), posílit **roli MAP v zajišťování lektorů** (zprostředkování



kvalitních, pomoc při organizaci – je nutné mít více termínů pro zajištění suplování, organizačně náročné; pomáhají dlouhodobé spolupráce). Byla také identifikována překážka v účasti na vzdělávání, sdílení, exkurzích pro malé školy, kde je obtížné **zajistit zástup**.

- *Cíl 1.8 V MŠ a ZŠ jsou zapojovány a plně využívány specifické pozice (asistent pedagoga, sociální pedagog, školní sociální pracovník, školní psycholog, logoped, kariérový poradce apod.).*

Pětina oslovených ředitelů i pedagogů uvádí, že MAP **přispěl k zapojování** a využívání specifických pozic. Největší zájem je o asistenty pedagoga, o školní psychology a v mateřských školách o logopedy.

- *Cíl 1.9 MŠ důkladně a důsledně připravují předškoláky na vstup do základního vzdělávání.*

- *Cíl 1.11 MŠ do výuky a v přístupu k dětem zařazují nové metody a alternativní prvky.*
Příprava předškoláků se v rámci MAP **zlepšila** podle necelé pětiny oslovených pedagogů a podle více než třetiny oslovených ředitelů. V oblasti předškolního vzdělávání MAP často přinesl nové **formy a metody** práce, zajímavé náměty a didaktické pomůcky pro přípravu dětí na vstup do ZŠ.

- *Cíl 1.10 V předškolním vzdělávání je pedagog i nepedagogickými pracovníky uplatňován empatický individuální přístup.*

- *Cíl 1.12 MŠ dbají na psychickou pohodu svých pracovníků.*

Nepodařilo se identifikovat vliv MAP na psychickou pohodu pracovníků MŠ ani na uplatňování empatického individuálního přístupu, nicméně mezi nejsilnějšími stránkami ředitelů téměř ve třech čtvrtinách případů potvrdili empatický a individuální přístup k dětem.



❖ Priorita 2: Podpora základních gramotností

- *Cíl 2.1 Matematická gramotnost je integrována do ostatních oblastí. Jsou podporovány mezipředmětové vztahy.*
- *Cíl 2.2 Pedagogové v MŠ a ZŠ propojují učivo matematiky s praktickými dovednostmi žáků.*
- *Cíl 2.3 MŠ a ZŠ podporují zájem žáků o čtení.*
- *Cíl 2.4 Pro rozvoj čtenářské gramotnosti jsou využívány didaktické pomůcky a nové či alternativní metody.*
- *Cíl 2.5 Zvýšení zájmu o čtení ze strany dětí/žáků i rodičů.*
- *Cíl 2.6 Podpora vhodných formátů knih.*

V oblasti podpory základních gramotností byly identifikovány následující dopady MAP: Došlo k **posílení mezipředmětových vztahů**, o čemž je přesvědčena čtvrtina dotázaných. Pětina pedagogů a třetina ředitelů pozorovala, že se podařilo **integrovat matematiku** do dalších oblastí. Podle až poloviny dotázaných ředitelů i pedagogů se posílilo **propojení výuky s praxí**.

V neposlední řadě se podařilo prokázat, že MAP napomohl rozšíření **programů a aktivit** s cílem zvýšit zájem dětí o **čtenářství**, včetně aktivit na podporu zájmu o čtenářství u dětí i rodičů v rámci volitelných aktivit. Je o tom přesvědčena více než třetina ředitelů a pětina pedagogů. Ředitelé vidí nezájem žáků i rodičů o zlepšení čtenářské gramotnosti jako velmi významnou slabou stránku či hrozbu pro vzdělávání v regionu, proto jsou k posunu či změně v této oblasti vnímavější.

❖ Priorita 5: Podpora vztahů mezi spolužáky

- *Cíl 5.1 Minimalizování posměchu, agrese a šikany ze strany spolužáků.*
- Obavu z posměchu či agrese mezi spolužáky má podle aktualizované SWOT analýzy třetina dotázaných ředitelů. Díky vědomí tohoto rizika se aktivit MAP týkajících se vzdělávání k tématu výchovy a rizikového chování a prevence **účastnila téměř čtvrtina** dotázaných učitelů a obě aktivity ohodnotili nejvyšší známkou 1. Mezi konkrétními přínosy jsou zmiňovány např. semináře či webináře kariérního poradenství („odrazový můstek pro rozvoj kariérového poradenství ve škole“).

Šikana na školách nicméně stále existuje, a to převážně v kyberprostoru. Také spíše narůstá záškoláctví, děti se ve škole necítí dobře. Jsou rovněž patrné tendence přesouvat problémové děti ze školy na školu. Ke zlepšení by přispěla **supervize** na školách, **sociální pedagog/sociální pracovník**, spolupráce s **odbornými NNO** (lze zvát na výchovné komise). Členové Pracovní skupiny pro rovné příležitosti uvádějí, že lepší situace je na školách, které mají obsazené školské poradenské pracoviště alespoň psychologem.



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

K naplnění tohoto cíle přímo přispívá priorita 3 MAP ORP Příbram: **Zapojení rodiny do vzdělávání. Spolupráce školy a rodiny.**

„Rodiče komunikují spíše v případě nějakého problému; zájem ale je – chodí i víc na třídní schůzky, kde se ale dozvídají věci, které v zásadě lze poslat i e-mailem.“

„Setkávání s rodiči je nedílnou součástí spolupráce rodičů a školy (besídky, veřejná vystoupení, tvořivé dílničky s rodiči apod.).“

Spolupráce s rodiči se lépe daří v **mateřských školách**, protože tam to bez ní nejde. Později již rodiče často ztrácejí motivaci.

V rámci MAP se zrealizovala aktivita **rodičovské kavárny**, která přinesla prostor pro setkání pedagogů a rodičů a vzbudila zájem rodičů. Účast za sebe či někoho z kolegů potvrdila **polovina** všech dotázaných pedagogů, aktivitu ocenili **nejvyšší známkou 1**. Školy si rodičovské kavárny vzaly za své, informovaly o nich na webu, nebo je přímo rozesílaly rodičům e-mailem nebo přes Bakaláře, což vedlo ke zvýšení účasti. Také pomohlo, že online kaváren se rodiče mohli účastnit anonymně.

Mezi konkrétními přínosy pro jednotlivé školy i jejich pracovníky byla zmíněna **inspirace** ve změně formy třídních schůzek (tripartita) a unikátní příležitost získat zpětnou vazbu od rodičů díky společným aktivitám (např. rodičovské kavárny, veletrh středních škol). V oblasti komunikace školy navenek iniciovaly aktivity MAP nalezení či hledání **nových možností zapojení** a spolupráce rodičů, o čemž je přesvědčena polovina dotázaných ředitelů.

Téměř polovina ředitelů vidí příležitost ve spolupráci s rodiči na **volnočasových aktivitách**. Více než třetina tento potenciál využila v souvislosti s aktivitami na podporu čtenářství.

Odpověď na evaluační otázku č. 1.1: Z výše uvedených evaluačních zjištění vyplývá, že MAP ORP Příbram **přispěl** v letech 2016–2023 **významnou měrou** k dosahování hlavního i dílčích cílů MAP.



Otázka 1.2 - Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?

Pro evaluaci byla použita **SWOT analýza**. Respondenti z řad ředitelů a učitelů dostali zadání, aby označili 3 nejdůležitější body, které z jejich pohledu nejvíce brání (slabé stránky, hrozby) nebo naopak pomáhají (silné stránky, příležitosti) zvyšování kvality vzdělávání v regionu. Východiskem byla SWOT analýza, která byla součástí vstupní analýzy potřeb území. Ke SWOT analýze se vyjadřovala celkově méně než čtvrtina dotazovaných pedagogů, proto jsou procenta těch, kteří si vybrali danou možnost, celkově nižší než v případě ředitelů. Pedagogové, kteří nejsou více zapojeni do MAP, se necítí mít silný mandát na obecnější hodnocení.

Z tabulky je zřejmé, že ředitelé i učitelé za nejsilnější stránku považují **kvalitní pedagogické sbory**. Dalšími vysoce hodnocenými faktory jsou empatický přístup k dětem a podle názoru ředitelů **kvalitní příprava předškoláků** na vstup do školy nebo přípravné třídy. Naopak za hlavní slabou stránku ředitelé považují **nezájem** žáků i rodičů o čtení a zlepšení **čtenářské gramotnosti** a nesystémové **financování specifických pozic** jako školní asistent, asistent pedagoga, školní psycholog apod. Učitelé jako nejvýznamnější slabou stránku vnímají nedostatek finančních prostředků ve vzdělávání.

Za největší příležitost ředitelé považují **využití nových didaktických pomůcek a alternativních metod** ve výuce a zapojení a plné **využití podpůrných pozic**, tj. asistenta pedagoga, sociálního pedagoga, školního sociálního pracovníka, školního psychologa, logopeda, kariérového poradce apod. Významnou příležitost pak vidí také v **dalším vzdělávání pedagogů**. Stejně to vidí učitelé. Jako největší aktuální hrozbu pro kvalitu vzdělávání ředitelé vidí v trávení neúměrného množství **času dětí u elektroniky** (hry, videa, sociální sítě apod.). V tom se shodují s učiteli a jde o **nejvíce zdůrazňovaný bod** celé SWOT analýzy. Druhá největší hrozba ze strany ředitelů je potenciální rušení nebo **omezování** pozice **asistenta pedagoga** a školního asistenta.



Tabulka 1 – Prioritizace SWOT analýzy pro kvalitu vzdělávání z pohledu ředitelů a učitelů na území MAP ORP Příbram v roce 2023

Ředitelé			Pedagogové
Silné stránky			
Kvalitní a kvalifikovaný pedagogický sbor	81 %	18 %	Kvalitní a kvalifikovaný pedagogický sbor
Kvalitní příprava předškoláků na vstup do školy/přípravné třídy	62 %	16 %	Empatický a individuální přístup k dětem
Empatický a individuální přístup k dětem	62 %	16 %	Podpora mezipředmětových vztahů
Další vzdělávání pedagogů	52 %		
Kvalitní komunikace rodiny a školy	43 %		
Slabé stránky			
Nezájem žáků i rodičů o čtení a zlepšení čtenářské gramotnosti	52 %	16 %	Nedostatek finančních prostředků na modernizaci, provoz, vzdělávání
Nesystémové financování specifických pozic (školní asistent, asistent pedagoga, školní psycholog apod.)	48 %	14 %	Nesystémové financování specifických pozic (školní asistent, asistent pedagoga, školní psycholog apod.)
Velký počet dětí ve třídě/naplněnost škol/nedostatečná kapacita	38 %	10 %	Nezájem žáků i rodičů o čtení a zlepšení čtenářské gramotnosti
Nezájem rodičů o spolupráci	38 %	10 %	Velký počet dětí ve třídě/naplněnost škol/nedostatečná kapacita
Příležitosti			
Využití nových didaktických pomůcek a alternativních metod ve výuce	62 %	20 %	Další vzdělávání pedagogů
Zapojení a plné využití asistenta pedagoga, sociálního pedagoga, školního sociálního pracovníka, školního psychologa, logopeda, kariérového poradce apod.	62 %	14 %	Zapojení a plné využití asistenta pedagoga, sociálního pedagoga, školního sociálního pracovníka, školního psychologa, logopeda, kariérového poradce apod.
Další vzdělávání pedagogů	57 %	14 %	Využití nových didaktických pomůcek a alternativních metod ve výuce
Spolupráce s rodiči na volnočasových aktivitách	43 %		
Hrozby			
Trávení neúměrného množství času dětí u elektronicky (hry, videa apod.)	81 %	22 %	Trávení neúměrného množství času dětí u elektronicky (hry, videa apod.)
Úvaha o rušení pozice asistenta pedagoga, školního asistenta	48 %	20 %	Syndrom vyhoření pedagogických pracovníků
Syndrom vyhoření pedagogických pracovníků	33 %	12 %	Posměch/agrese/šikana ze strany spolužáků i rodičů spolužáků se SVP



Na základě porovnání výše uvedené tabulky s detailním přehledem příspěvku MAP k naplňování strategických cílů území (v rámci výše uvedené odpovědi na evaluační otázku č. 1.1) lze konstatovat, že ve sledovaném období byly při realizaci MAP **využity nejvýznamnější silné stránky a příležitosti** formulované ve SWOT analýze a že byly **adresovány klíčové slabé stránky a hrozby**:

- Významné investice MAP do vzdělávání pedagogů za účelem dalšího zvyšování **kvality pedagogických sborů** – MAP **přispěl ke zkvalitnění výuky** skrze zavádění nových **metod a postupů** vč. metod zaměřených na empatický přístup k dětem (využití/znásobení silných stránek a zároveň využití příležitosti);
- V oblasti předškolního vzdělávání MAP přinášel nové **formy a metody** práce, zajímavé náměty, didaktické pomůcky a přispěl podle respondentů ke **zlepšení přípravy předškoláků** na vstup do školy/přípravné třídy (využití/znásobení silné stránky);
- Podařilo se prokázat, že MAP napomohl rozšíření **programů a aktivit** s cílem zvýšit zájem dětí o **čtenářství**, včetně aktivit na podporu zájmu o čtenářství u dětí i rodičů v rámci volitelných aktivit (adresování slabé stránky a zároveň hrozby – elektronika);
- MAP sice ze své pozice nemohl řešit problém nesystémového financování podpůrných pozic, ale část oslovených ředitelů i učitelů explicitně uvádí, že MAP **přispěl k zapojování** a využívání těchto pozic (adresování slabé stránky a zároveň využití příležitosti a adresování hrozby);
- Dále MAP především prostřednictvím rodičovských kaváren v některých případech přispěl ke kvalitnější **komunikaci rodiny a školy** (využití/znásobení silné stránky a zároveň adresování slabé stránky);
- Pokud jde o využití nových **didaktických pomůcek a alternativních metod** ve výuce, skrze podporu v rámci MAP se podařilo zakoupit didaktické pomůcky do naprosté většiny škol na území ORP Příbram a podpořit tak nové/alternativní metody ve výuce (využití příležitosti).

Výše uvedené hodnocení se týká faktorů SWOT analýzy, která je součástí platného strategického dokumentu. V průběhu realizace projektů MAP I až MAP III však byly **identifikovány nové silné stránky/příležitosti** (dále tzv. pozitivní faktory) i **slabé stránky/hrozby** (dále tzv. negativní faktory/rizika), které pomáhaly, resp. bránily dosahování hlavního cíle i dílčích cílů MAP. Mezi tyto faktory nejsou zařazeny pouze nové skutečnosti ovlivňující vzdělávací systém v území (např. pandemie Cov19), ale také **procesní faktory**, tj. funkční nebo naopak méně funkční praxe a postupy při realizaci MAP. Lze konstatovat, že nová rizika se díky pravidelnému monitoringu realizace podařilo **včas identifikovat** a do určité míry **eliminovat jejich vliv** – viz následující přehled.



Pozitivní faktory

- **Nastavení veřejné komunikace** (MAP I): Jako nejlepší forma komunikace se osvědčila **osobní setkávání**, při kterých se sdílely důležité informace a předávaly se rady a zkušenosti. Značným přínosem byly **webové stránky** MAP, na kterých se pravidelně zveřejňovaly všechny důležité výstupy a aktivity z průběhu celé realizace projektu.
- **Zájem o síťování mezi některými zástupci škol a NNO** (MAP I): Školy a neziskové organizace zabývající se dětmi a vzděláváním se měly možnost setkat při aktivitách pořádaných projektem MAP. Mnohé subjekty se nikdy předtím nesetkaly a především mnozí ani netušili, že v regionu funguje rozmanité množství organizací, které se zaměřují na pomoc rodinám s dětmi. Při workshopech se školy, neziskové organizace a další aktéři dozvěděli potřebné informace o své činnosti, mohly si předávat zkušenosti a příklady dobré praxe.
- **Zapojení školních koordinátorů**: jejich prostřednictvím byla zajištěna důležitá aktivita škol v projektu, i když se zcela nenaplnila původní představa. Zapojením školních koordinátorů bylo zajištěno především plnohodnotné získávání informací pro proces tvorby místního akčního plánování z celého území ORP Příbram.

Negativní faktory/rizika

- **Pasivita některých aktérů a nedostatek zájemců o členství v pracovních skupinách** (v rámci MAP I) - mnozí aktéři již nenašli kapacitu, chuť nebo čas zapojit se do projektu MAP (např. větší množství učitelů, asistentů pedagoga aj.). Především zástupci škol očekávali z projektu MAP **finance** na své měkké i investiční aktivity. Protože hlavním cílem projektu MAP I bylo mapování a tvorba dokumentu MAP, přestali mít někteří aktéři ve vzdělávání o účast v pracovních skupinách zájem. Přestože se jednalo o aktéry, kteří by byli pro celý proces plánování prospěšní, realizační tým neměl možnosti pro zvýšení motivace ke spolupráci. Důležitým faktorem je také přetíženost („přeprojektovanost“) některých pedagogů. **Realizované mitigační opatření**: pro zlepšení a zvýšení aktivity aktérů ve vzdělávání jsme se v projektu snažili **zvýšit informovanost** o aktivitách MAP a zvýšili jsme snahu o **vysvětlení přínosů** zapojení se do projektu.
- Z počátku **absence specializované pracovní skupiny pro oblast MŠ** (v rámci MAP II): V procesu akčního plánování byl zjištěn nedostatek v zaměření PS. **Realizované mitigační opatření**: Vznik nové PS pro předškolní vzdělávání, která byla tvořena členy stávajících PS, resp. těch členů PS, kteří se problematikou předškolního vzdělávání zabývají.



- Z počátku **nedostatečné nastavení činnosti pracovních skupin** (v rámci MAP II): Členové PS byli do projektu zapojeni na počátku září 2019, přičemž četnost jednání byla minimálně čtyřikrát ročně a na počátku projektu nebyl účel PS příliš zřejmý ani samotným členům. **Realizované mitigační opatření:** zvýšení frekvence/intenzity práce setkávání pracovních skupin – následně došlo k velkému pozitivnímu posunu k přístupu a zapojení členů do plnění aktivit PS.
- V rámci MAP II školy sice hojně využívaly implementační aktivity, ale **nedařilo se propojovat školy** a navazovat spolupráci v oblasti **sdílení implementačních aktivit**, i když výběr zacílení aktivit se z větší části shodoval u všech škol. Nepodařila se ani aktivizace školních koordinátorů za účelem efektivnější realizace aktivit projektu, navázání hlubší komunikace mezi jednotlivými zapojenými školami a podpora vzájemného sdílení zkušeností. **Realizované mitigační opatření:** Ze strany členů RT byla vyvinuta snaha o aktivizaci školních koordinátorů např. prostřednictvím jejich zapojení do tvorby SWOT analýzy dokumentu MAP, což ale nesplnilo původní představy, protože se zapojilo jen 28 koordinátorů z celkových 62 zapojených škol. V závěru projektu se **podařila aktivizace škol**, byly postupně plněny cíle klíčové aktivity projektu MAP II – Implementace, a docházelo alespoň k minimálnímu naplňování spolupráce formou společného setkávání zástupců jednotlivých škol.
- **Pandemie Cov19** (v rámci MAP II): Epidemiologická opatření na dlouhá období významně ztížila realizaci prezenčních aktivit projektu a částečně ovlivnila celou implementaci projektu. Pandemie přispěla např. k tomu, že v průběhu realizace projektu nebylo možné pokrýt všechny poptávané oblasti vzdělávání. Převážná většina vzdělávání totiž vyžadovala osobní účast a interakci, a to z důvodu vyššího přínosu pro účastníky vzdělávání. **Realizované mitigační opatření:** V době s omezeními byly vybírány aktivity, které bylo možné realizovat v nižším počtu účastníků nebo v on-line formě.

Otázka 1.3 Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?

V rámci této otázky je hodnoceno, do jaké míry se podle definovaných principů MAP dařilo při akčním plánování postupovat (kromě principu udržitelnosti, k němuž se vztahují vlastní evaluační otázky). Součástí zhodnocení je také popis, jakým překážkám nebo výzvám partnerství čelilo a jak se s nimi vypořádávalo.

V rámci evaluačního šetření hodnotili učitelé a ředitelé škol míru naplnění principů MAP při realizaci projektu. Výsledky jsou shrnuty v následující tabulce. Je z ní zřejmé, že z pohledu těchto klíčových cílových skupin bylo naplňování principů MAP **velmi uspokojujivé**. Na úrovni kolem 90 % jsou hodnoceny principy „spolupráce“, „otevřenost“ a „udržitelnost“. Jen mírně nižší hodnocení, tj. mezi 70 a 85 % pak vykazují principy „dohoda“, „SMART“ a „partnerství“. Nejnižší hodnocení vykazuje princip „zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů“, ale i zde je hodnota naplnění cca kolem 70 %. Ve většině případů přitom méně kritické hodnocení



uvádějí učitelé. Nejčastěji skloňovaným principem v komentářích těchto cílových skupin je **spolupráce**. MAP se povedlo **nastartovat a podpořit** spolupráci v regionu: Zlepšila se spolupráce škol, a to jednak mezi základními školami, jednak mezi základními a mateřskými školami, jednak mezi školami a mimoškolními organizacemi (např. NNO), jednak i s institucemi (např. OSPOD).

Tabulka 2 – Hodnocení míry naplnění principů MAP ze strany ředitelů a učitelů škol na území ORP Příbram

Princip	Hodnocení míry naplnění	
	Ředitelé	Učitelé
Spolupráce	89,7 %	88,9 %
Zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů	65,8 %	72,2 %
Dohoda	73,5 %	83,3 %
Otevřenost	85,0 %	90,7 %
SMART	74,4 %	77,8 %
Partnerství	83,3 %	81,5 %
Udržitelnost	87,5 %	88,9 %

Zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů je vítané, ale mezi některými respondenty panuje frustrace ze strategického rámce. Účastnili se mapování potřeb, navrhovali aktivity a nakonec se v některých případech žádné z jejich potřeb **nenaplnily**. Do procesu tvorby náplně MAP by podle některých respondentů také bylo dobré zapojit **větší část veřejnosti**.

Otevřenost je oceňována, povědomí o MAP se dostalo i do širší odborné veřejnosti. Nicméně pro část aktérů z regionu je MAP stále hodně **odtažitý** a část veřejnosti stále neví, o co jde. Princip otevřenosti fungoval i v případě sestavování pracovních skupin pro jednotlivá období MAP – lze konstatovat, že **rovnocenně** v rámci MAP I, MAP II a MAP III. Pracovní skupiny **dobře hodnotí spolupráci** i principy **dohody** ve skupině i výstupy skupin. Na druhou stranu se pracovní skupiny téměř **nesetkávaly mezi sebou**, proto nedocházelo k intenzivnějšímu mezi-skupinovému propojení skutečně aktivních odborníků. Jako demotivační faktor na spolupráci v rámci pracovních skupin působily situace, kdy se nepodařilo najít způsob, jak doporučení pracovní skupiny **překlopit do praxe**.

Pokud jde o vznik partnerství, partneři do projektu **MAP I** ORP Příbram byli vybíráni na základě osobních vazeb a kontaktů, regionálního povědomí a doporučení. Hlavními kritérii pro výběr partnerů MAP byla samozřejmě jejich **odbornost, motivovanost a ochota spolupracovat**. Při zapojování aktérů byl respektován princip nediskriminace. Další kontakty už se na sebe nabalovaly při pořádání vzdělávacích seminářů, setkávání pracovních skupin a dalších akcí projektu.



Princip **partnerství** je respondenty nahlížen optikou, že MAP podporuje navazování nových partnerství v regionu, setkávání mezi aktéry, ale i mezi školami apod. Dodržuje při tom principy **otevřenosti**. Toto vše je hodnoceno kladně, a to opět v zásadě **rovnocenně** v rámci MAP I, MAP II a MAP III. Zároveň by bylo třeba, aby byl MAP partnerem zřizovatelům škol, pracoval na stejné úrovni a měl by **větší mandát** ke změně.

Jak už bylo uvedeno výše v rámci evaluační otázky 1.2, v rámci **MAP I** čelil projekt **překážkám** v oblasti nastavení dostatečné **spolupráce** na aktivitách projektu, resp. při rozvoji principů partnerství, protože mnozí aktéři již nenašli kapacitu, chuť nebo čas zapojit se do projektu MAP. Představa zpracovatelů projektu MAP I byla, že se dokáže napříč celým územím ORP Příbram vybudovat fungující **síť partnerů**. Bohužel se však tato představa **nenaplnila kompletně**. Naopak dobře fungovalo setkávání zřizovatelů škol a předávání příkladů dobré praxe. Rovněž Řídící výbor projektu spolupracoval bez problémů a spolupráci plánují zachovat i do budoucna.

Pokud jde o dynamiku vývoje naplňování principu spolupráce mezi MAP I a MAP II, u klíčové aktivity Implementace byl také v rámci MAP II zaznamenán **pomalejší pokrok**. Cíle sice byly postupně plněny, ale nedocházelo k naplňování spolupráce z důvodu **epidemiologické situace** a nastavení fungování mateřských, základních a základních uměleckých škol, což bylo hlavní příčinou neplnohodnotného plnění této aktivity. Situace v této oblasti se v průběhu MAP II **postupně zlepšovala**. Zpětná vazba formou hodnotících zpráv z uspořádaných akcí v rámci Implementace byla **uspokojivá** a velmi pozitivní i vzhledem k omezeným možnostem. I přes danou skutečnost naplnění aktivity se plně nenaplnila původní představa o nastavení a prohloubení **partnerství** mezi školami. Vyšší angažovanost a participaci škol v projektu MAP II se podařilo naplnit v menší míře, než se předpokládalo.



Dopady

V tomto oddílu jsou komentována zjištění o dopadech místního akčního plánování, a to jak na vzdělávání v zájmovém území jako celek, tak na hlavní cílové skupiny MAP. Dopad je zde pojat jako změna, která může být důvěryhodně připisována intervencím místního akčního plánování.

Otázka 2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

Tato evaluační otázka si klade za cíl identifikovat, co všechno se v území ORP Příbram díky akčnímu plánování za několikaletou realizaci změnilo, a to jak pozitivním, tak případně negativním směrem.

Na základě terénního dotazování relevantních cílových skupin lze **potvrdit závěr** realizačního týmu týkající se implementace MAP II: „*Pozitivní dopad na projekt měl osobní přístup k zapojeným školám, které byly na počátku přípravy projektu velice skeptické. Nesly si ne příliš dobré dojmy a nedůvěru z realizace předchozího MAP I, který v území složitě začínal a který měl pouze velmi omezené finanční i personální zdroje na širší podporu škol v regionu. Z reálného dopadu projektu MAP II na školy jsou nyní zástupci škol a zřizovatelé přístupnější k různým požadavkům či dotazování. Dále byly mezi školami navázány nové kontakty*“.

Z dotazníkového šetření, ze skupinové diskuse ředitelů a ředitelky i z individuálních rozhovorů vyplývá, že členství v MAP **je přínosné**. Na základě odpovědí respondentů ze všech cílových skupin lze na základní otázku, zda došlo ke **zlepšení kvality vzdělávání** v MŠ a ZŠ odpovědět, že **ano**. Stejně tak lze potvrdit, že k těmto **změnám přispěl MAP**.

I. Start společného akčního plánování v území vč. vytvoření strategií

Projekt MAP I zahájil spolupráci mezi zpracovateli projektu MAP, zřizovateli škol, jednotlivými školami a neziskovými organizacemi. Jednotliví aktéři se scházeli na vzdělávacích akcích, pracovních skupinách apod. Zřizovatelé škol podepsali Dohodu o vzájemné spolupráci. Hlavním impulsem k zapojení do projektu MAP byla především potřeba **zmapovat území** ORP Příbram z pohledu vzdělávání ať už ve školách, tak v zájmových subjektech. Zároveň bylo hlavním cílem zmapovat **investiční potřeby** škol a dalších subjektů pro účely předkládání žádostí o dotace do IROP a případně dalších operačních programů a národních dotačních programů.



V rámci MAP I byla v průběhu plánování nejdříve stanovena vize a poté došlo k určení **priorit** v území. Následně byly formulovány **aktivity**, které bude třeba splnit, aby bylo dosaženo cílového stavu. Stanovené aktivity byly časově rozvrženy do dokumentu Místní akční plán vzdělávání pro ORP Příbram. Školy a vzdělávací instituce během realizace MAP I naformulovaly a v následujících obdobích aktualizovaly připravované investiční priority ve spolupráci s odbory školství a zástupci obcí a měst, které jsou obsaženy ve strategickém rámci (tj. „zásobníku projektů“). V následujících projektových obdobích pak byly jednotlivé **záměry aktualizovány**.

II. Navázání nových partnerství a nastartování spolupráce mezi aktéry

Před zahájením projektu nebyla na území ORP příliš nastavena spolupráce mezi školami a dalšími subjekty. Školy si spíše konkurovaly a vzájemně nespolupracovaly. Školy a zřizovatelé mezi sebou v mnohých případech také příliš nekomunikovali. Realizací projektu MAP I byla na území ORP Příbram nastavena **spolupráce na nejrůznějších úrovních** – ať již při pracovních skupinách, nebo formou vzdělávacích aktivit atd. Představa zpracovatelů projektu MAP byla, že se dokáže napříč celým územím ORP Příbram vybudovat fungující síť partnerů, kteří budou sdílet zkušenosti, dobrou praxi, popř. některé nehmotné zdroje. Tato vize se daří v rámci MAP I až MAP III naplňovat jen velmi **pozvolna**, protože jí brání několik významných faktorů. Předpokládá to změnu přístupu škol, brání tomu absence regionálního řízení školství i velká pracovní zátěž vedoucích pracovníků škol i pedagogů.

III. Rozvoj kompetencí aktérů ve vzdělávání

K budování kompetencí aktérů ve vzdělávání přímo přispělo několik implementačních aktivit, které již byly detailněji zmíněny výše v této zprávě. Jde především o různé **vzdělávací akce** na specifická témata a dále vytvořené a šířené **výstupy pracovních skupin**. V pracovních skupinách byly vytvořeny dokumenty určené pro školy, které mohou být využity v praxi v oblasti rovných příležitostí, matematické a čtenářské gramotnosti a oblasti finanční. V procesu tvorby/aktualizace místního akčního plánování se osvědčila spolupráce pracovních skupin s garantem strategického plánování, která byla hodnocena velice kladně. Za další pozitivum lze označit skutečnost, že školám byl **přenechán výběr** zacílení konání implementačních aktivit, což bylo vítanou změnou oproti projektům, kde jsou aktivity předem nadefinované.



IV. Uspadnění získání finančních zdrojů

Finanční zdroje menšího rozsahu přímo distribuované MAP II byly určeny jako příspěvek na pořízení **didaktických pomůcek**. Tyto zdroje ocenily především menší školy na území ORP. Významnější a mnoha **zřizovateli velmi oceňovaná** aktivita je založení a udržení **zásobníku investičních projektů** jednotlivých škol na území (strategický rámec). Přestože MAP zdroje na investice školám nemůže přímo zajistit, tato evidenční činnost nepřímo podporuje přehled a následné rozhodování o potřebných investicích.

Otázka 2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

V rámci této evaluační otázky jsou vyjmenovány identifikované pozitivní i negativní **efekty** (zamýšlené i nezamýšlené) **akčního plánování** pro jednotlivé hlavní skupiny aktérů ve vzdělávání dotčené akčním plánováním na území ORP Příbram.

Ředitelé

- Získání metodických materiálů pro pedagogickou praxi (čtenářská a matematická gramotnost, rozvoj potenciálu každého žáka).
- Získání informací užitečných pro další rozvoj školy.
- Rozšíření povědomí o tom, z jakých zdrojů lze čerpat finanční prostředky pro školy.
- Možnost evidovat v "zásobníku projektů" investiční záměry školy.
- Využití nabídky vzdělávání pedagogů – získané poznatky využívají pro svůj osobní rozvoj a získané dovednosti/kompetence přenášejí do výuky.
- Možnost ovlivňovat obsah projektu prostřednictvím pozice koordinátora vč. komunikace s realizátory, např. možnost ovlivňovat témata vzdělávání či program setkání s jinými školami.
- Využití nákupu drobného vybavení (pomůcky, nástroje) a díky tomu možnost provádět zejména polytechnické a praktické činnosti.
- Materiální vybavenost a finance: došlo k navýšení prostředků na pomůcky a využívání příležitostí k financování.
- Zlepšilo se sdílení informací, díky kterému se ředitelé lépe orientují v problematice.
- Zvýšila se propojenost školských zařízení, které spolu sdílejí nejen inspiraci, ale i problémy a společně přicházejí na jejich řešení.
- V rámci setkávání se rozvíjela hodnotová linie ve vzdělávání (orientace na kvalitní inkluzivní vzdělání).
- Zintenzivnil se kontakt s rodiči.
- Nabídka vzdělávání a inspirace v rámci MAP je pestřejší.
- Zlepšilo se polytechnické vzdělávání.
- Ve školách je patrný rozvoj, vzdělávání pedagogických pracovníků a nárůst kreativity ve výuce.
- Zvýšila se podpora spolupráce a plánování v rámci MŠ i ZŠ.



Pedagogové

- Získání metodických materiálů pro pedagogickou praxi (čtenářská a matematická gramotnost, rozvoj potenciálu každého žáka).
- Využití nabídky vzdělávání pedagogů – získané poznatky využívají pro svůj osobní rozvoj a získané dovednosti/kompetence přenášejí do výuky.
- Využití nákupu drobného vybavení (pomůcky, nástroje) – díky tomu možnost provádět zejména polytechnické a praktické činnosti.
- Užitečné vzdělávací akce pro žáky (rozvoj kompetencí obou cílových skupin) – např. podpora polytechnického vzdělávání, tvořivost, podnikavost, zdravý životní styl, jazyky, badatelská práce, udržitelný rozvoj, pracovní návyky, regionální identita apod.
- Zlepšila se materiální vybavenost pro výuku.
- Zlepšil se přenos a sdílení informací z oblasti vzdělávání díky častějšímu setkávání ředitelů a školních koordinátorů v území.
- Vznikají mezipředmětové vazby a přesahy.

Neziskové organizace a další instituce ve vzdělávání

- Školy lépe porozuměly inkluzi a předmětu zájmu některých NNO.
- Častější setkávání škol a neziskových organizací, díky tomu také navázané nové spolupráce.
- Zvýšení zájmu škol o prostředí dítěte.
- Realizace aktivit zaměřených na zlepšení klimatu na školách, zlepšení prevence šikany.
- Nárůst důvěry dětí ve školy včetně důvěry ve školní poradce, psychology.
- Zvýšení využívání poradenství pro individualizaci výuky.

Zřizovatelé škol

- Možnost evidovat v "zásobníku projektů" investiční záměry školy.
- Zvýšilo se zapojení škol do dotací a grantů.
- Propojování škol v území – důležitý zdroj inspirace pro zřizovatele (i ředitele), obzvláště pro malé školy s omezenými možnostmi podpory od zřizovatele.
- MAP jako cenný zdroj informací o dění ve školství na regionální i celostátní úrovni vč. podpory inovací na konkrétních školách.

Rodiče a veřejnost

- Velmi pozitivní ohlas byl zaznamenán na vzdělávací aktivity v podobě **rodičovských kavárén** v rámci MAP II, které se pro nečekaně velký zájem v území několikrát opakovaly.
- Pod záštitou projektu MAP II byly realizovány dva ročníky **veletrhu středních škol**, který byl zaměřen na přechod žáků základních škol na střední školy a učiliště. Část veletrhů byla věnována **diskusím a seminářům pro rodiče**, kteří zde mimo jiné získali povědomí o realizaci a dopadu projektu MAP II na vzdělávání na území ORP Příbram.



Na tuto akci byly v obou případech zaznamenány **velmi pozitivní ohlasy** jak ze strany návštěvníků, tak ze strany vystavovatelů.

- Zvýšení **informovanosti** veřejnosti o vzdělávacích tématech (lokální média, sociální sítě, informace od škol apod.).

Otázka 2.3 Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

V rámci odpovědi na tuto otázku je specifikováno, co konkrétně přinesla spolupráce s dalšími projekty mimo MAP, ať už hrazených z OP VVV, IROP či jiných operačních programů nebo i projekty mimo evropské strukturální a investiční fondy. Je uveden seznam spolupracujících či nějakým způsobem zahrnutých projektů a je specifikován vzájemný přínos, komplementarita či synergie ve vztahu k MAP.

V rámci projektu MAP II a III probíhala spolupráce dvou partnerských **místních akčních skupin, a to MAS Podbrdsko a MAS Brdy** na základě Partnerské smlouvy. Do projektu MAP je také zapojeno město **Příbram** (v MAP I a II jako žadatel/příjemce, v MAP III jako partner s finanční účastí).

Obě místní akční skupiny jsou financovány z projektů na režie MAS v **IROP** (2014–2020) a zároveň nově pro programové období 2021–2027 z Operačního programu technická pomoc. Tyto projekty zajišťují financování provozu kanceláří obou MAS a především jsou určeny pro implementaci **Strategií komunitně vedeného místního rozvoje** pro programová období 2014–2020 a 2021–2027 (dále Strategie MAS nebo SCLLD). Tyto Strategie MAS jsou popsány v dokumentu Místní akční plán vzdělávání na území ORP Příbram, který je v každém projektu MAP tvořen a aktualizován.

Strategie obou MAS obsahují mimo jiné financování projektů na podporu vzdělávání v území MAS, kde je nutné a potřebné zajištění souladu se Strategickým rámcem MAP ORP Příbram (SR). Pokud chce MAS podporovat projekty na podporu škol ve svém regionu v souladu se SCLLD, je aktualizovaný SR MAP nezbytný. Obě MAS podpořily ze svých alokací své **venkovské školky a školy** ve Výzvách na podporu projektů v IROP i v Programu rozvoje venkova. Pro programové období 2021+ je v SCLLD obou MAS uvedena jako jedna z hlavních priorit podpora vzdělávání.

V rámci projektu MAP I až III probíhala spolupráce také s **ostatními projekty Místní akční plán na území ORP** ve Středočeském kraji. Zástupci z RT MAP se účastnili společných setkání. Na těchto setkáních probíhala výměna zkušeností, metodická podpora a vzájemná pomoc, inspirace v přínosných nápadech, ale také bylo vyhodnoceno, co se v realizaci projektů MAP nedaří. Tato setkání byla vždy velkým přínosem pro další realizaci projektu MAP na území ORP.



Členové RT MAP Příbram se účastnili setkávání v rámci tzv. **Okresního partnerství**. Snažili se nejen o sdílení zkušeností, ale rovněž byla plánována pilotáž Okresního partnerství v rámci **Partnerství 2030**. Se spuštěním projektu Střední článek však tato snaha byla přerušena a na úrovni bývalého okresu Příbram probíhá mezi projekty MAP ORP Příbram, ORP Sedlčany a ORP Dobříš spolupráce neformální, dochází ke sdílení příkladů dobré praxe a zároveň k pomoci s problémovými oblastmi realizace projektů MAP.

Členové RT MAP se také pravidelně účastnili setkávání se zástupci projektů **KAP Středočeského kraje, SRP**, na který v MAP III navázal **P_AP** ve Středočeském kraji, což byla v rámci realizace projektu MAP povinnost daná Postupy MAP. Tato spolupráce probíhala formou účasti na vzdělávání a společných konferencích nebo jiných setkáních určených k výměně zkušeností. Účast na těchto aktivitách a spolupráce s projekty KAP, SRP, P_AP aj. byla velmi přínosná a pomohla s realizací projektů MAP. V době pandemie covid začala spolupráce i v online formě s tím, že po skončení covid omezení se toto jednání projevilo jako časově příznivé a akce se začaly pořádat pravidelně v online i prezenční formě.

Udržitelnost

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.

Otázka 3.1 Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Udržitelnost je jedním z principů MAP. V rámci odpovědi na tuto otázku je specifikováno, jak budou fungovat vytvořená partnerství po skončení projektu, a to i s ohledem na celkovou organizaci (finanční a lidské zdroje, motivaci ke kooperaci apod.).

Projekty na podporu místního akčního plánování budou navazovat i v novém programovém období 2021–2027. Výzvy MŠMT na podporu Akčního plánování bude financovat OP JAK. Cílem výzvy Akční plánování v území – MAP je podpora **společného plánování** a **spolupráce** zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání včetně organizací neformálního vzdělávání v daném místě, která umožní společné řešení **místně specifických problémů a potřeb** se zřetelem na snižování **sociálního vyloučení** ve vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami.



Současně bude podpořena i implementace konkrétních intervencí MAP, které povedou ke **zlepšení kvality vzdělávání** v MŠ a ZŠ. Plánování i implementace společných nebo sdílených aktivit v území bude přispívat k naplnění Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy kraje, ve kterém bude projekt realizován, navázaného na Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR.

V případě ukončení financování projektů MAP z dotací EU nebo z národních fondů nastane také na území ORP Příbram ukončení financování místního akčního plánování. Školy z města Příbram se **budou pravidelně scházet**, neboť se pravidelně již dlouhé roky scházejí i bez projektu MAP na jednáních se svým zřizovatelem, městem Příbram. Školy z území místních akčních skupin (MAS Podbrdsko, MAS Brdy a MAS Sedlčansko) se budou moci scházet také i nadále, **pokud budou místní akční skupiny financovány** a budou ve svých regionech fungovat pro rozvoj regionu. Místní akční skupiny mají obecně **velmi dobře nastavenou spolupráci** a v tomto směru určitě do budoucna plánují **pokračovat**.

MAS mají možnost zvát a organizovat i nadále **setkávání škol** ve svých územích MAS tak, aby se nepřerušila spolupráce a pravidelnost setkávání škol. Zajistit však **aktivní spolupráci** v území a podporu škol tak, jak je tomu v plné výši v projektu MAP, **nebude** bez financování MAP **možné**. Nebudou fungovat pracovní skupiny a ani ŘV MAP na Příbramsku.

V případě Krajského sdružení Středočeských MAS – ty fungují a spolupracují v mnoha oblastech, takže i zde bude trvat spolupráce na podporu vzdělávání v území MAS s tím, že není nutné financování projektu MAP.

Otázka 3.2 Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Zatímco existence MAP v následujících letech 2024 a 2025 v horizontu **MAP IV** je **velmi pravděpodobná/realistická** díky dostupnému financování z evropských zdrojů, další podoba „místních partnerství ve vzdělávání“ **po skončení** podporovaného období MAP IV je **diskutabilní**. Způsob jejich fungování a podoba realizovaných aktivit bude záviset především na lidských kapacitách, tj. kolik a jak **kvalitních lídrů** se v oblasti vzdělávání na území ORP Příbram podařilo etablovat. Bude-li kvalitních lídrů dostatek (ať už budou organizováni pod jakýmkoliv subjektem), je pravděpodobné, že se jim podaří na místní partnerství získat **místní finanční zdroje** (od zřizovatelů škol) nebo/a ve spolupráci s ostatními místními leadery ve vzdělání v jiných regionech získávat **krajské/národní zdroje**.

V současné době je zřejmé, že se v MAP v Česku etablují lídři jako jsou ředitelé škol, vynikající učitelé, bývalí učitelé, experti ve vzdělávání, nebo experti z místních akčních skupin, kteří jsou hlavními **tahouny změn** nejen ve svých školách, ale sdílí své znalosti a zkušenosti, vzdělávají, radí a pomáhají ostatním a snaží se o posun úrovně **vzdělávání na celém území** MAP, nebo jsou aktivní i na **dalších úrovních systému**.



Podmínkou udržitelnosti působení lídrů ve vzdělávání je, aby tito lidé byli známi a aby se jim dostalo také vhodného poděkování, ale zejména, aby:

- měli patřičnou **podporu**, která jim umožní jejich nadstandardní aktivity uznat a rozvíjet,
- se mohli vzájemně **setkávat** a získat větší oporu,
- mohli být přímo zapojeni do aktivit, diskusí a připravovaných **návrhů MŠMT**.

Role lídrů ve vzdělávání by mohla být do budoucna uznávána např. vyšším kariérním stupněm. Jejich podporou mohou být právě koordinátoři na území MAP, nebo jiní asistenti, kteří systémovým lídrům pomáhají hladce zvládat např. **organizační nebo byrokratické a technické součásti** jejich práce.

Vlastní evaluační otázka

Nad rámec povinných evaluačních otázek byla stanovena vlastní evaluační otázka zaměřená na budoucí činnost MAP na základě zjištění z evaluace:

Otázka 4.1 – Jaká hlavní doporučení formulují zástupci cílových skupin pro budoucí činnost MAP ORP Příbram?

Tato evaluační otázka byla stanovena jednak pro potřeby terénních šetření mezi cílovými skupinami (dotazníky, osobní, rozhovory, workshopy atd.), jednak pro potřeby výzkumu z interních zdrojů MAP (evaluační a monitorovací zprávy). Konkrétní odpovědi na tuto otázku jsou shrnuty v následující kapitole č. 4 této evaluační zprávy.



4. Doporučení

V této kapitole jsou nejprve formulována základní doporučení evaluátora pro budoucí činnost MAP, která vycházejí z porovnání evaluačních zjištění z předchozích kapitol s cíli a smyslem existence MAP v území. Z evaluace vyplývá, že MAP na území ORP Příbram funguje velmi dobře, ale existuje několik možností, jak účelnost, dopady a udržitelnost (resp. přidanou hodnotu MAP v území) zvyšovat. Ve druhé části kapitoly jsou následně shrnuta doporučení pro budoucí podporu, která vznikla na základě dotazování cílových skupin vedení škol a pedagogů. Kapitola je uzavřena názory širší veřejnosti a rodičů sesbíranými opakovaně na pravidelném veletrhu středních škol v Příbrami.

4.1 Doporučení od evaluátora MAP

Hlavní doporučení evaluátora pro budoucí činnost MAP jsou:

- 1. Investice do kompetencí pedagogů a inovativních vzdělávacích metod.** Jde o finanční podporu i mezi-školní sdílení zkušeností týkajících se rozvoje vzdělávacích metod posilujících klíčové kompetence dětí, tj. čtenářská a matematická gramotnost, realizace projektových dnů, vzdělávání a další typy podpory pedagogických pracovníků (supervize, wellbeing učitelů, sdílení praxe). MAP může mít významnou roli v podpoře také dalších specifitějších kompetencí, jako např. sociální a občanské kompetence, kulturní povědomí, mediální gramotnost, finanční gramotnost, podnikavost, udržitelný rozvoj či kompetence v polytechnickém vzdělávání. Bylo by vhodné zvážit možnosti podpory specializovaného vzdělávání asistentů pedagoga/školních asistentů v území. V případě projektových dnů je možné požadovat jejich realizaci podle nejlepší dostupné praxe (spolupráce více učitelů, lektori, důraz na rozvoj kompetence týmové spolupráce u dětí – např. vyzkoušení rolí v týmu apod.).
- 2. Důraz na převádění výstupů pracovních skupin do praxe.** Významnou součástí plánu pracovních skupin by měla být příprava i realizace převedení výstupů jejich práce do praxe škol – raději méně výstupů, ale skutečně implementovaných (alespoň v části škol v území). Zvážit přebírání a lokalizaci osvědčených metodických materiálů z jiných území, nezačínat od nuly, směřovat více energie pracovních skupin do komunikace se zástupci škol v tématu působení pracovní skupiny. K tomu může pomoci podpora setkávání a spolupráce nejaktivnějších členů z různých pracovních skupin mezi sebou. Kromě toho by bylo vhodné více investovat do výběrového procesu členů pracovních skupin za účelem najít ty nejaktivnější pedagogy, kteří na škole táhnou inovace v daném předmětu (jsou zdrojem informací, mohou být koordinátoři šablon za každou školu).



- 3. Podpora ředitelů škol ve strategických aktivitách.** Doporučuje se nadále poskytovat podporu a záštitu nad strategickými aktivitami ředitelů škol, jako je správa projektového portfolia, podpora šablon, informování o dalších dotačních možnostech, sdílení novinek a trendů z oblasti vzdělávání, sdílení personálních kapacit, podpora ve zvládnutí revize RVP či sdílení zkušeností z inovativních škol. MAP je v tomto přirozeným partnerem MŠMT v regionálním školství.
- 4. Aktivní vytváření příležitostí peer-to-peer pro setkávání.** Setkávání představitelů škol (učitelé, ředitelé, předsedové předmětových komisí), ale i dalších aktérů ve vzdělávání je oceňovanou hodnotou samo o sobě, tj. ne vždy musí mít jiný obsahový program než sociální kontakt a neformální sdílení zkušeností. Jde o nejpřirozenější způsob nastartování a udržení spolupráce škol a dalších organizací v území. Přidanou hodnotou může být zajištění příjemného prostředí, zkušeného facilitátora, zápisu apod. Funkční skupina pravidelných účastníků pak může položit základ pro více strukturovaná setkávání (např. profesní učící se komunita ředitelů základních/mateřských škol). Doporučuje se zachovat a rozšířit nabídku vzdělávacích aktivit, popř. exkurzí. Některé aktivity by měly být specializované na konkrétní skupiny (asistenti pedagoga v ZŠ/MŠ). Nabídka by měla být rozšířena pro širší okruh pracovníků ve školství (např. zaměstnanci školních kuchyní). Při sdílení dobrých praxí se doporučuje fokus na konkrétní opatření podporující inkluzivní vzdělávání.
- 5. Podpora mezisektorové spolupráce v území.** Účinné řešení problémů souvisejících se sociálním znevýhodněním žáků (neprospívání, absence, propadání, předčasné odchody ze vzdělávání) vyžaduje nejen kapacity na straně škol jako podpůrné pozice (psycholog, sociální pedagog, asistent...), ale také aktivní spolupráci školy s veřejnými i neziskovými službami a organizacemi v území. Mezi hlavní cíle MAP patří podpora zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území. Na základě evaluačních pozorování lze říci, že MAP významně přispěl ke sdílenému porozumění inkluzivnímu vzdělávání, resp. potřebě inovovat vzdělávání jako takové. Do budoucna je ale třeba ještě více podpořit uvedení doporučených opatření do praxe. Zároveň žádný jiný subjekt v území ORP Příbram nemá dostatečnou odbornost zdroje a legitimitu, aby mezisektorovou spolupráci inicioval.
- 6. Inspirace nejnovativnějšími MAPy v Česku.** Jako velmi vhodné se jeví aktivní sbírání příkladů nejlepší praxe na výše uvedená i jiná témata v rámci celorepublikové sítě MAP. Vyvíjení nástrojů a vytváření specifické nabídky pro školy může být efektivnější se znalostí inovativních postupů z jiných území. MAP by měl dobrou praxi aktivně šířit ve školách a získat si pro ni pozornost vedení škol a školních koordinátorů.



7. Podpora preventivních programů v oblasti well-beingu. Učitelé i ředitelé na území ORP Příbram za nejvýznamnější hrozbu pro vzdělávání dětí v současnosti jednoznačně považují neúměrné trávení času dětí u elektroniky. Dalším negativním jevem (podloženým daty na celostátní úrovni) je radikální zhoršování duševního zdraví dětí v době po lockdownech způsobených pandemií a z toho plynoucí negativní projevy typu nárůst sebepoškozování, depresí, popř. zhoršení vztahů ve třídách. K těmto dvěma trendům by MAP mohl školám nabízet či pomáhat financovat různá opatření.

4.2 Doporučení od vedení škol a učitelů, anketa mezi rodiči

Skupině pedagogů i ředitelů byla předložena následující povinná témata, která měli seřadit podle priorit. Z výsledků pro pedagogy i ředitele byla všechna témata **stejně důležitá**:

- podpora čtenářské gramotnosti;
- podpora matematické gramotnosti;
- rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním;
- podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpora managementu třídních kolektivů.

Z oblasti témat, která byla označena jako **volitelná**, měly obě skupiny respondentů vybrat několik nejdůležitějších. Obě skupiny se poměrně shodly, v obou případech byly rozdíly v prioritách malé.

Tabulka 3 – Prioritizace témat pro budoucí podporu podle názoru pedagogů a ředitelů škol na území MAP ORP Příbram (1 – nejvyšší priorita; 3 – nejnižší priorita)

Téma	Pedagogové	Ředitelé
Rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků	1	2
Rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků		2
Wellbeing (duševní zdraví dětí, žáků a učitelů)	1	2
Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků	2	1
Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání včetně EVVO a vzdělávání pro udržitelný rozvoj	3	2
Mediální gramotnost	3	3
Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka	3	3

V rámci šetření mezi školami v území v roce 2023 MAP zjišťoval potřeby v **šesti tematických oblastech**. Níže jsou v rámci každé z těchto oblastí uvedeny nejsilnější témata či zaměření, přičemž konkrétních návrhů se sešlo celkem více než sto.



1. Kvalitní/kvalifikovaní pracovníci ve vzdělávání

- vzdělávání pro pedagogické pracovníky
- sdílení mezi pedagogy
- supervize
- aktivity zaměřené na wellbeing pedagogů

2. Dostatečné kapacity ve vzdělávání

- navýšení kapacit dostavbou
- snížení počtu dětí ve třídách

3. Financování vzdělávání

- financování specifických pozic
- pomoc při zpracování a administraci dotací a grantů
- sdílené pozice školního psychologa, speciálního pedagoga

4. Kvalitní vzdělávání, individuální a empatický přístup

- realizace projektových dnů
- vzdělávání pedagogů
- vybavení moderními pomůckami

5. Spolupráce v území

- užší spolupráce s PPP a SPC
- spolupráce s ostatními školami
- společné setkávání učitelů a ředitelů, setkávání škol a dalších organizací
- návštěvy pedagogů do řízené činnosti

6. Rozvoj čtenářské gramotnosti

- spolupráce s knihovnami, knihkupectvími a autory
- zapojení rodičů a prarodičů
- vybudování kvalitního zázemí pro četbu včetně kvalitní literatury
- logopedická podpora dětí a žáků

V rámci evaluačního šetření však byla ředitelům položena také otevřená otázka „Co konkrétně by podle Vás mělo být v rámci MAP podpořeno?“ Tato otázka byla také pokládána v rámci osobních strukturovaných rozhovorů s řediteli. Získané odpovědi odrážejí **skutečné potřeby** dotčených skupin a zároveň do určité míry reflektují **reálné možnosti MAP** na základě dosavadní zkušenosti.

Ve fázi šetření bez omezení preferovaných oblastí byly identifikovány následující potřeby a z nich vyplývající doporučení aktivit pro další období. Jsou uvedeny všechny s minimálními



redakčními zásahy, jen seskupené podle typu aktivity/tématu. Přináší totiž větší míru detailu, který je pro další praxi realizace MAP také důležitý.

Podpora od MAP

- Odvítjet nabídku podle potřeb školských zařízení
- Zajistit pozici projektového manažera, který by spravoval/dokončoval žádosti do šablon
- Administrativní a právní podpora škol
- Pomoci posílit spolupráci škol se zřizovatelem
- Zaměřit se na vyřešení problému přeplněnosti škol
- Pomoci vylepšit sdílení informací v rámci školy
- Podpořit prestiž pedagogické práce

Nabídka a organizace aktivit od MAP

- Přidat tematická/obsahová setkání ředitelů škol i pedagogů
- Přidat setkání, kde se ředitelé zapojí do profesně odborných debat (střední článek podpory škol, aktualizace RVP)
- Podpořit aktivity k zapojení rodičů (např. rodičovské kavárny)
- Podpořit aktivnější komunikaci pracovních skupin
- Podpořit na školách wellbeing pedagogů, psychohygienu, seberozvoj
- Podpořit školy v budování pozitivního klimatu školy
- „Challengovat“ konzervativizmus pedagogů i rodičů s cílem jej nabourat
- Materiální podpora škol – nejlépe finance k volnému využití, škola ví, jak s nimi nejlépe naložit

Asistenti pedagoga

- Podpořit financování a přítomnost asistentů pedagoga na školách
- Poskytovat specificky pro tuto skupinu odbornou podporu, intervize, setkávání

Mateřské školy

- Posílit účast ředitelek MŠ na setkání ředitelů MAP
- Semináře pro výuku tělesné výchovy – podpora držení těla
- Exkurze, tvoření s rodiči
- Sdílení zkušeností a podpora spoluprací MŠ s ostatními institucemi v místě, posílení role MŠ v komunitě (spolupráce MŠ s domovem seniorů – společné dílny, muzikoterapie apod.)
- Je třeba oddělit agendu MŠ a ZŠ (vzdělávání ve specifických tématech by mělo být zaměřené na pedagogy MŠ či ZŠ, stejně přistupovat k podpoře asistentů pedagoga)



Tematicky

- Čtenářská gramotnost – jak mít hmatatelnější výstupy
- Kariérové poradenství
- Hodnocení na 1. stupni
- Školní družiny
- Finanční gramotnost
- Projekty zvyšující zájem dětí o přírodu a životní prostředí

Vybavení a metody

- Projektové dny a projektová výuka
- Pomůcky pro tělesnou výchovu a vybavení tělocvičen
- Zapojení rodičů do vzdělávání
- Vybavení školní zahrady

Protože cílovou skupinou místního akčního plánování jsou také rodiče a veřejnost, bylo v rámci dvou ročníků veletrhu středních škol v Příbrami provedeno šetření mezi touto cílovou skupinou. Níže je uvedeno vyhodnocení odpovědí na dvě z položených otázek.

1) Co byste zlepšili na vzdělávání na Příbramsku?

- Většina dotázaných by uvítala:
 - větší počet SŠ i učebních oborů na Příbramsku (umělecké, pedagogické, sportovní, šestileté gymnázium...);
 - více praktických ukázek, aby žáci měli názornější představu o budoucím studiu;
 - modernizaci a digitalizaci učiva, moderní přístup učitelů k žákům;
 - větší možnost výuky jazyků – výuka zábavnou formou;
 - větší dostupnost dopravních spojení;
 - zapojení specialistů firem v regionu – poradenství ve volbě oboru.

2) Na jaké TÉMA byste uvítali akce na podporu vzdělávání – tedy informační, osvětové či komunikativní akce na Příbramsku (např. vzdělávací akce či projektová výuka pro děti a žáky v oblasti školního a mimoškolního vzdělávání na podporu základních gramotností, komunitní akce pro veřejnost, vzdělávací akce pro rodiče dětí aj.)

- Většina dotázaných by uvítala akce:
 - na podporu finanční, technologické a informační gramotnosti ve školách;
 - přednášky od studentů SŠ a z učebních oborů přímo v ZŠ – projektové dny;
 - vzdělávací akce pro rodiče, děti, ale i kariérní poradce ze ZŠ;
 - moderní přístup škol a pedagogů k žákům – více dbát na mentální zdraví;
 - semináře o přínosu řemesel – manuální dovednosti.



Zdroje informací

1. MAP I ORP Příbram (2018): Závěrečná sebehodnotící zpráva Místní akční plán vzdělávání na území ORP Příbram
2. MAP II ORP Příbram (2020): 1. monitoring a evaluace aktivit místního akčního plánu II ORP Příbram; realizováno za období od 1. dubna 2019 do 30. září 2020
3. MAP II ORP Příbram (2021): 2. monitoring a evaluace aktivit místního akčního plánu II ORP Příbram; realizováno za období od 1. října 2020 do 30. září 2021
4. MAP II ORP Příbram (2022): Závěrečná sebehodnotící zpráva Místní akční plán vzdělávání na území ORP Příbram
5. MAP II ORP Příbram (2022): Reflexivní zprávy zapojených škol MAP II ORP Příbram - 48 dílčích zpráv
6. MAP II ORP Příbram (2022): Reflektivní zpráva zapojené organizace do projektu (2022)
7. MAP III ORP Příbram (2023): Vyhodnocení evaluačních dotazníků pro ředitele škol a školských zařízení na území ORP Příbram
8. MAP III ORP Příbram (2023): Vyhodnocení evaluačních dotazníků pro pedagogy na území ORP Příbram
9. MAP III ORP Příbram (2022): Zápis ze setkání ředitelů setkání ředitelů škol a školských zařízení na území ORP Příbram (30. 11. 2022)
10. MAP III ORP Příbram (2023): Zápis ze strukturovaných osobních rozhovorů s vybranými zástupci cílových skupin MAP ORP Příbram, včetně členů PS – ředitelé škol a školských zařízení; pedagogové, pracovníci a dobrovolníci organizací působících v oblasti vzdělávání a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání atd.; zástupci zřizovatelů škol; zástupci rodičů dětí a žáků
11. MAP III ORP Příbram (2023): Specializované šetření potřeb v rámci tvorby strategického dokumentu MAP – ředitelé škol a školských zařízení
12. MAP III ORP Příbram (2022; 2023): Vyhodnocení ankety pro veřejnost (rodiče, děti) zaměřené na vzdělávání v území (realizována v letech 2022 a 2023)
13. MAP ORP Havlíčkův Brod (2023): Vyjádření Pavly Růžkové/Oriniakové, expertky na MAP k faktorům a podmínkám udržitelnosti místních partnerství



Seznam příloh

Příloha č. 1 – Aktivita MAP I + MAP II + MAP III ORP Příbram

Příloha č. 2 – Dotazník pro ředitele pro potřeby evaluace MAP ORP Příbram



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



Příloha č. 1 – Aktivita MAP I + MAP II + MAP III ORP Příbram

1. Účast v Řídícím výboru MAP
2. Účast v pracovní skupině
3. Zapojení školy do mapu prostřednictvím školního koordinátora
4. Spolupráce při tvorbě – metodická příručka pro čtenářskou gramotnost
5. Spolupráce při tvorbě – metodická příručka pro matemat. Gramotnost
6. Spolupráce při tvorbě – metodická příručka pro rovné příležitosti
7. Spolupráce při tvorbě – sumář finanční zdroje a dotace pro školy
8. Veletrh SŠ v letech 2020, 2021 a 2022
9. Účast při setkání ředitelů MŠ
10. Účast při setkání ředitelů ZŠ
11. Účast při setkání zřizovatelů
12. Pořízení výukových pomůcek
13. Podpora projektových dnů ve školách, vč. Exkurzí
14. Spolupráce při tvorbě strategických dokumentů – Strategický rámec, dokument MAP, zapojení se do dotazníkových šetření
15. Navázání nové spolupráce se školami/subjekty v území
16. Rodičovské online kavárny
17. Vzdělávání v oblasti – Leadership a řízení změn ve školách
18. Vzdělávání v oblasti – čtenářská gramotnost
19. Vzdělávání v oblasti – matematická gramotnost
20. Vzdělávání v oblasti – inkluze
21. Vzdělávání v oblasti – polytechnické vzdělávání
22. Vzdělávání v oblasti – zdravotní výchova
23. Vzdělávání v oblasti – kariérové poradenství
24. Vzdělávání v oblasti – výchova a rizikové chování, prevence
25. Vzdělávání v oblasti – duševní zdraví, psychohygiena pedagogů
26. Vzdělávání v oblasti – výchova a rizikové chování dětí/žáků, komunikace s žákem
27. Vzdělávání v oblasti – formativní hodnocení
28. Vzdělávání v oblasti – nové metody ve vzdělávání
29. Vzdělávání v oblasti – dotační možnosti pro školy
30. Vzdělávání v oblasti – rozvoj předškolních gramotností (semináře hlavně pro MŠ)

Příloha č. 2 – Dotazník pro ředitele pro potřeby evaluace MAP ORP Příbram

(Pozn. 1: V praxi distribuován na hlavičkovém papíře v souladu s pravidly povinné publicity;
Pozn. 2: Dotazník pro pedagogy měl podobnou strukturu otázek).

Otázka 1 z 10: Čeho z nabídky MAP jste se v posledních cca 5 letech zúčastnili – buď Vy osobně nebo kolegyň/kolega a máte o tom informaci. Prosíme zakliknout a přidělit známku jako ve škole 1 až 5:

	Témata a aktivity MAP I + II + III ORP PŘÍBRAM	účast/ známka
1	účast v Řídícím výboru MAP	
2	účast v pracovní skupině	
3	zapojení školy do MAPu prostřednictvím školního koordinátora	
4	spolupráce při tvorbě - metodická příručka pro čtenářskou gramotnost	
5	spolupráce při tvorbě - metodická příručka pro matemat. gramotnost	
6	spolupráce při tvorbě - metodická příručka pro rovné příležitosti	
7	spolupráce při tvorbě - sumář finanční zdroje a dotace pro školy	
8	Veletrh SŠ v letech 2020, 2021 a 2022	
9	účast při setkání ředitelů MŠ	
10	účast při setkání ředitelů ZŠ	
11	účast při setkání zřizovatelů	
12	pořízení výukových pomůcek	
13	podpora projektových dnů ve školách, vč. exkurzí	
14	spolupráce při tvorbě strategických dokumentů - Strategický rámec, dokument MAP, zapojení se do dotazníkových šetření	
15	navázání nové spolupráce se školami/subjekty v území	
16	rodičovské online kavárny	
17	vzdělávání v oblasti - Leadership a řízení změn ve školách	
18	vzdělávání v oblasti - čtenářská gramotnost	
19	vzdělávání v oblasti – matematická gramotnost	
20	vzdělávání v oblasti – inkluze	
21	vzdělávání v oblasti - polytechnické vzdělávání	
22	vzdělávání v oblasti - zdravotní výchova	
23	vzdělávání v oblasti - kariérové poradenství	
24	vzdělávání v oblasti - výchova a rizikové chování, prevence	
25	vzdělávání v oblasti - duševní zdraví, psychohygiena pedagogů	
26	vzdělávání v oblasti - výchova a rizikové chování dětí/žáků, komunikace s žákem	
27	vzdělávání v oblasti - formativní hodnocení	
28	vzdělávání v oblasti - nové metody ve vzdělávání	



	Témata a aktivity MAP I + II + III ORP PŘÍBRAM	účast/ známka
29	vzdělávání v oblasti - dotační možnosti pro školy	
30	vzdělávání v oblasti - rozvoj předškolních gramotností (semináře hlavně pro MŠ)	

Otázka 2 z 10: Co tyto aktivity přinesly konkrétně Vám (jaké praktické využití nových poznatků, metod, nástrojů, příkladů a dovedností)?

Dále se ptáme, jak MAP pomohl vaší škole v dosahování vzdělávacích cílů území (skupiny A, B a C).

- A. **Vybavení a investice** (vnitřní uspořádání a vybavení budovy, zázemí pro výuku, materiální zázemí apod).

Otázka 3 z 10: Jak vám MAP pomohl v oblasti vybavení a investic pro zázemí ke vzdělávání?

Možnost označit jednu až všechny možnosti

- Navýšení kapacity vybudováním či rekonstrukcí prostor
- Zavedení opatření na zvýšení dostupnosti vzdělání všem skupinám
- Pořízení nového vybavení jako součást zázemí či výuky (včetně navýšení počtu pomůcek, pořízení speciálních pomůcek pro zařazení všech dětí)
- Přispění k zajištění finančních prostředků, které jsme mohli využít podle potřeby

Jaká jiná oblast?
(chcete-li uvést)

Vyjádření k výše uvedenému (máte-li zájem)

.....
.....

- B. **Vnitřní prostředí směřující ke zkvalitnění výuky, klimatu školy, podpory kompetencí, kvalifikace pedagogů a dalších odborníků**

Otázka 4 z 10: Pomohl MAP vaší škole k pozitivní změně v některé z následujících oblastí?

Možnost označit jednu až všechny možnosti

- individualizace výuky
- zlepšení personálního obsazení
- zkvalitňování výuky včetně zavádění nových metod a postupů
- snižování tlaku na objem znalostí žáků
- kvalitní vzdělávání PP
- zapojování a využívání specifických pozic – asistent pedagoga, sociální pedagog, školní sociální pracovník, školní psycholog, logoped, kariérový poradce apod.
- příprava předškoláků pro vstup do ZŠ
- wellbeing pedagogického sboru i žáků



Jaká jiná oblast?
(*chcete-li uvést*)

Vyjádření k výše uvedenému (máte-li zájem)

.....

.....

Otázka 5 z 10: Jakým způsobem podporujete rozvoj základních gramotností?

Možnost označit jednu až všechny možnosti

- posílily se mezipředmětové vztahy
- posílilo se propojení výuky s praxí
- podařilo se integrovat matematiku do dalších oblastí
- přidali jsme do výuky programy a aktivity s cílem zvýšit zájem dětí o čtenářství
- přidali jsme aktivity na podporu zájmu o čtenářství dětí i rodičů v rámci volitelných a zájmových aktivit (případně ve spolupráci s externími partnery)

Jaká jiná oblast?
(*chcete-li uvést*)

Vyjádření k výše uvedenému (máte-li zájem)

.....

- C. **Komunikace školy navenek (spolupráce s rodiči, odbornou veřejností, veřejností; pozice školy v obci, škola jako komunitní záležitost)**

Otázka 6 z 10: Jak vám MAP pomohl podpořit komunikaci a spolupráci mezi školou a zákonnými zástupci, vzdělávacími subjekty, dětmi, širokou veřejností apod.?

Možnost označit jednu až všechny možnosti

- Změnili jsme systém/ formu setkávání s rodiči
- Posílili jsme zapojení rodičů a prarodičů skrze projekty na podporu čtenářství a čtenářské gramotnosti
- Našli jsme/ aktivně hledáme nové možnosti zapojení a spolupráce rodičů

Jinak?

(*chcete-li uvést*)

Vyjádření k výše uvedenému (máte-li zájem)

.....

.....



Otázka 7 z 10: V každém ze čtyř polí SWOT analýzy označte max. 3 nejdůležitější body, které podle vašeho názoru nejvíce brání (slabé stránky, hrozby) nebo naopak pomáhají (silné stránky, příležitosti) zvyšování kvality vzdělávání v regionu.

U každého z bodů SWOT v každé kategorii označit max. 3 tvrzení.

SILNÉ STRÁNKY	Priorita (max. 3)	SLABÉ STRÁNKY	Priorita (max. 3)
Aktivní podpora zájmu žáků o čtení (čtenářské dílny a kluby, dramatické a čtenářské kroužky, besedy se spisovateli, literární exkurze)		Nezájem žáků i rodičů o čtení a zlepšení čtenářské gramotnosti	
Kvalitní příprava předškoláků na vstup do školy/ přípravné třídy		Velký počet dětí ve třídě/ naplněnost škol/ nedostatečná kapacita	
Empatický a individuální přístup k dětem		Nezájem rodičů o spolupráci	
Kvalitní a kvalifikovaný pedagogický sbor		Nesystémové financování specifických pozic (školní asistent, asistent pedagoga, školní psycholog apod.)	
Další vzdělávání pedagogů		Nedostatečná individualizace výuky/ omezená možnost individualizace	
Kvalitní komunikace rodiny a školy		Malé provázání učiva s praxí	

Pokud Vás napadá jiná slabá stránka / silná stránka, uveďte jí prosím:



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



PŘÍLEŽITOSTI	Priorita (max. 3)	HROZBY	Priorita (max. 3)
Další vzdělávání pedagogů		Posměch/agrese/šikana ze strany spolužáků i rodičů spolužáků s SVP	
Využití nových didaktických pomůcek a alternativních metod ve výuce		Trávení neúměrného množství času dětí u elektronicky (hry, videa apod.)	
Spolupráce s rodiči na volnočasových aktivitách		Přehlcení žáků/ tlak na množství poznatků	
Zapojení a plné využití asistenta pedagoga, sociálního pedagoga, školního sociálního pracovníka, školního psychologa, logopeda, kariérového poradce apod.		Nedostatek kvalifikovaného personálu	
Získávání financí z EU fondů a národních dotací		Úvaha o rušení pozice asistenta pedagoga, školního asistenta	
Dělení žáků pro efektivnější výuku		Syndrom vyhoření pedagogických pracovníků	
Podpora mezipředmětových vztahů		Nedostatek finančních prostředků na modernizaci, provoz, vzdělávání	

Pokud Vás napadá jiná příležitost / hrozba, uveďte jí prosím:



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Otázka 8 z 10: Označte, do jaké míry vystihují následující principy podle vašeho názoru působení MAP v regionu?

	Vůbec					Velmi
Spolupráce						
Zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů						
Dohoda (důraz na konsenzus při rozhodování aktérů ve vzdělávání)						
Otevřenost						
SMART přístup (důraz na konkrétnost, měřitelnost, realističnost...)						
Partnerství (mezi místními aktéry ve vzdělávání – školy, zřizovatelé atd.)						
Udržitelnost						

Možnost komentáře k jakémukoliv principu (máte-li zájem):

Otázka 9 z 10: Změnilo se ve vzdělávání v území za několikaletou realizaci MAP něco díky akčnímu plánování?

Poslední otázka: Pomohla vám účast v MAP k získání dalších finančních zdrojů pro vaši školu (mimo zdroje z MAP)?

Pokud máte nějaké další poznámky či náměty, prostor je zde:



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Kontaktní údaje, chcete-li vyplnit:

Jméno a příjmení:

Pracovní pozice:

Email:

Děkujeme za spolupráci!!!



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY