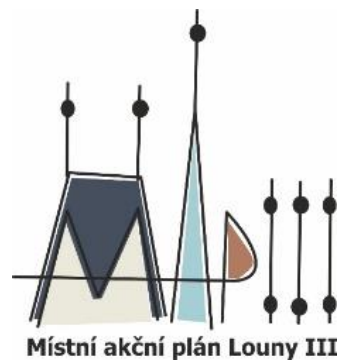




EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



***Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Louny III***  
***Registrační číslo: CZ.02.3.68/0.0/0.0/20\_082/0023058***



## **ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA**

Schválil Řídící výbor MAP ORP Louny III formou per rollam 22.11. 2023 - 25.11. 2023

Ing. Jovanka Zusková  
Předseda řídicího výboru MAP ORP Louny III



## Obsah

### Obsah

|   |    |
|---|----|
| Obsah.....  | 2  |
| 1. Úvod .....   | 3  |
| 2. Manažerské shrnutí .....   | 5  |
| 3. Stručná metodologie .....  | 9  |
| 3.1 Cíle evaluace .....   | 9  |
| Cílové skupiny evaluace .....   | 10 |
| 3.2 Metody sběru dat .....  | 10 |
| 3.3 Evaluační otázky .....  | 10 |
| 4. Evaluační zjištění.....  | 12 |
| 4.1 Účelnost MAP .....  | 12 |
| 4.1.1 Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů MAP? ..... | 12 |
| 4.1.2. Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo? .....                  | 16 |
| 4.1.3 Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP? .....                   | 19 |
| 4.2 Dopady MAP .....  | 22 |
| 4.2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území .....                            | 22 |
| 4.2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území? .....                      | 22 |
| 4.2.3 Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP? .....              | 25 |
| 4.3 Udržitelnost MAP.....   | 26 |
| 4.3.1 Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat? .....                                      | 26 |
| 4.3.2 Je plán udržitelnosti MAP realistický? .....  | 26 |
| 5. Závěrečné shrnutí a doporučení.....  | 29 |



## 1. Úvod

Předkládaná evaluační zpráva obsahuje vyhodnocení procesu místního akčního plánování ve vzdělávání z hlediska:

- ÚČELNOSTI
- DOPADŮ
- UDRŽITELNOSTI,

který byl na území ORP Louny realizován v programovém období 2014 – 2020, respektive do roku 2023.

Proces místního akčního plánování byl realizován v uvedeném období těmito projekty:

### **Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Louny**

(reg.č. projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_005/0001877)

Doba realizace: 1.9. 2016 – 31.8. 2018

### **Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Louny II**

(reg.č. projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/17\_047/0011073)

Doba realizace: 1.7. 2019 – 31.12. 2022

### **Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Louny III**

(reg.č. projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/20\_082/0023058)

Doba realizace: 1.1. 2023 – 30.11. 2023

Hlavním cílem všech projektů MAP je zvyšování kvality vzdělávání v mateřských a základních školách v dotčeném území tím, že byla, je a dlouhodobě bude podpořena spolupráce zřizovatelů, školských subjektů a ostatních aktérů ve vzdělávání prostřednictvím společného informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb a vyhodnocování přínosů spolupráce.



Hlavními vstupy pro zpracování závěrečné evaluační zprávy byly:

- Projektové žádosti MAP I, MAP II, MAP III
- Evaluační a analytické výstupy z realizovaných projektů MAP I a MAP II
- Dokumentace MAP
- Aktivita Evaluace a její podmínky v rámci projektu MAP III
- Evaluační plán
- Realizovaná evaluace v MAP III

Evaluace realizovaných aktivit probíhala v MAP I, MAP II a MAP III průběžně, a to po celou dobu realizace projektů. Mezi výstupy realizovaných evaluací patřily dotazníky a podklady zjišťující zpětnou vazbu aktérů po celá monitorovací období jednotlivých projektů.

V rámci realizace projektů probíhala evaluace průběhu a přínosu projektů, evaluace fungování pracovních skupin, evaluace implementace, byly zpracovávány hodnotící zprávy ze všech realizovaných aktivit implementace a průběžné hodnotící zprávy.

V rámci všech projektů probíhala také vnitřní evaluace, a to prostřednictvím jednání realizačního týmu, během jednotlivých porad s pravidelnou frekvencí. V závěrečných zprávách jednotlivých projektů jsou zodpovězeny otázky stanovené v evaluačních plánech a popsán postup, jak byly tyto odpovědi získány.

Proces evaluace v MAP III byl zahájen určením témat a cílů evaluace, a to za účasti zástupců realizačního týmu MAP a členů Řídícího výboru. Zároveň byly vybrány cílové skupiny, které se dílčích evaluačních setření zúčastnily. Evaluace probíhala dle stanoveného časového plánu a pomocí předem vybraných nástrojů.

Cílem této závěrečné zprávy je poskytnout objektivní a kvalitní hodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání v daném území a přinést doporučení pro efektivní implementaci místního akčního plánování v budoucnu.

Hodnocení pomáhá identifikovat úspěchy a nedostatky projektů MAP a umožnit vylepšení plánování a realizaci budoucích projektů na území ORP Louny.



## 2. Manažerské shrnutí

Kapitola č. 2 stručně zaznamenává postupný vývoj v místním akčním plánování na území ORP Louny na základě diskuse se členy administrativního týmu jednotlivých projektů a dle závěrečných evaluačních zpráv předchozích projektů (MAP I a MAP II).

### **Motivace a budování partnerství**

Hlavním impulsem pro zapojení území v roce 2018 do MAP bylo zvýšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách díky propojení škol v území, podpoření jejich spolupráce se zřizovateli a organizacemi v území zabývající se vzděláváním dětí do 15 let.

Významným faktorem byla také možnost zpracování Strategického rámce, který je důležitým dokumentem pro čerpání finančních prostředků. Aby bylo možno využít dotačních výzev pro MŠ, ZŠ, neformální organizace v oblasti školství je nutné mít tento dokument zpracovaný a pravidelně aktualizovaný dle stanovených podmínek.

V zájmu bylo také důležité nastavení partnerství a zajištění dalšího vzdělávání pro pedagogické pracovníky, vedoucí pedagogické pracovníky, nepedagogické pracovníky a ostatní zájemce, které bude přispívat ke zvýšení kvality vzdělávání.

Původní představou bylo co nejširší zapojení dotčených subjektů vč. sestavení Řídícího výboru a zejména pracovních skupin. Snahou bylo maximální angažování školských zařízení v území, nastavení systému společného setkávání, sdílení zkušeností a dobré praxe.

V začátcích realizace prvního projektu MAP se však realizační tým potýkal se zřejmým rozdílem v ochotě a míře zapojení subjektů z větších sídel oproti poměrně značné neochotě setkávání subjektů ze sídel menších. Nicméně při intenzivnější komunikaci a návštěvách realizačního týmu v prostředí příslušných subjektů se tato jejich počáteční neochota změnila v poměrně vstřícný přístup.



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



I druhý projekt MAP se v počátku potýkal s několika problémovými faktory v této oblasti.

Prvním faktorem byla změna nositele projektu z Města Louny na MAS SERVISO, o. p. s. , což představovalo i poměrně významnou změnu v zastoupení realizačního týmu a potažmo to pro některé nové účastníky znamenalo opětovné seznamování se s územím.

Druhým faktorem byla skutečnost, že druhý projekt MAP nenavazoval ihned na ukončený projekt MAP I, ale vznikla zde až roční proluka.

Opět se tedy realizační tým v počátcích potýkal s nastartováním projektu a s rozdílem v ochotě a míře aktivního zapojení jednotlivých subjektů.

Nicméně stejně jako v MAP I při intenzivnější komunikaci a návštěvách realizačního týmu v prostředí příslušných subjektů se tato jejich počáteční neochota změnila ve vstřícný přístup. Do realizace projektu se zapojilo 91 % škol na území ORP Louny.

Během realizace projektu se stala vzájemná setkání (ať už ve formě Řídícího výboru, tak ve formě Pracovních skupin) tradiční aktivitou, kterou všichni přítomní považovali vždy za přínos.

V průběhu realizace projektů probíhaly různé formy komunikace se zapojenými subjekty. Osobní setkání, dotazníková šetření, společná setkání. Na základě této komunikace a poté společných setkání stěžejních platforem bylo mj. stanoveno, jaké aktivity považuje území za přínosné a potřebné a jaké aktivity nejsou relevantní. Docházelo k plánování společných akcí, seminářů, workshopů, které se vždy setkaly s velkým úspěchem.

Právě úspěšná realizace aktivit implementace v projektu MAP II byla velkou motivací pro realizaci pokračujícího projektu - MAP III, který již plynule navázal na ukončený MAP II a složení fungujících komunikačních platforem a již nastavená spolupráce v území velmi přispěla k rozjezdu dalšího projektu. V MAP III sice realizace implementačních aktivit nebyla podporována nicméně projekt se velmi soustředil na prohlubování komunikaci mezi aktéry ve vzdělávání a společné mapování problémových oblastí a navrhování opatření, kterými bychom problémové oblasti v území řešili, a naplňovali tak stanovené cíle v území v budoucích projektech MAP.



### **Uspořádání účastníků v projektu, jeho vedení, klíčoví aktéři, komunikační platformy**

Hlavními a povinnými složkami v projektech MAP je Řídící výbor, realizační tým a pracovní skupiny.

Členství v jednotlivých platformách bylo na počátku realizace místního akčního plánování nabídnuto všem partnerům v území. Poté z potvrzených účastí a dle povinných podmínek byl sestaven Řídící výbor ve vhodném složení a pracovní skupiny dle povinných zaměření.

Stejný postup byl využit i v projektu MAP II s ohledem na velkou proluku mezi MAP I a MAP II.

V rámci 3,5 leté realizace projektu MAP II se složení těchto platforem osvědčilo, z pohledu kompetencí a odpovědností nebyl identifikován významnější problém a tudíž nebylo nutné realizovat v projektu MAP III žádné významné změny ve složení těchto platforem.

Práce členů RT doposud nevykazuje žádné problémy. Mezi členy je zajištěna efektivní spolupráce, komunikace, rozdělování úkolů, tak aby na sebe navazovaly a vedly řádně a systematicky ke zpracování povinných výstupů.

Členové pracovních skupin se pravidelně setkávají, prohlubují svou spolupráci, získávají komplexní informace z veškerých oblastí, smysluplně definují problémové oblasti a společně plánují opatření na území ORP Louny.

Setkávání členů Řídícího výboru vidíme také doposud jako bezproblémové. ŘV se setkává pravidelně co 6 měsíců či schvalují potřebné výstupy metodou per rollam.

Nyní si již troufáme říci, že spolupráce v platformách, které jsou tvořeny aktivními a kvalifikovanými členy, je na velmi kvalitní úrovni.

### **Aktivity projektů**

Pravidelná setkávání jednotlivých platforem – Řídící výbor, realizační tým, pracovní skupiny považujeme již od počátku za velmi důležitou a postupně časem se vyvíjející, a velmi přínosnou aktivitu.

Platformy, jak jsme již zmiňovali, jsou složeny z aktivních odborníků, kteří k přípravě na setkávání, k samotnému setkávání a vzájemným diskusím přistupují velice zodpovědně. Setkávání vždy probíhá v pozitivní atmosféře a jsou klíčová pro další postup v realizaci projektů.



Na základě zjištěné evaluace pracovních skupin v rámci realizace projektů bylo například zjištěno, že členové pracovních skupin považují setkávání pracovních skupin za efektivní, jsou spokojeni s dosavadním jednáním, způsobem nastavené komunikace a jejich očekávání jsou naplňována.

Velmi přínosnou a postupně se rozvíjející aktivitou je Rozvoj a aktualizace MAP/místní akční plánování.

I zde si již dovolíme konstatovat pozitivní vývoj v komunikaci a ve společné práci směrem k aktualizaci dokumentace MAP mezi ostatními zástupci školských subjektů, kteří nejsou členy pracovních skupin.

Velmi se osvědčují v první řadě dotazníková šetření, která realizační tým pro subjekty připravuje a neustále upřesňuje za účelem srozumitelnějšího porozumění, neboť jsme si vědomi ze zpětných vazeb menších nejasností např. v terminologii.

Všichni aktivní aktéři ve vzdělávání se dotazníkových šetření účastní, a snaží se jej co nejpřesněji zodpovědět. Zároveň mají vždy možnost vnášet nové poznatky, definovat nově vzniklé problémové oblasti, které poté konzultují se zástupci RT prostřednictvím osobních schůzek či rozsáhlejších setkání, včetně definování příčin daných problémů i navrhovaných opatření.

Zaznamenáváme postupně se vyvíjející kvalitní přístup k této aktivitě, avšak stále je potřeba motivovat i ty méně aktivní subjekty.

### **Implementační aktivity – především MAP II**

Zde si dovoluujeme konstatovat, že aktivity implementace, realizované především v MAP II velmi napomohly rozvoji celého místního akčního plánování.

Aktéři se často setkávali v rámci realizovaných akcí ať už pro děti, žáky či na vzdělávacích aktivitách a workshopech pro PP. Velmi výstižné a přínosné hodnocení představuje evaluace implementace zpracovaná v rámci realizace projektu MAP II.

Nejenom však díky aktivitám implementace, ale postupnými realizacemi jednotlivých projektů MAP, začali aktéři ve vzdělávání v území více komunikovat. V období před místním akčním plánováním tyto možnosti příliš nevyužívali a byli často zvyklí si své problémy řešit individuálně. Velký přínos např. zaznamenáváme v realizovaných výjezdních zasedání (v rámci implementačních aktivit v projektu MAP II), kde mohli aktéři ve vzdělávání vést diskuse a sdílet dobrou praxi.





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



Hlavním rysem spolupráce projektů MAP v ORP Louny je vytvoření platformy partnerství, která je otevřená všem aktérům mající zájem o spolupráci v oblasti vzdělávání. Důležité pro fungování partnerství je, aby spolupráce byla založena na dobrovolnosti a snaze něčím přispět či něco zlepšit. Výběrem vhodných aktérů ke spolupráci a jejich způsobem zapojení byl a nadále bude v místním akčním plánování naplněn princip spolupráce a dohody.

### 3. Stručná metodologie

#### 3.1 Cíle evaluace

Cílem evaluace je průběžně sledovat a zhodnotit celkový průběh a výsledky procesu místního akčního plánování ve vzdělávání na území ORP Louny, a to za celé programové období 2014-2020 resp. do roku 2023.

Toto období zahrnuje celkem 3 projekty: MAP I, MAP II a MAP III.

V průběhu evaluace byla sledována především účelnost, dopady a udržitelnost MAP.

Podrobně jsme zkoumali úspěšnost projektu, zda projekt dosáhl stanovených cílů a jakým způsobem jich bylo dosaženo. Dále byla hodnocena efektivita projektu a jeho přínos pro cílové skupiny. Procesní stránka projektu byla hodnocena z hlediska řízení projektu, tedy zda byly dodrženy stanovené postupy, časové plány a rozpočet a zda byly dostupné zdroje a kapacity využity efektivně. Na základě zjištění evaluace byla navržena doporučení s cílem do budoucna napomoci k lepšímu využití zdrojů a k dosažení lepších výsledků. Tato doporučení jsou připravena s ohledem na specifické potřeby MAP v daném území a na potřeby cílových skupin.



## Cílové skupiny evaluace

Cílové skupiny evaluace jsou shodné s cílovými skupinami projektů MAP.

- Pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení včetně vedoucích pedagogických pracovníků
- Pracovníci organizací působících ve vzdělávání
- 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
- Rodiče dětí a žáků

## 3.2 Metody sběru dat

- desk research dokumentace projektů MAP,
- řízený rozhovor/workshop se členy realizačního týmu a pracovních skupin,
- volitelné – realizace dotazníkového šetření (v případně potřeby doplnění dat z území).

## 3.3 Evaluační otázky

Místní akční plánování rozvoje vzdělávání bylo hodnoceno z hlediska účelnosti, dopadů a udržitelnosti.

**Účelnost MAP**, která se zaměřuje na efektivitu intervencí a jejich působení na zvyšování procesu vzdělávání v lokalitě v kontextu realizovaného projektu MAP I, MAP II, MAP III. V rámci vyhodnocování účelnosti se zjišťuje, zdali intervence projektu plní svůj účel a zdali jsou naplňovány cíle projektu a jakých výsledků se dosáhlo.

Dotazníkového šetření se účastnilo intenzivně 18 zástupců pracovních skupin z řad vedoucích pedagogických pracovníků, pedagogických pracovníků, odborníků v území a zřizovatelů.



V rámci šetření byly zjišťovány tyto otázky:

### Účelnost MAP

- *Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů MAP?*
  - ✓ *Jak vnímáte přínos a efektivitu řízení projektu*
  - ✓ *Jak vnímáte přenos informací mezi jednotlivými aktéry MAP?*
  - ✓ *Jak hodnotíte nastavení cílů MAP z pohledu jejich nastavení, reálnosti a efektivit?*
  - ✓ *Jak vnímáte efektivitu pracovních skupin MAP?*
  - ✓ *Jak hodnotíte naplňování cílů projektu MAP?*
  - ✓ *Jak hodnotíte přínos jednotlivých klíčových aktivit projektu?*
- *Jaké bariéry bránily k efektivitě projektu*
- *Silné stránky, které efektivitě projektu napomohly*
- *Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?*

**Dopad MAP** - zde byl posuzován přínos akčního plánování v území v jednotlivých oblastech. Dopad je zde chápán jako změna, která může být důvěryhodně prisuzována intervenci.

V rámci šetření byly zjišťovány tyto otázky:

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

**Udržitelnost MAP** je chápána jako posouzení úrovně a kvality akčního plánování v budoucím období. Tj. udržitelnost je vnímána jako posouzení toho, zda daná aktivita dosáhla, anebo dosáhne cíle jen dočasně nebo trvale.

V rámci šetření byly zjišťovány tyto otázky:

- *Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?*
- *Je plán udržitelnosti MAP realistický?*
- *Hodnocení komunikačních kanálů klíčových pro pokračování vybudovaného partnerství v lokalitě*



## 4. Evaluační zjištění

### 4.1 Účelnost MAP

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

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

Mezi dílčí cíle patří:

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 vzdělávání.

Dílčí cíl 3. Zavádění řešení pro nastavení rovných příležitostí ke vzdělávání uvnitř škol a v území - dostupnost kvalitního vzdělávání každého dítěte/žáka v inkluzivní škole.

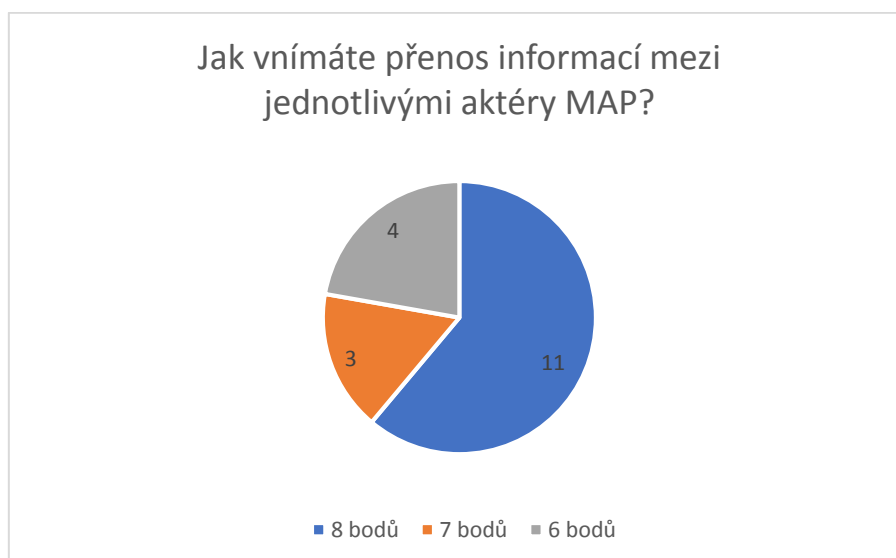
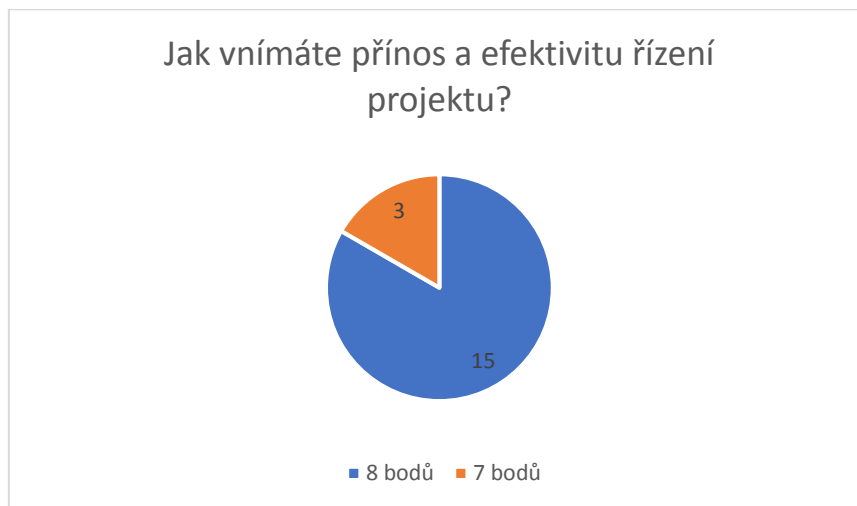
Dílčí cíl 4. Zlepšení spolupráce škol s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.

Níže předkládáme vyhodnocení dotazníkového šetření – jednotlivých otázek, které bylo realizováno se členy pracovních skupin, které jsou složeny průřezově ze všech cílových skupin v podobě grafů.

V evaluační zprávě jsou zaneseny zároveň i postřehy a výsledky z diskusí s ostatními členy realizačního týmu i z předešlých projektů.

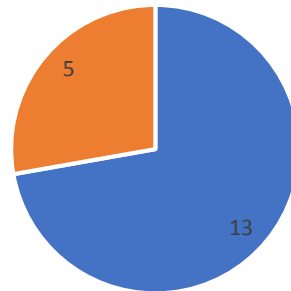


1. Oblast hodnocení: **Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních a dílčích cílů MAP**, se skládala z níže uvedených podoblastních otázek. (ve škále hodnocení 8 bodů nejvíce, 1 bod nejméně)



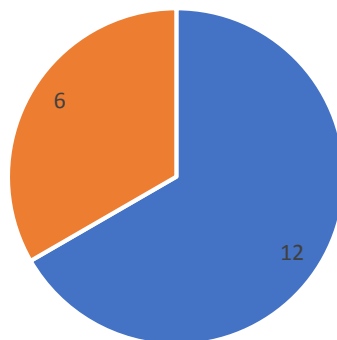


Jak hodnotíte nastavení cílů MAP z pohledu jejich nastavení, reálnosti a efektivity?



■ 8 bodů ■ 7 bodů

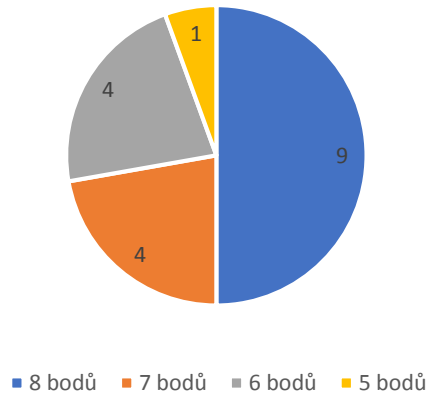
Jak vnímáte efektivitu pracovních skupin?



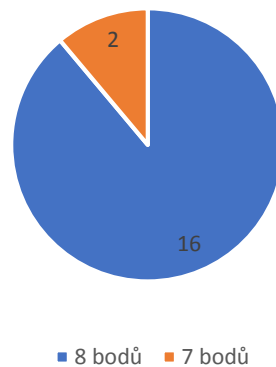
■ 8 bodů ■ 7 bodů



### Jak hodnotíte naplňování cílů projektů MAP?



### Jak hodnotíte přínos jednotlivých klíčových aktivit projektu?



Po vyhodnocení procesu místního akčního plánování ve vzdělávání v území ORP Louny, který byl v území realizován v programovém období 2014-2020, respektive do roku 2023, lze na základě zjištěného konstatovat, že bylo dosaženo hlavního cíle MAP, kterým je zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách.

Byla podpořena spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání, to znamená společné informování a plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb a vyhodnocování přínosů spolupráce.

V programovém období 2014-2020 byly průběžně naplňovány i dílčí cíle MAP.



Díky realizaci MAP se podařilo v území vytvořit dlouhodobou ucelenou koncepci rozvoje v oblasti vzdělávání a tu průběžně aktualizovat. Podařilo se zároveň sjednotit zájmy, postupy a strategie relevantních partnerů ve vzdělávání. Systematické setkávání zástupců cílových skupin v Pracovních skupinách vedlo k vytvoření funkčních vazeb v území a rozvoji spolupráce na procesu místního akčního plánování v oblasti vzdělávání.

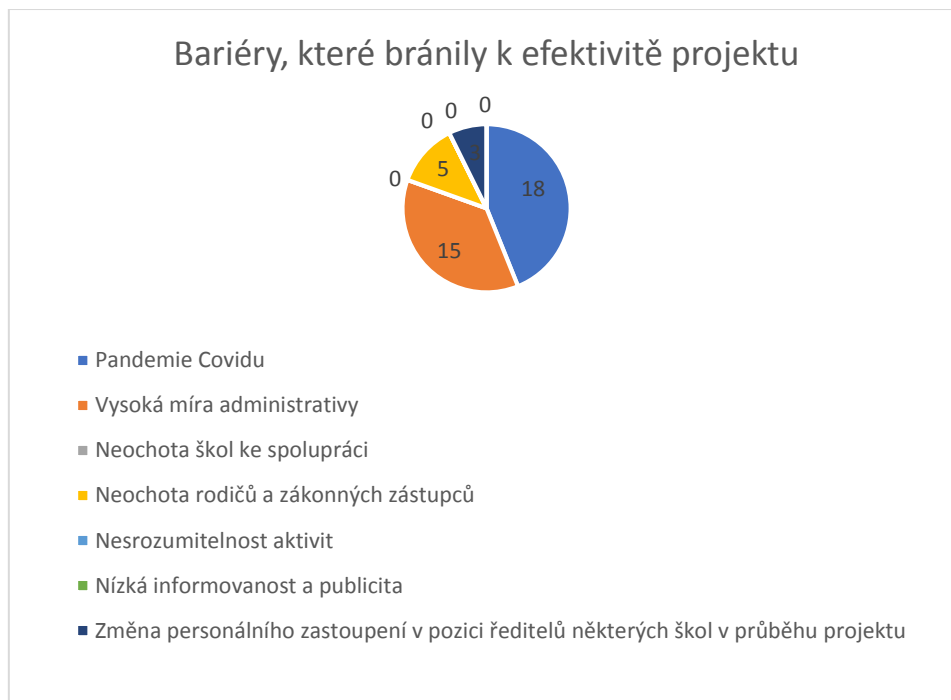
#### 4.1.2. Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?

V tomto tématu byly položeny respondentům 2 otázky:

**Vyberte prosím jednu až tři bariéry, které bránily k efektivitě projektu.**

**Vyberte prosím 1 až 3 silné stránky, které efektivitě projektu napomohly?**

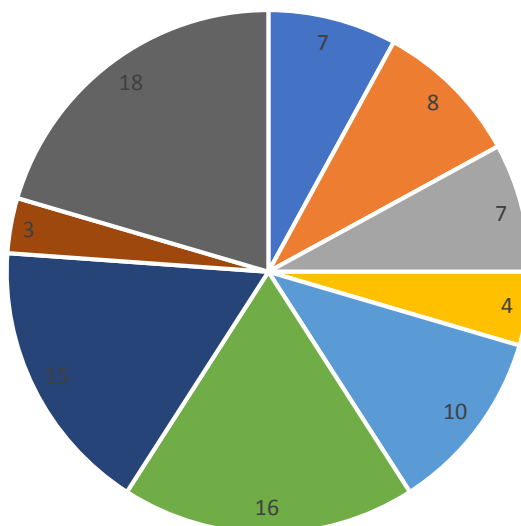
Níže uvedené grafy znázorňují výsledné odpovědi.







Vyberte 1 až 3 silné stránky, které efektivitě projektu napomohly



- Týmová spolupráce
- Společná jednání škol na úrovni MAP
- Četnost schůzek realizačního týmu
- Neformální spolupráce ředitelů škol
- Propojení škol
- Vzájemné sdílení zkušeností
- Podpora jednotlivých aktérů navzájem – přenos příkladů dobré praxe
- Srozumitelnost, reálnost a časová přiměřenost nastavení cílů MAP
- Spolupráce na definování společných problémů a následně zacílení např. na společné aktivity, které přispěly k podpoře problematických okruhů
- Jiné



V rámci MAP Louny byly zároveň aktualizovány SWOT-3 analýzy vzdělávání. Výstupy těchto analýz byly následně promítnuty do příslušných verzí Strategických rámců pro území správního obvodu obce s rozšířenou působností Louny. Analýzami identifikované silné stránky a příležitosti byly adekvátně využity v rámci plnění dílčích cílů MAP. Slabé stránky byly adresovány vhodnými opatřeními vedoucími k jejich prevenci či minimalizaci dopadů. Hrozby byly jasně identifikovány včetně návrhů konkrétních kroků k jejich řešení s následnou vazbou na navrhované aktivity.

Využití silných stránek v realizaci projektu MAP ORP Louny:

- realizace projektů financovaných z NPO, šablon a jiných dotačních výzev
- spolupráce se zřizovateli
- spolupráce s odborníky

Využití příležitostí v realizaci projektu MAP ORP Louny:

- spolupráce mezi školami – sdílení dobré praxe
- spolupráce mezi všemi aktéry ve vzdělávání ORP Louny – společné akce

Které slabé stránky ovlivnily realizaci projektu MAP ORP Louny:

- nedostatečná nabídka kvalifikovaných odborníků na trhu práce
- vysoká administrativní zátěž pracovníků škol (ředitelů, pedagogů, nepedagogů)
- časová náročnost v případě vzdělávání pedagoga pro další pedagogy/vedení

Které hrozby ovlivnily realizaci projektů MAP:

- zvyšování administrativní zátěže pracovníků škol (ředitelů, pedagogů, nepedagogů)
- personální změny

V rámci epidemie COVID 19 se projeví některé hrozby, které souvisejí především se situací žáků z rodin ohrožených sociálním znevýhodněním. Dále se ukázaly jako problematické omezené digitální kompetence některých pracovníků, které si museli osvojit. Pandemie přinesla mnoho výzev například i v oblasti psychické (ne)pohody žáků, která se jako stigma promítá do jejich vzdělávacích a výchovných charakteristik dodnes.

Nastavení Priorit a cílů projektu, realizace aktivit v území dlouhodobě reflektuje výše uvedené aspekty. Bohužel však větší část hrozeb a slabých stránek je v rozsahu realizovaného MAP neřešitelná, jelikož jsou závislé na změně nastavení systému v oblasti vzdělávání.



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

Principy MAP byly definovány jako

- spolupráce;
- zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů;
- dohoda;
- otevřenost;
- SMART;
- udržitelnost a
- partnerství.

#### **Spolupráce**

MAP I.

Realizace projektu MAP pro území SO ORP Louny byla zahájena v září 2016 realizátorem projektu Město Louny. Do projektu se zapojilo 32 MŠ a ZŠ, zřizovaných městem a obcemi tj. 91,43 %. Celkový počet zapojených MŠ a ZŠ u ostatních zřizovatelů na ORP Louny činil 3, tedy 100 %. Do projektu dále byli zapojeni zřizovatelé škol, organizace zájmového a neformálního vzdělávání a další relevantní aktéři v území působící v oblasti vzdělávání. Prostřednictvím tohoto projektu došlo k navázání partnerství a spolupráce místních aktérů v oblasti vzdělávání, kteří mají vliv a zájem o rozvoj a pokrok v oblasti vzdělávací politiky.

MAP II.

Realizace projektu MAP II pro území SO ORP Louny byla zahájena v červenci 2019. Do projektu bylo zapojeno 42 škol dle IZO z 46 tedy 91%.

Dle šetření bylo zjištěno, že projekt MAP II byl velice přínosný. Naprosto prokazatelně byla podpořena spolupráce jednotlivých škol, zejména na odborné úrovni řešení specifických problémů.

V rámci projektu MAP II byl realizován poměrně rozsáhlý evaluační proces, který se soustředil na jednotlivé linie projektu. Jak fungování pracovních skupin, přínosy projektu, hodnocení aktivit implementace, reflektivní zprávy. Šetření ukazuje, že byla navazována nová partnerství, prohlubována spolupráce mezi aktéry ve vzdělávání, a především velice přínosně hodnocena je celá realizace aktivit implementace, která se stala jistě i silnou motivací pro účast v projektu MAP III s cílem spolupracovat



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



na definování opatření, vedoucích k plnění cílů v území a jejich možnostem podpory s dalšími navazujícími projekty.

MAP III.

Projekt MAP III navázal na předešlou spolupráci, a především oživil a podpořil ji s důrazem na systémové řešení klíčových problémů, které vzdělávací subjekty přímo spojují. V rámci realizace projektu MAP III bylo zapojeno celkem 89 % mateřských a základních škol v území, zřizovatelé škol, organizace zájmového a neformálního vzdělávání a další relevantní aktéři v území působící v oblasti vzdělávání.

Šetření opět ukázalo, že místní akční plánování opět podpořilo sdílnou spolupráci mezi jednotlivými aktéry ve vzdělávání, která se odrazila v aktualizaci celé dokumentace MAP.

### **Zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů**

MAP I

Široká veřejnost byla informována prostřednictvím webových stránek města Louny a prostřednictvím místního zpravodaje.

MAP II

Široká veřejnost byla informována prostřednictvím webových stránek MAP LOUNY, facebookového profilu MAP Louny města Louny a prostřednictvím místního zpravodaje.

MAP III

Projekty MAP III pokračovaly v rozvoji a prohlubování spolupráce v partnerství a v rozvoji komunitního plánování v území ORP Louny. Realizačnímu týmu se podařilo zintenzivnit komunikaci s vedením škol a významně zvýšit informovanost pedagogů o poslání a obsahu projektu MAP III. Velmi užitečnou aktivitou byla tvorba popisu potřeb škol, revize SWOT3 analýz, identifikace problémů a popis příčin těchto problémů a podpora ze strany MAP při tvorbě strategických dokumentů MAP.

K tomu, aby byla oslovena dotčená veřejnost využil realizační tým hlavně webových stránek projektu [www.maplouny.cz](http://www.maplouny.cz) a facebookového profilu. Zároveň byla široká veřejnost informována prostřednictvím místního zpravodaje. S ohledem na úspěšné ustanovení platformy partnerství MAP se dařilo dále zapojovat relevantní dotčenou veřejnost.



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



### **Princip dohody**

MAP I, MAP II, MAP III

V rámci realizace MAP v území byl dodržen princip dohody. MAP ORP Louny je dohodou mezi všemi aktéry vzdělávání o podobě vzdělávání. Dotčení aktéři vzdělávání v území se shodli na prioritách ve vzdělávání v území ORP Louny, záměrech, ale také na způsobu a postupu realizace odsouhlasených aktivit, a to na základě svobodné rozpravy a demokratické spolupráce.

### **Princip otevřenosti**

MAP I, MAP II, MAP III

Jedním ze základních předpokladů k efektivnímu propojování procesů ve vzdělávání je jejich otevřenost. Tvorba a realizace MAP v území plně respektovala zásady rovných příležitostí a možnosti aktivní participace všech dotčených zájmových skupin. Otevřenost MAP přispívala k budování důvěry a rozvoji spolupráce mezi partnery, uznání výstupů dílčích aktivit a podpoře přenositelnosti příkladů dobré praxe mezi MAP navzájem.

### **Princip SMART**

MAP I, MAP II, MAP III

V rámci místního akčního plánování byly stanoveny priority a jednotlivé cíle v oblasti vzdělávání v území a definovány konkrétní aktivity. Všechny cíle i aktivity respektují princip SMART:

- |   |             |   |
|---|-------------|---|
| S | specifická  | - popis konkrétních opatření                      |
| M | měřitelná   | - stanoveny indikátory                            |
| A | akceptovaná | - projednána a schválena v partnerství MAP        |
| R | realistická | - odráží skutečné potřeby a návrhy řešení         |
| T | termínovaná | - u navržených opatření stanoven termín realizace |



## Princip partnerství

MAP I, MAP II, MAP III

Partnerství při realizaci MAP spočívá ve spolupráci dotčených subjektů při přípravě a následné realizaci akčního plánu. Obsahem spolupráce partnerů MAP byla společná tvorba, koordinace, organizace, řízení, monitorování a vyhodnocování MAP v území. Partnerství bylo založeno na sdílené odpovědnosti a na demokratických principech rozhodování při tvorbě a řízení MAP.

## 4.2 Dopady MAP

### 4.2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území

Díky akčnímu plánování v území se podařilo vytvořit fungující platformy pro spolupráci v oblasti vzdělávání, zapojit aktéry ve vzdělávání prostřednictvím společných diskusí v pracovních skupinách a vytvořit strategický dokument skládající se z analýzy území a prostřednictvím strategie stanovit prioritní oblasti rozvoje vzdělávání na území ORP Louny, definovat problémové oblasti a klíčové problémy v oblasti vzdělávání, stanovit cíle a opatření, jak společně postupovat.

### 4.2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Do akčního plánování v území bylo zahrnuto široké spektrum jednotlivých aktérů vzdělávání v území.

- Základní školy, mateřské školy, základní umělecké školy
- Organizace působící v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže
- Zřizovatelé škol a školských zařízení
- Seznam obcí, které nejsou zřizovateli škol na území ORP Louny
- Ostatní subjekty

*Tito aktéři byly zapojeni do procesů strategického plánování a podíleli se tak na realizaci MAP. Zároveň byli informováni o jednotlivých dílčích výstupech společného plánování, zpracovaném Strategickém rámci MAP, o přípravě a finální podobě jednotlivých akčních plánů a o realizaci konkrétních aktivit.*



### **Pozitivní přínosy MAP**

#### **Ředitelům a učitelům:**

- příležitosti pro společná setkávání, k vzájemným konzultacím, výměně zkušeností a spolupráci,
- místní a komunikativní podpora při organizaci spolupráce s kolegy v místě a při řešení místních problémů.

#### **Zřizovatelům:**

- možnost navázání a rozvoje spolupráce zřizovatelů na území MAP,
- příležitosti pro výměnu zkušeností,
- možnost využití dat a informací z MAP pro střednědobé plánování v oblasti vzdělávání (např. financování škol).

#### **Dětem a žákům:**

- nastartování udržitelného kvalitního místního akčního plánování.

#### **Rodičům:**

- platformu pro otevřenou komunikaci.

#### **Všem aktérům v území:**

- zvýšení informovanosti o aktivitách různých subjektů v oblasti vzdělávání v území, spolupráce mezi formálním a neformálním vzděláváním,
- prohloubení spolupráce s neziskovými subjekty jak v oblasti vzdělávání, tak např. sociální oblasti,

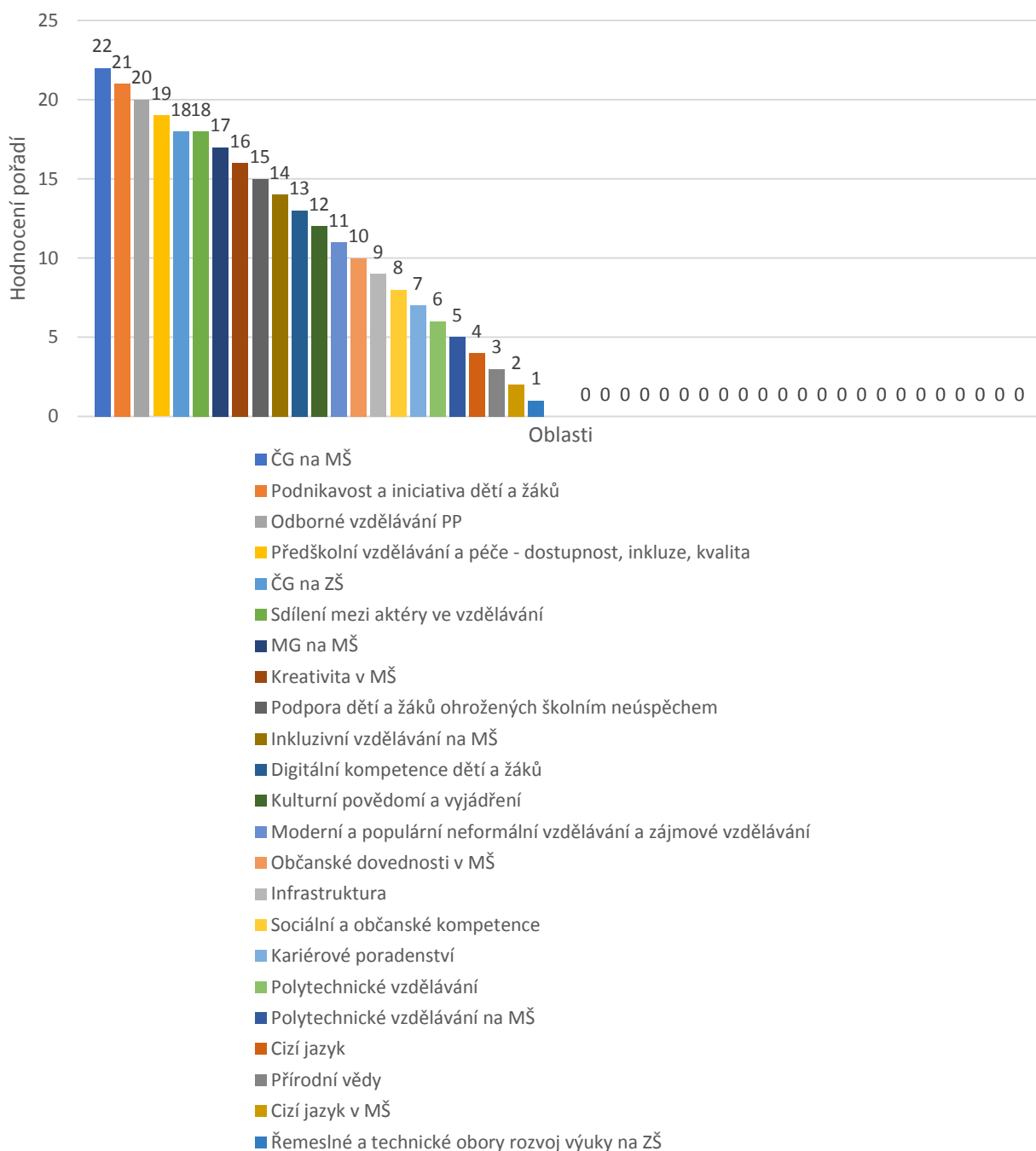
Hlavním přínosem MAP je zapojení všech účastníků systému do přípravy a uskutečňování MAP v území.

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

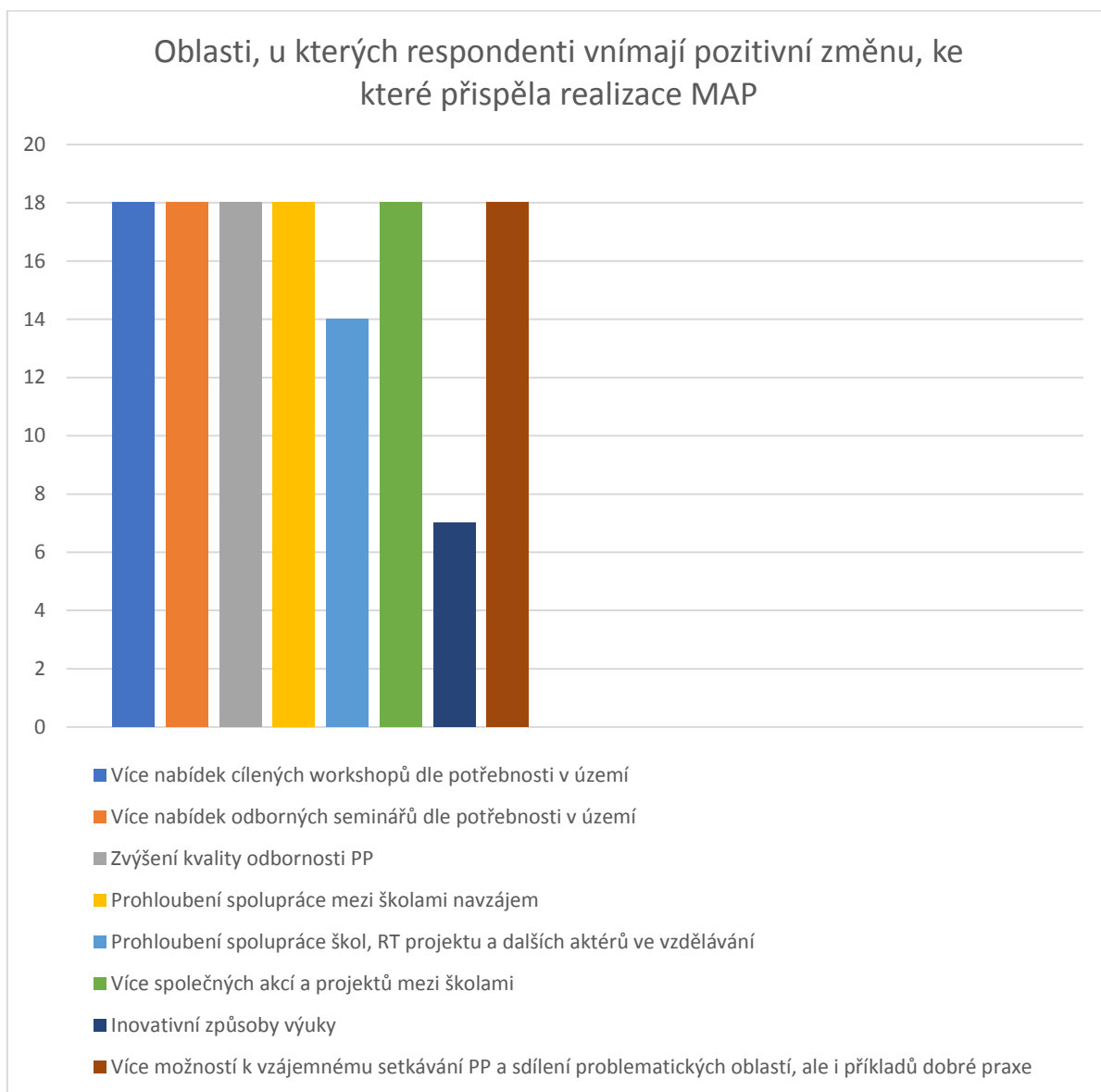
Níže uvedený graf zaznamenává odpovědi respondentů, kterou z oblastí vnímají jako nejvíce podpořenou v rámci realizace projektů MAP.



### Podpořené oblasti







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

V rámci realizace projektů MAP probíhala úzká spolupráce s projekty:

- Implementace Krajského akčního plánu Ústeckého kraje,
- NIDV, Centrum podpory SRP
- NPI ČR (Centrum podpory projektu P\_AP)



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



Účelem spolupráce byla metodická pomoc pro realizátory MAP, koordinace společných aktivit, nastavení možné spolupráce, způsobu výměny zkušeností a informací o aktivitách pro školy a školská zařízení realizovaných v území.

## 4.3 Udržitelnost MAP

### 4.3.1 Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

V rámci realizace projektu MAP bylo vytvořeno partnerství jednotlivých aktérů vzdělávání v území ORP Louny. Zapojením se do pracovních skupin a řídicího výboru se podařilo propojit zástupce mateřských a základních škol, základních uměleckých škol, neformálního a zájmového vzdělávání dětí a NNO. Partnerství vzniklá prostřednictvím realizace MAP jsou funkční a lze v nich pokračovat i v dalším období.

Z rozhovorů vyplynulo, že současná pracovní setkávání a nastavený formát spolupráce je udržitelný za předpokladu, že jej bude někdo koordinovat. Mezi jednotlivými aktéry je dostatek ochoty ke vzájemné spolupráci, ke které je motivuje dobrá pracovní atmosféra, ochota sdílet zkušenosti a ulehčovat přístup k inovativním metodám práce. Tento model komunitního charakteru je dle rozhovorů přínosem nejen z pohledu odbornosti jednotlivých účastníků panelů a schůzek, ale také cestou ke zvýšení efektivity učícího se procesu. Zjištění ukázala, že aktéři by i nadále chtěli pokračovat v zavedeném formátu a popřípadě jej rozšířit.

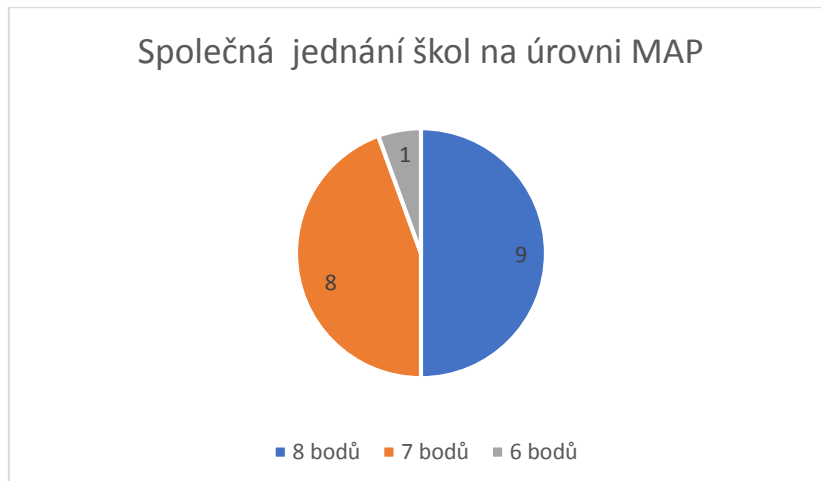
### 4.3.2 Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Realizace MAP po skončení programového období není bez finanční podpory udržitelný. Aby akční plánování pokračovalo v území ve stejném rozsahu a kvalitě, je potřeba zajistit odborné vedení a koordinaci projektu.

V současné době probíhá příprava navazujícího projektu MAP IV, díky kterému bude akční plánování v území pokračovat.

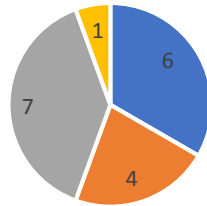


Níže uvedené grafy znázorňují výsledky dotazníkového šetření, jak jsou hodnoceny komunikační kanály klíčové pro pokračování vybudovaného partnerství v území. (ve škále 8 bodů nejvíce přínosné, 1 bod nejméně přínosné)



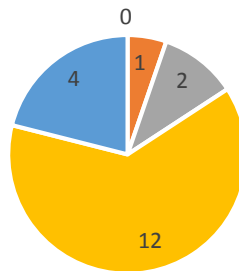


### Elektronická komunikace



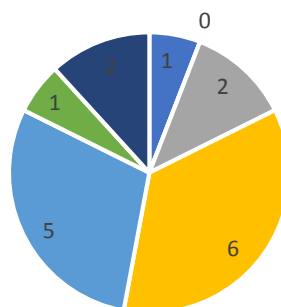
■ 8 bodů ■ 7 bodů ■ 6 bodů ■ 5 bodů

### Webové stránky

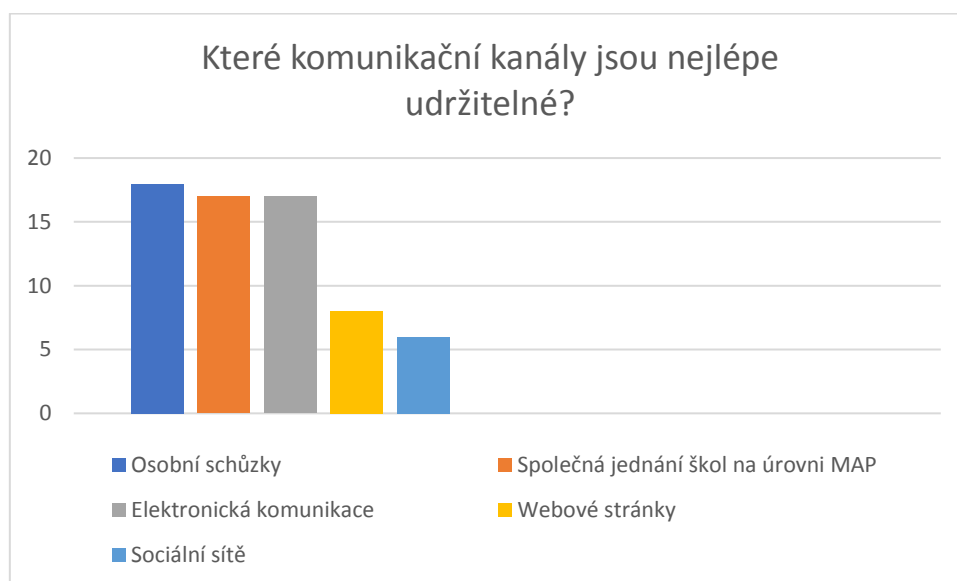


■ 8 bodů ■ 7 bodů ■ 6 bodů ■ 5 bodů ■ 4 body

### Sociální sítě



■ 8 bodů ■ 7 bodů ■ 6 bodů ■ 5 bodů ■ 4 body ■ 3 body ■ 2 body



## 5. Závěrečné shrnutí a doporučení

Tato evaluační zpráva byla vypracována v rámci aktivity KA 2 Místní akční plán vzdělávání III – A2 Evaluace místního akčního plánování podle Postupů MAP III - Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání.

Místní akční plánování rozvoje vzdělávání bylo hodnoceno z hlediska účelnosti, dopadů a udržitelnosti.

V závěru lze konstatovat, že projekt byl realizován v souladu s principy a cíli MAP. Díky akčnímu plánování v území se podařilo vytvořit fungující platformy pro spolupráci v oblasti vzdělávání, zapojit aktéry ve vzdělávání prostřednictvím společných diskusí v pracovních skupinách a vytvořit strategický dokument skládající se z analýzy území a prostřednictvím strategie stanovit prioritní oblasti rozvoje vzdělávání na území ORP Louny, definovat problémové oblasti a klíčové problémy v oblasti vzdělávání, stanovit cíle a opatření, jak společně postupovat.

Partnerství vzniklá prostřednictvím realizace MAP jsou funkční a lze v nich pokračovat i v dalším období.

Klíčové je především udržení lidských zdrojů, které budou i nadále odborně a koordinačně působit, a následně v další fázi MAP rozšiřovat působnost o implementační aktivity. Školy nemají dostatek kapacit k tomu, aby samy koordinovaly některé zaběhnuté aktivity, proto se MAP stává nepostradatelným aktérem v oblasti zvyšování kvality vzdělávání v území.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

V současné době proto probíhá příprava navazujícího projektu MAP IV, díky kterému bude akční plánování v území pokračovat.

Na základě evaluačního zjištění je doporučeno:

- Pokračovat v navázaných partnerství a přenosu nastavených procesů do dalšího projektu.
- S ohledem na odbornost a rozsah projektu udržet stávající personální kapacity.
- Realizovat implementační aktivity pro jednotlivé cílové skupiny.
- Prohlubovat spolupráci škol se zřizovateli, neziskovým sektorem a komunitními službami s cílem řešit složitější problémy v území spojené s vysokou mírou sociálního vyloučení jeho obyvatel.
- Rozvíjet neformální a osobní vztahy, které jsou založeny na atmosféře spolupráce, sdílení zkušeností a odborných pohledů na různé řešené situace, se kterými se aktéři v lokalitě setkávají.
- Aktivizovat rodiče, podporovat jejich zapojení do MAP a života škol, podpořit jejich zájem o důležitost vzdělávání pro jejich děti.
- Motivovat, navazovat a prohlubovat spolupráci i s méně aktivními subjekty