Závěrečná evaluační zpráva

Říjen 2023

Projekt: MAP III ORP Teplice

Číslo projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/20\_082/0023101



**Obsah**

[1. Manažerské shrnutí 3](#_Toc151659832)

[2. Stručná metodologie 5](#_Toc151659833)

[3. Evaluační zjištění 7](#_Toc151659834)

[4. Závěr a doporučení 14](#_Toc151659838)

## Manažerské shrnutí

Předmětem tohoto dokumentu je vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování (MAP) ve vzdělávání, který v území ORP Teplice probíhal mezi lety 2014-2023. Intervence místního akčního plánování vycházely z teorie změny, přičemž u každé z nich byly v plánovací fázi kladeny tyto otázky:

1. Co chceme změnit?

* Byla proto vytvářena analytická část MAP, respektive analytické podklady pro identifikaci potřeb, a diskutovány a vybírány priority v území.

2. Jak této změny chceme dosáhnout?

* Byla proto vytvářena strategická a implementační část MAP, respektive Strategický rámec a Roční akční plány.

3. Jak poznáme, že bylo změny dosaženo?

* Bylo proto sledováno naplňování cílů a zpracovány Sebehodnotící zprávy a Evaluační zprávy.

Místní akční plánování bylo na území ORP Teplice v programovém období 2014 – 2020 realizováno prostřednictvím třech projektů:

* MAP ORP Teplice, registrační číslo CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_005/0000393, výzva č. 02\_15\_005 pro Místní akční plány rozvoje vzdělávání v prioritní ose 3 OP, doba realizace 1. 7. 2016 - 30. 6. 2018;
* MAP II ORP Teplice, registrační číslo CZ.02.3.68/0.0/0.0/17\_047/0011455, výzva č. 02\_17\_047 pro Místní akční plány rozvoje vzdělávání II v prioritní ose 3 OP, doba realizace 1. 2. 2019 - 31. 12. 2022;
* MAP III ORP Teplice, registrační číslo CZ.02.3.68/0.0/0.0/20\_082/0023101, výzva č. 02\_20\_082 pro Akční plánování v území v prioritní ose 3 OP, doba realizace 1. 1. 2023 ‑ 30. 11. 2023.

Před prvním realizovaným projektem MAP patřila v  území ORP Teplice mezi jeden z problémů, který se přenášel i do oblasti primárního vzdělávání, zejména nízká míra zaměstnanosti a nepříznivá sociálně demografická skladba obyvatelstva, tedy i časté nepříznivé rodinné zázemí. I přestože školy na řešeném území prováděly vzdělávání systematicky dle kurikulárních dokumentů a trvale se dařilo zvyšovat kvalifikaci učitelů, objevovaly se problémy ve výsledcích vzdělávání, vyšší počet odkladů školní docházky nebo nevyužívání možnosti předškolního vzdělávání. Na to navazovalo i předčasné opouštění školní docházky a později též problém se setrváním žáků v sekundárním vzdělávání.

Před začátkem realizace místního akčního plánování dále neexistoval kvalitní strategický dokument pro území ORP, zaměřující se na vzdělávání, který by byl nástrojem pro řízení investic a rozvoje. Řešeným problémem bylo také nedostatečné pochopení procesu pro zvýšení kvalitního a inkluzívního vzdělávání.

Problémem byly rovněž nerovnoměrné možnosti škol k rozvoji. V území se nacházely školy s nízkou úrovní žáků na vstupu, kde dosažení průměrných výsledků vyžadovalo vysokou přidanou hodnotu, naproti tomu existovaly školy, které bez vysokého úsilí dosahovaly nadprůměrných výsledků svých žáků. Byly zaznamenávány velké rozdíly v charakteristikách žáků a jejich schopnostech a zájmu učit se a objevovat, v sociálním zázemí rodin atd. Chyběly kvalitní komunikační toky mezi školami a zřizovateli, mezi školami v území navzájem apod. Projekt MAP také musel reagovat na horší vzdělanostní i sociální strukturu na území ORP Teplice. Objevovaly se problémy v třídním klimatu a klimatu školy, vyplývající například i ze zmíněných rozdílů mezi žáky dle příslušnosti k sociální vrstvě, etniku, ekonomické situace rodin apod. Hrozilo zde riziko etnické a sociální segregace, která se projevovalo v negativním "labelignu" některých škol, vytvářející neatraktivní image některých škol pro rodiče žáků.

V závislosti na možnostech zřizovatelů docházelo k různým úrovním financování. Vstupovaly do toho zejména omezené možnosti rozpočtů zřizovatelů a určení priorit. Docházelo k nenaplněným rozvojovým potřebám pedagogů. Bylo rovněž zapotřebí řešit polytechnické a přírodovědné vzdělávání, čtenářskou gramotnost, nové vzdělávací výzvy nebo hledat způsoby pro integraci dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a se sociálním znevýhodněním tak, aby bylo zajištěno kvalitní inkluzivní vzdělávání a nezvyšovala se zátěž na pedagogy.

Byla potřeba také podpořit přirozenou autoritu učitelů vůči nejen žákům, ale i rodičům.

Hlavním cílem MAP proto bylo zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání. To znamenalo společné informování, vzdělávání a plánování aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb a vyhodnocování přínosů spolupráce.

Dílčí cíle MAP byly rozděleny následujícím způsobem:

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

Teorie změny reverzně postupovala od vize (strategický cíl, priorita), přes výsledky (změna chování cílových skupin), výstupy (produkty nebo služby, které vedly k preferované změně chování cílových skupin), aktivity (činnosti, které byly vykonávány pro vytvoření nebo zajištění plánovaných produktů či služeb), až k finančním, lidským či materiálním zdrojům, potřebným k plánovaným aktivitám. Teorie změny dále zahrnuje cílové skupiny, u nichž bylo záměrem dosáhnout změny chování. Celá teorie změny je pak uvnitř kontextu vnějších faktorů a předpokladů.

Příjemce během realizace aktuálního projektu MAP III ORP Teplice vytvořil evaluační plán, který je popsán v dalších částech tohoto dokumentu. Nejprve byly během procesu evaluace zrekapitulovány cíle celého místního akčního plánování v území a stanoveny evaluační otázky v souladu s dokumentem Postupy MAP III Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání. Dále bylo stanoveno, jakým způsobem bude na otázky odpovězeno, jaká data k tomu budou potřeba, jakým způsobem budou tato data sbírána a zpracována, jakým způsobem bude zajištěna nezávislost evaluace, a poté harmonogram evaluace. Výsledkem evaluace je tato Závěrečná evaluační zpráva.

## Stručná metodologie

Cílem evaluace bylo vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který v daném území probíhal v programovém období 2014 - 2020 s přesahem do roku 2023 (podle pravidla N+3). Souvisejícím cílem bylo vyhodnotit účelnost, dopady a udržitelnost MAP a zjistit, jak cílové skupiny a členové realizačního týmu vnímají ze své perspektivy průběh realizace projektů MAP I, MAP II a MAP III a jejich přínos pro svou osobu, organizaci a rozvoj území.

Evaluace probíhala po téměř celou dobu realizace projektu MAP III ORP Teplice od ledna 2023 do října 2023 a především pak v druhé polovině realizace projektu. Na začátku probíhala příprava evaluace a evaluačního plánu a od července 2023 pak hlavní část šetření včetně rozhovorů s respondenty. Výsledná Závěrečná evaluační zpráva bude předložena k projednání Pracovním skupinám MAP III ORP Teplice („PS MAP“) v listopadu 2023 a následně Řídícímu výboru MAP III (ŘV MAP), který se uskuteční rovněž v listopadu 2023.

Byla zvolena interní forma evaluace, prováděná realizačním týmem projektu MAP (RT MAP). Výhodou tohoto způsobu je dobrá znalost prostředí projektu a kratší přípravná fáze.

Při přípravě evaluace postupoval RT MAP podle těchto bodů:

a) Stanovení cílů evaluace a evaluačních otázek: Evaluátor ve spolupráci s dalšími osobami z RT MAP a ŘV MAP stanovil témata a cíle evaluace a v návaznosti na ně evaluační otázky;

b) Výběr cílových skupin evaluace: Cílové skupiny evaluace jsou shodné s cílovými skupinami MAP a organizacemi v partnerství MAP s důrazem na vedení škol a členy PS. RT MAP ve spolupráci s dalšími relevantními osobami definoval, kdo bude oslovenými respondenty evaluace. Také proběhla diskuze o tom, jaké jsou vhodné nástroje pro oslovení definované cílové skupiny k účasti na evaluaci;

c) Vytvoření časového plánu realizace evaluace: Bylo přihlédnuto k časovým možnostem vybraných cílových skupin evaluace (termíny školních prázdnin, zahájení nebo ukončení školního roku a další období školního roku, kdy může být časová kapacita pracovníků škol a školských zařízení a dalších aktérů omezená);

d) Výběr vhodných nástrojů pro evaluaci a stanovení způsobů vyhodnocení: Evaluátor ve spolupráci s RT MAP a s PS MAP definoval konkrétní nástroje pro realizaci evaluace a postup, jak budou získané informace vyhodnoceny a agregovány na území MAP. Vhodnými nástroji evaluace byly stanoveny řízené rozhovory a rozbor dokumentace MAP včetně sebehodnotících a evaluačních zpráv z předchozích projektů MAP I a MAP II (desk research). Dotazníkové šetření nebylo využito z důvodu, že zástupci cílových skupin preferovali rozhovory vzhledem k jejich časté administrativní zátěži (vyplňování různých dotazníků pro širokou škálu účelů).

Následovala realizace evaluačního šetření. Evaluace probíhala rovněž během realizace dalších aktivit MAP III (například rozhovory probíhaly během společných jednání k místnímu akčnímu plánování). Rozhovory zahrnovaly otázky, které se zaměřovaly mimo jiné na to, zda respondenti vnímají projekt jako přínosný, jestli probíhal podle jejich představ a jestli by ocenili pokračování projektu v budoucnu. Dále bylo mapováno, co respondentům účast v projektech MAP přinesla, co by na průběhu doporučovali změnit a zda mají nějaké další připomínky k průběhu a přínosům projektu. Do evaluace byly zapojeny tyto cílové skupiny:

* Pedagogičtí pracovníci;
* Vedoucí pracovníci škol a školských zařízení;
* Pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže;
* Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice;
* Pracovníci organizací působících ve vzdělávání;
* Rodiče dětí a žáků;
* Veřejnost.

Nejpočetnější skupinou evaluace byly první dvě skupiny, a to pedagogičtí pracovníci a vedoucí pracovníci škol a školských zařízení z důvodu jejich zájmu o zapojení do evaluace, intenzity zapojení a objektivity evaluačních dat. Do evaluace bylo zapojeno celkem 50 respondentů, kteří projevili zájem o zapojení do evaluačního šetření.

Poslední krokem bylo vyhodnocení evaluačního šetření. Bylo vyhodnoceno, zda bylo dosaženo cílů MAP a zda se postupovalo v souladu s principy MAP (účelnost), co akční plánování v území změnilo a přineslo aktérům v území (dopady) a zda je zajištěno, že se v akčním plánování bude v území pokračovat (udržitelnost). Následně RT MAP zpracoval závěrečná doporučení pro ŘV MAP. Tyto vytvořené podklady poskytne RT MAP k projednání jednotlivým PS MAP. Výstupy z jednání PS MAP, respektive doporučení k realizaci opatření spolu s podklady z evaluace projedná ŘV MAP.

Při volbě interního evaluátora byl zachován požadavek na jeho funkční nezávislost. Evaluátor nevykonával další činnost, která by zavdávala střet zájmů.

## Evaluační zjištění

Evaluace byla zaměřena na témata účelnost, dopad a udržitelnost, která byla rozvedena do konkrétních evaluačních otázek.

### 1. Účelnost

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

Byly mapovány potřeby rozvoje vzdělávání v území a v každém projektu MAP v území ORP Teplice, tj. MAP, MAP II a MAP III byl vytvořen či aktualizován dokument Místní akční plán rozvoje vzdělávání, a to vždy prostřednictvím vzájemné spolupráce zapojených aktérů. K nejrozsáhlejšímu mapování potřeb území došlo během MAP I a MAP II s tím, že během MAP II byly podrobně mapovány potřeby jednotlivých škol.

Byly následně stanoveny klíčové priority vzájemné spolupráce aktérů, které byly dále rozpracovány do dílčích cílů s uvedením jejich popisu, aktivit a opatření včetně vazby na povinná, doporučená a volitelná opatření MAP a indikátorů pro měření pokroku.

Školy se mohly přímo zapojit do tvorby MAP, a to především prostřednictvím členství v ŘV MAP a prostřednictvím členství v PS MAP. Všichni aktéři vzdělávání mohli připomínkovat a doplňovat vznikající dokumenty MAP. Naplňování cílů bylo tedy realizováno mimo jiné prostřednictvím PS MAP, jejichž témata a složení se během projektů MAP měnily. Aktuální podoba PS MAP v posledním projektu MAP III ORP Teplice je následující:

* Čtenářská gramotnost a rozvoj potenciálu každého žáka;
* Matematická gramotnost a rozvoj potenciálu každého žáka;
* Rovné příležitosti;
* Financování.

Byl vytvořen také minitým Předškolní vzdělávání, který s pracovními skupinami úzce spolupracoval za oblast mateřských škol.

Školy se tedy podílely na stanovení priorit vzájemné spolupráce, tvorbě Strategického rámce i jednotlivých Ročních akčních plánů, a plánovaly tak mimo jiné implementační aktivity pro budoucí období. Jako příklad této spolupráce se zohledněním dalších zdrojů, například strategických dokumentů na národní, krajské a místní úrovni včetně agregovaných dat Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, došlo k sestavení rozsáhlých implementačních aktivit v oblasti polytechnického vzdělávání. Prostřednictvím projektů MAP byla dále zintenzivněna spolupráce se zřizovateli a vytvořena diskusní platforma, kde školy mohly vyjadřovat své potřeby směrem ke zřizovateli.

Hlavní cíl zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských školách a základních školách byl pak dle 78 % respondentů plně dosažen. Dle zbylých 11 respondentů byl cíl rovněž dosažen, ovšem nikoli v potenciálním maximálním rozsahu, respektive nebyl maximálně využit celý potenciál projektů MAP.

Dílčí cíl Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol byl hodnocen 70 % respondentů jako plně dosažen. Dle 30 % respondentů realizace projektu MAP neměla na cíl předpokládaný vliv, nebo pouze v nižším měřítku.

Dílčí cíl Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání a dílčí cíl Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území - dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole byl naplněn dle 90 % respondentů. Šíření povědomí o inkluzivním vzdělávání a sdíleného porozumění tématu bylo nezbytnou součástí všech projektů MAP. Důraz na rovné příležitosti byl potvrzen rovněž tím, že jak Strategický rámec, tak Roční akční plány, respektive jejich dílčí části či aktivity nebylo nutné odlišovat formulací „Příležitost“. Pracovní skupina Rovné příležitosti během projektu MAP III ORP Teplice schválila všechny naplánované aktivity pro děti a žáky jako „Příležitost“. Vzhledem k sociální situaci na území ORP Teplice a statistickým datům z oblasti vzdělávání je nezbytné implementovat podporu rovných příležitostí napříč všemi plány a aktivitami. Aktivity zaměřené na různé gramotnosti a kompetence jsou v Ročních akčních plánech postaveny na atraktivním a zábavném formátu, který podpoří zájem dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami o vzdělávání a rozvoj svých gramotností a kompetencí a povede k podpoře jejich školního úspěchu atraktivním způsobem. Stejný způsob byl nastaven ve Strategickém rámci. Porozumění inkluzivnímu vzdělávání bylo součásti vzdělávacích aktivit i aktivit sdílení a přenosu dobré praxe organizovaných ve všech projektech MAP, a to nejen pro pracovníky ve vzdělávání, ale rovněž pro rodiče dětí a žáků. Z dostupných analytických dokumentů a podkladů využívaných nebo vypracovaných v procesu místního akčního plánování lze konstatovat, že se všechny školy v území ve spolupráci se zřizovatelem snaží o nastavení vhodného inkluzivního prostředí.

Dílčí cíl Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků byl naplněn dle všech dotazovaných. Realizace projektů MAP přispívala ke zlepšení spolupráce s rodiči především prostřednictvím různých vzdělávacích akcí, ale rovněž i prostřednictvím jednání k procesům místního akčního plánování. Podobným způsobem bylo pracováno rovněž s veřejností, pro kterou byly organizovány například „Inspirativní kavárny“ se zajímavými osobnostmi. Během celého procesu byli intenzivně zapojováni zřizovatelé škol. Vzájemná spolupráce vedla ke snížení počtu nezbytných administrativních úkonů i dotazníkových šetření realizovaných v průběhu projektu. Spolupráce probíhala také při identifikaci a vyhledávání vhodných finančních zdrojů.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že projekt MAP naplnil jak hlavní cíl, tak všechny dílčí cíle, a vyhověl tak kritériu účelnosti.

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

SWOT analýza v analytické části dokumentů Místní akční plány rozvoje vzdělávání pro ORP Teplice obsahují popis hlavních překážek, souvisejících rovněž s průběhem realizace projektů MAP. Slabé stránky byly rozpoznány včas, ale nepodařilo se včas identifikovat všechna rizika. Čelilo se jim až v průběhu realizace. Nejednalo se dle všech respondentů o nedostatky v procesu místního akčního plánování, ale o nečekanou situaci spojenou s pandemií COVID-19, která byla výzvou pro celou Českou republiku, nejen pro řešené území ORP Teplice. Pozitivem tohoto období bylo neplánované zvýšení digitálních kompetencí pedagogů a žáků a také rychlejší dovybavení organizací informační a komunikační technikou. Na ostatní hrozby, které se během programového období postupně měnily, bylo reagováno včas. Nečekanou situací byla rovněž válka na Ukrajině a s ní spojený příchod dětí a žáků a jejich rodičů z této oblasti do vzdělávacího systému České republiky, nebo nárůst cen plynu a elektrické energie. Tento nárůst zasáhl školy, zřizovatele i další vzdělávací organizace, nicméně na úrovni MAP je neřešitelný. Řešitelný je spíše na úrovni vládních opatření a politických intervencí. V území ORP Teplice byly objeveny dále nové silné stránky a příležitosti.

Dále je nutné podotknout, že ne všechny silné a slabé stránky se ovšem týkají každé školy a organizace, podílející se na vzdělávacím procesu v ORP Teplice. Do SWOT-3 analýz byla tedy zavedena taková tvrzení, která vystihují vzdělávací prostředí v ORP Teplice jako celek. Dílčí nedostatky, problémy, potřeby apod. byly následně řešeny na setkání pracovních skupin a posloužily rovněž jako nezbytný vstup pro místní akční plánování.

RT MAP narážel na nízký zájem některých zástupců cílových skupin o zapojení do projektů MAP a jejich aktivit, který se snažil postupně měnit přizpůsobováním aktivit potřebám a preferencím těchto osob. Příkladem jsou pracovní setkání/konference/workshopy pro vedení škol a zřizovatele, které byly uspořádávány neformálním způsobem v příjemném prostředí, kde bylo umožněno projednávat témata místního akčního plánování v žádané uvolněné atmosféře. Dle 66 % respondentů se podařilo změnit postoj těchto zástupců k projektům MAP. Dle zbylých 17 respondentů je potřeba aktivity, které budou zaměřeny na změnu přístupu cílových skupin k místnímu akčnímu plánování, realizovat ve větším rozsahu. 90 % respondentů se shodlo, že aktivity MAP vycházely z potřeb a preferencí cílových skupin.

Velkou pomocí pro plnění cílů MAP byla činnost pracovních skupin, která se vyznačovala ochotou vymýšlet a zkoušet nové věci. Jako příklad lze uvést společnou formulaci aktivit zaměřených na mezipředmětové vazby se zapojením moderních technologií.

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

Principy MAP byly definovány jako:

* Spolupráce;
* Zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů;
* Dohoda;
* Otevřenost;
* SMART;
* Udržitelnost;
* Partnerství.

V rámci projektů MAP v území ORP Teplice spolu spolupracují zřizovatelé škol, poskytovatelé školního a mimoškolního vzdělávání, tj. mateřské školy, základní školy, základní umělecké školy, organizace neformálního vzdělávání, i další organizace. Princip Spolupráce tedy byl naplněn.

Veřejnost byla do plánovacích procesů MAP zapojována prostřednictvím různých komunikačních nástrojů, především webových stránek a sociálních sítí a dále také místních médií. Měla možnost připomínkovat zásadní dokumenty, zveřejněné na webových stránkách příjemce. O aktivní zapojení ale nebyl zaznamenán ze strany této cílové skupiny výrazný zájem. Důvodem je především její vysoké pracovní a další časové vytížení.

Celý proces místního akčního plánování je postaven na dohodě o vzájemné spolupráci a shodě na prioritách. Princip Dohoda se podařilo naplnit, respektive spolupráce v rámci projektů MAP je zcela dobrovolná.

Byl naplněn rovněž princip Otevřenost, jelikož během místního akčního plánování na území ORP Teplice vždy docházelo k otevřené komunikaci nejen se školami a školskými zařízeními, zřizovateli, ale také s dalšími aktéry působícími v oblasti vzdělávání. Projekty MAP vytvářejí možnosti aktivní participace všech dotčených cílových skupin. Princip Otevřenost přispívá k budování vzájemné důvěry a rozvoji spolupráce.

Princip SMART byl naplňován následujícím způsobem plánování:

* Specifický: Popis konkrétních opatření a cílů;
* Měřitelný: Stanovení měřitelných indikátorů;
* Akceptovaný: Projednání v partnerství MAP;
* Realistický: Zohlednění skutečných potřeb v proveditelném plánu s dostupnými zdroji;
* Termínovaný: Časové ohraničení.

Všechny souvislosti procesu místního akčního plánování byly navrhovány co nejkonkrétněji tak, aby reflektovaly principy SMART.

Partnerstvím se rozumí široká platforma spolupracujících subjektů, které se různým způsobem podílejí na rozvoji vzdělávání. Základní strukturu partnerství místního akčního plánování tvoří Řídicí výbor MAP a Pracovní skupiny MAP. Jejich složení bylo postupně vybíráno, měněno a doplňováno tak, aby odpovídalo charakteristice a specifikům území. Sestavení Řídicího výboru MAP nebylo zpočátku ani v průběhu realizace projektů MAP snadné. Řídicí výbor byl otevřen potenciálním zájemcům o členství po celou dobu realizace MAP, což využilo několik jedinců pro zapojení do této struktury. Převážně ovšem musel RT MAP a spolupracující osoby či organizace členy ke spolupráci spíše přemlouvat. V případě členů pracovních skupin byla situace obdobná. Počet zapojených organizací a aktivních zástupců cílových skupin ale postupně rostl a postupně se do procesu MAP připojovaly další organizace a zástupci cílových skupin. Nejlépe se dařilo plnit principy Partnerství v rámci projektu MAP II ORP Teplice vzhledem k nejintenzivnějšímu zapojení cílových skupin mimo jiné díky implementačním aktivitám. Implementační aktivity nebyly součástí projektu MAP III ORP Teplice, což se projevilo na nižší intenzitě spolupráce s cílovými skupinami. Nicméně během projektu MAP III ORP Teplice bylo získáno více souhlasů se zapojením do navazujícího projektu MAP IV ORP Teplice než během MAP II ORP Teplice. Rostoucí trend počtu zapojených organizací tedy i přes absenci implementačních aktivit nebyl narušen. Někteří respondenti evaluace při řízených rozhovorech upozorňovali ovšem na zvýhodňování základních škol v projektech MAP na území ORP Teplice a především pak během projektu MAP II, respektive že implementační aktivity byly zaměřovány více na základní školy, a stejně tak základní školy se více podílely na celém akčním plánování. Všechny zapojené organizace nicméně přispěly k naplnění vize partnerství MAP a prohlubování procesu společného místního akčního plánování a udržení partnerství v území ORP Teplice.

Podle uvedených principů se tedy dařilo při akčním plánování postupovat. Princip udržitelnosti je předmětem pozdější části evaluačního šetření.

2. Dopady

#### 2.1. Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

Místní akční plánování je platformou využitelnou pro formování společných postojů či návrhů na řešení aktuálních výzev. Bez něj by nedocházelo k tak podrobnému mapování potřeb škol, ani k zapojování škol a pracovníků v oblasti vzdělávání a dalších aktérů do těchto řešení. V průběhu realizace projektů MAP I, MAP II a MAP III Pracovní skupiny MAP, realizační týmy MAP a Řídící výbory MAP zpracovávaly analytické podklady, Strategické rámce, plánovaly implementační část a připravovaly Roční akční plány atd. Všechny činnosti vedly k tomu, že byly realizovány aktivity, které by bez projektů MAP nebyly, ať už kvůli nedostatku financí, nebo podnětů. Bez místního akčního plánování by tyto aktivity také neměly formální podporu. Díky místnímu akčnímu plánování byly propojeny také školy a další subjekty různých zřizovatelů.

V MAP II se podle respondentů vydařily nejvíce aktivity zaměřené na polytechniku a robotiku, které ovlivnily rozvoj polytechnických kompetencí a digitální gramotnosti dětí a žáků v ORP Teplice i související kompetence pedagogických pracovníků na tomto poli, a neformální pracovní setkávání vedení škol v příjemném zázemí a atmosféře, která umožnila řešení otázek pro rozvoj vzdělávání v ORP Teplice žádoucím způsobem nad rámec běžných formálních porad, konferencí, workshopů apod.

2.2. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

V průběhu realizace projektů MAP byl zaznamenán zvyšující se zájem a angažovanost všech skupin aktérů ve vzdělávání o proces místního akčního plánování, a to především ze strany pedagogických pracovníků a vedoucích pracovníků škol a školských zařízení, dále pracovníků a dobrovolných pracovníků organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže, zřizovatelů škol nebo pracovníků dalších organizací působících ve vzdělávání. Nejvíce vzrostl zájem o formulaci implementačních aktivit. Rodiče dětí a žáků a veřejnost stále patří mezi méně angažované skupiny, nicméně i u těchto zástupců byl zaznamenán přínos v podobě hlavně vyšší informovanosti nebo přínosných vzdělávacích aktivit (Inspirativní kavárny se známými osobnostmi, společné vzdělávací aktivity s jejich potomky ad.).

Byla vytvářena důvěra mezi realizačním týmem projektů MAP a cílovými skupinami projektů a rovněž důvěra mezi těmito cílovými skupinami. Zvýšení důvěry bylo nezbytné pro podporu sdílení zkušeností a vzájemné informování. Projekty MAP poskytly vstřícný a otevřený prostor pro tuto činnost.

Budoucím úkolem v rámci MAP IV bude udržení tohoto stavu a aktivizace dosud nezapojených zástupců cílových skupin, respektive jejich větší zapojení do společných aktivit MAP. Jako nejvhodnější nástroj se jeví realizace žádaných aktivit dle potřeb a preferencí cílových skupin.

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

Příjemce spolupracoval během místního akčního plánování se systémovými projekty a rovněž s projekty KAP a IKAP zaměřenými na krajské akční plánování, respektive na plánování na úrovni středních škol a vyšších odborných škol. S KAP spolupracoval především v oblasti polytechnického vzdělávání a kariérového poradenství. Obě platformy si vzájemně pro svou činnost předávaly informace z území a šířily informace rovněž o vzdělávacích akcích ve svém území. Zástupce KAP je rovněž členem Řídicího výboru MAP.

Projekty IPs SRP a IPs P\_AP, poskytující metodickou podporu projektům MAP a KAP, pak byly cennými zdroji informací pro realizaci projektů. Probíhal vzájemný přenos informací a navazování nových kontaktů. Bylo dále spolupracováno s projekty SYPO, PPUČ, IPs Kurikulum, Střední článek podpory aj. Projekty jiných příjemců byly přínosné dále mimo jiné v období realizace projektu MAP III, kdy nebylo umožněno realizovat implementační aktivity z prostředků projektu MAP III.

Jedinou nevýhodou, kterou realizační tým MAP i respondenti evaluace spatřují ve spolupráci s podobnými projekty, je jejich počet, respektive hodně souvisejících a někdy nepřehledných informací. 42 % respondentů vnímá jako důsledek množství informací další zatížení škol. Nicméně zároveň většinou některých akcí těchto projektů využívají. Členům pracovních skupin byla také nabízena například spolupráce v nově vznikajících metodických kabinetech projektu IPs Kurikulum, nicméně spolupráce na tomto projektu by z časových důvodů často neumožnila spolupráci rovněž na MAP. Svým způsobem si tyto projekty mohou konkurovat v souvislosti s lidskými zdroji a snižovat jejich angažovanost, iniciativu a sounáležitost.

### 3. Udržitelnost

3.1. Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Udržitelnost je jedním z principů místního akčního plánování rozvoje vzdělávání. Podařilo se nastavit a rozvíjet dlouhodobý proces spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání na místní úrovni v území ORP Teplice. Jedním ze záměrů bylo vybudovat fungující udržitelná partnerství. Tento cíl od počátku projektů MAP byl a stále je naplňován prostřednictvím jejich aktivit (pracovní setkání Pracovních skupin MAP, jednání Řídicího výboru MAP, workshopy, konference, kulaté stoly apod.). Všichni respondenti evaluace mají zájem ve spolupráci pokračovat a společně plánovat a realizovat aktivity i po ukončení projektu. Dle respondentů i RT MAP by bylo krajně neefektivní přerušit fungující vazby. Respondenti také vyzdvihli zejména potřebu udržet možnost setkávat se a sdílet zkušenosti s dalšími odborníky z oblasti vzdělávání v území a pořádání akcí v území bez nutnosti dojíždění.

Proces místního akčního plánování bude pokračovat v případě doporučení projektu k podpoře prostřednictvím návazného projektu MAP IV ORP Teplice, který by měl být realizován od 1. 12. 2023 a trvat do 31. 12. 2025. Ohledně dalšího pokračování procesu po MAP IV jsou k dispozici zatím jen strohé a předběžné informace.

3.2. Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Realizace projektů MAP zahrnuje mimo jiné dle respondentů a RT MAP nezanedbatelnou zátěž (vyplňováním a zpracováváním formálních výstupů ad). RT MAP se proto snažil a bude snažit ještě více toto břemeno snižovat tak, aby zachoval ochotu pokračovat i nadále v místním akčním plánování.

Plán udržitelnosti MAP v území je realistický vzhledem k podání projektové žádosti MAP IV. Pokud by se nepodařilo zajistit dotační financování pro navazující projekt MAP, respondenti se v 54 % shodovali, že v nějaké menší podobě by činnost zůstala zachována, ovšem ve výrazně nižším měřítku. Ostatní respondenti vyjádřili obavu, že by bez RT MAP, finančních zdrojů a souvisejících aktivit místního akčního plánování činnost byla přerušena. 98 % respondentů pokračování projektu vítá. Pouze jeden z oslovených zástupců cílové skupiny odpověděl, že nikoli, a reakci popsal tak, že neplánuje v blízké době investiční projekty a z časových důvodů je pro něj problémem účastnit se aktivit MAP i systémových projektů. Předpokládá pasivní využívání nabízených možností, ovšem aktivitní zapojení musí vzhledem k časové kapacitě omezit.

## Závěr a doporučení

Rekonstrukce teorie změny dala příležitost ohlédnout se a zjistit, že MAP přinesl to, co od něj bylo očekáváno a že se dařilo v podstatě vše realizovat tak, jak si příjemce a spolupracující organizace s menšími odchylkami představovali.

Projekt lze hodnotit dle výsledků evaluačního šetření jako přínosný. Výsledkem intervencí bylo zvýšení kompetencí cílových skupin projektu v oblasti řízení dalšího rozvoje s cílem zlepšování rovných příležitostí a kvality ve vzdělávání na všech úrovních. Nové kompetence užívají zástupci cílových skupin v praxi především při vytváření, vedení a vyhodnocování krajských a místních akčních plánů rozvoje vzdělávání a plánů aktivit pro rozvoj vzdělávání jednotlivých škol.

Na území ORP Teplice se za dodržení principů komunitního plánování (spolupráce, zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů, dohody, otevřenosti, SMART, udržitelnosti, partnerství) zlepšila kvalita vzdělávání v mateřských a základních školách. Toho bylo dosaženo společným informováním, vzděláváním a plánováním aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb a vyhodnocování přínosů spolupráce. Od realizace MAP I až do MAP III byly s akčním plánováním seznamováni všichni aktéři ve vzdělávání na celém území ORP Teplice. Povědomí o MAP rovněž mezi veřejností je ve srovnání s počátkem realizace prvního projektu MAP v území na konci projektu MAP III výrazně vyšší.

Výzvou č. 02\_15\_005 Místní akční plány rozvoje vzdělávání a navazujícími výzvami a související podporou projektů MAP bylo na uvedených úrovních (účelnost, dopad a udržitelnost) stanovených výsledků dosaženo:

* Účelnost: Realizované intervence, respektive výstupy a výsledky projektů MAP I, II a III splnily svůj účel a přispěly k cílům programu.
* Dopad: Bylo intervencemi MAP docíleno změny.
* Udržitelnost: Výstupy a výsledky, které byly dosaženy realizací projektů MAP, budou přetrvávat v území ORP Teplice i po skončení realizace intervencí. Je ovšem nezbytné navázat dalšími intervencemi a pokračovat v aktivitách místního akčního plánování v území včetně implementačních aktivit, které nebyly součástí projektu MAP III.

Na základě evaluačního šetření nebyly zjištěny žádné zásadní nedostatky při realizaci projektů MAP ORP Teplice, MAP II ORP Teplice a MAP III ORP Teplice. Realizační tým MAP se na základě výsledků evaluačního šetření rozhodl předložit následující závěrečná doporučení pro Řídící výbor MAP. Úkolem pro zachování stávající spolupráce a její rozvoj je udržovat a podporovat příznivé klima v MAP IV prostřednictvím příštích aktivit. Do implementačních aktivit, které budou součástí nového projektu MAP IV a které jsou pro rozvoj území ORP Teplice i vnímání projektů MAP cílovými skupinami důležité, je nezbytné zapojit kvalitní personální kapacity. Roční akční plány sice vycházejí z analytických zjištění v rámci MAP a byly sestaveny odborníky, ovšem pro žádoucí dopad aktivit je nezbytná také jejich realizace uznávanými a zkušenými lektory a pracovníky.