



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



Evaluace MAP I, II a III v ORP Jihlava

Závěrečná evaluační zpráva | červen

Obsah

► Cíle MAP	01
► Popis realizace projektů MAP I a MAP II v ORP Jihlava	02
Výchozí situace	02
Proces tvorby místních akčních plánů	03
Zapojení škol	03
Pracovní skupiny	04
Implementační aktivity	04
► Hodnocení MAP I, II a III pohledem zúčastněných aktérů	05
Organizační a administrativní aspekty místního akčního plánování	05
Hodnocení činnosti pracovních skupin	06
Zapojení škol	07
Hodnocení implementačních aktivit	08
Hodnocení procesu plánování	09
Hodnocení širších dopadů	10
Financování aktivit realizovaných skrze MAP	11
Komunikace a propagace	11
► Výsledky evaluace	12
Do jaké míry se podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?	12
Co v dosažení cílů bránilo?	13
Co dosažení cílů pomáhalo?	13
Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?	14
Co se změnilo díky akčnímu plánování v území?	14
Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?	14
Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?	15
Jaká je udržitelnost realizovaných aktivit?	15
Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?	15
Je plán udržitelnosti MAP realistický?	16
► Závěr a doporučení	17
► Seznam zkratk	18

Zprávu zpracovala Asociace neformálního vzdělávání, z.s. v rámci projektu MAP III, podpořeného z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání. Jeho hlavním řešitelem je statutární město Jihlava a partnerem Místní akční skupina Třeštsko, o.p.s.

Tato verze zprávy je vydána v červnu 2023 a je finální.

Zpracovatelský tým:

Výzkumný a editorský tým:

Mgr. Lenka Polcerová
PhDr. Magda Wagenknechtová Svobodová
Mgr. Eva Potužníková, Ph.D.
BPh.D., Bc. Monika Novosádová
Mgr. Jolana Dočkalová

Dále se na sběru dat podíleli:

Mgr. Filip Křáček
Mgr. Filip Gábor

Grafika:

Jan Maděrič

Odborný konzultant:

Mgr. Ondřej Bárta, Ph.D.

Poděkování

Velmi si vážíme podpory, kterou nám při evaluaci poskytoval Magistrát města Jihlavy a Místní akční skupina Třeštsko. Zvláštní poděkování patří také ředitelům, ředitelkám, učitelům, učitelkám, zástupcům a zástupkyním koordinačního týmu MAP a dalším respondentům a respondentkám za jejich ochotu a otevřenost, se kterou s námi sdíleli své zkušenosti s řízením a implementací projektů MAP I, II a III. Věříme, že zjištění, která přinášíme v této evaluační zprávě, pomohou nastavit opatření a procesy, které přispějí ke zlepšení kvality vzdělávání v území a budou ku prospěchu všem aktérům zapojeným do projektu MAP v dalších jeho fázích.

Úvod

Tato evaluační zpráva pokrývá období realizace projektů místního akčního plánování MAP I probíhajícího od 1. 6. 2016 do 31. 5. 2018, MAP II probíhajícího od 1. 12. 2018 do 31. 11. 2021 a MAP III probíhajícího v období 1. 12. 2021 až 30. 11. 2023.

Cílem zprávy je popsat proces místního akčního plánování na území správního obvodu obce s rozšířenou působností (SO ORP) Jihlava a zhodnotit jeho účelnost, dopady a udržitelnost v kontextu cílů projektů MAP I, II a III při zohlednění zkušeností a podnětů od zúčastněných aktérů.

Evaluace procesu místního akčního plánování vychází z analýzy veřejně dostupných dokumentů a z informací získaných od aktérů zapojených do MAP I, II a III. Tyto informace byly získány prostřednictvím osobních a telefonických rozhovorů s řediteli a ředitelkami zapojených škol, které probíhaly od dubna do listopadu 2022, a dále prostřednictvím ohniskových (fokusních) skupin s vybranými aktéry MAP, které se uskutečnily v listopadu 2022, lednu a červnu 2023. Jedna ohnisková skupina byla zaměřena na posouzení přínosu MAP z perspektivy škol a zúčastnili se jí ředitelé a ředitelky základních a mateřských škol z území ORP, další čtyři ohniskové skupiny se zabývaly hodnocením procesu místního akčního plánování z pohledu osob, které se podílely na řízení, koordinaci a administraci projektů MAP I, II a III a na činnosti pracovních skupin.

Cíle MAP

Projekty MAP vycházejí z celostátního konceptu vytvořeného na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV), jehož záměrem je zlepšit kvalitu vzdělávání prostřednictvím podpory společného plánování a vzájemného sdílení mezi aktéry působícími ve vzdělávání na lokální úrovni. Opatření podporovaná v rámci MAP mají zajistit, aby vzdělávání co nejvíce odpovídalo specifickým potřebám místních obyvatel a maximálně využívalo potenciál v daném území. Realizátory MAP mohou být obce, dobrovolné svazky obcí nebo místní akční skupiny (MAS). Místní akční plány jsou vytvářeny pro oblast předškolního, základního, neformálního a zájmového vzdělávání a jejich cílovou skupinou jsou děti a žáci do 15 let. Podpora je však směřována především k pedagogům a pedagožkám, kteří s touto cílovou skupinou pracují, aby opatření měla potenciál ovlivnit co nejvíce žáků a žákyň.

Na celostátní úrovni byla stanovena tři prioritní témata MAP, která mohli místní realizátoři doplnit o další témata v závislosti na okolnostech a potřebách konkrétního území. Společnými prioritními tématy byly:

- > dostupnost, inkluze a kvalita předškolního vzdělávání a péče,
- > čtenářská a matematická gramotnost,
- > inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem.

Projekt MAP I byl primárně zaměřen na definování oblastí, kterých by se mělo místní akční plánování v daném území týkat, a na nastavení procesů vzájemné spolupráce. V navazujícím projektu MAP II pak byly realizovány tzv. implementační aktivity, které měly přispět ke zlepšení kvality vzdělávání v oblastech identifikovaných v rámci MAP I a případně i v dalších, nově definovaných oblastech. Projekt MAP III byl opět zaměřen spíše strategicky a zahrnoval evaluaci dosavadního procesu místního akčního plánování, aktualizaci místního akčního plánu pro následující období a plánování aktivit

pro navazující projekt MAP IV.

Pro území ORP Jihlava jsou cíle a priority MAP popsány v Místním akčním plánu rozvoje vzdělávání pro ORP Jihlava a ve Strategickém rámci místního akčního plánování do roku 2023, které vznikly jako výstupy projektu MAP I. Strategický rámec místního akčního plánování do roku 2023 uvádí čtyři prioritní oblasti rozvoje vzdělávání v ORP Jihlava:

- > dostupné a kvalitní předškolní vzdělávání pro všechny děti,
- > kvalitní vzdělávání v motivujícím prostředí pro všechny žáky,
- > rozvoj kompetencí pro úspěšný vstup na pracovní trh,
- > neformální vzdělávání.

V souladu s uvedenými prioritními oblastmi pak byly v rámci projektu MAP II v ORP Jihlava definovány následující cíle:²

- > zvýšení kvality předškolního vzdělávání včetně usnadnění přechodu dětí na ZŠ,
- > zlepšení kvality vzdělávání a výsledků žáků v klíčových kompetencích,
- > rozvoj systému strategického řízení a hodnocení kvality ve vzdělávání,
- > zvýšení kvality vzdělávání a odborné přípravy včetně posílení jejich relevance pro trh práce.

Pro dosažení těchto cílů byly navrženy tzv. implementační aktivity, což byly jednak aktivity vzájemné spolupráce mezi školami a dalšími aktéry v území, jednak aktivity probíhající přímo na školách a určené pro žáky a žákyň. Důraz byl kladen zejména na aktivity vedoucí k podpoře dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem. V souladu s celostátním nastavením procesu místního akčního plánování tyto implementační aktivity (podpořené skrze MAP) probíhaly pouze v rámci MAP II.

Projekt MAP III byl zaměřen na evaluaci předchozího procesu a strategické plánování následných kroků. Jeho hlavním cílem bylo dále rozvíjet spo-

lečné místní akční plánování započaté v předchozích fázích MAP a nastavit další směřování akčního plánování tak, aby co nejlépe naplňovalo prioritní témata MAP s maximálním využitím dostupných kapacit v území. Pro území ORP Jihlava byly pro MAP III stanoveny tyto specifické cíle:³

- > řešení problémů v oblasti vzdělávání koncepčně pro celé území SO ORP Jihlava,
- > zvýšení míry aktivního zapojení zřizovatelů do rozvoje vzdělávací soustavy a také vytváření nových forem spolupráce na základě partnerství zřizovatele, škol a dalších institucí,
- > vyhledávání místních aktivních učitelů a dalších odborníků z oblasti vzdělávání, kteří mohou svými dosavadními zkušenostmi a odborností napomoci ke zkvalitnění vzdělávání,
- > podpoření koncepčního dlouhodobého plánování ve školách,
- > podpoření společného plánování a sdílení aktivit na území ORP Jihlava, jako jsou spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání.

Popis realizace projektů MAP I, II a III v ORP Jihlava

Výchozí situace

Území ORP Jihlava je specifické svým sídelním uspořádáním, v němž centrální postavení zaujímá krajské město Jihlava s přibližně 50 000 obyvateli a dále se zde nachází velký počet menších a malých obcí, z nichž většina má méně než 500 obyvatel. Řada z těchto obcí zřizuje základní nebo mateřskou školu, v území mimo Jihlavu se tedy nachází velký počet malých škol, které jsou často neúplně organizované (pouze 1. stupeň) nebo malotřídní. Rizikem tohoto uspořádání mohou být omezené personální, případně i materiální kapacity v malých školách, odliv žáků z malých škol

do lépe vybavených městských škol a obtížná možnost navazování kontaktů s dalšími školami. Výhodou je naopak dobrá dostupnost základního i předškolního vzdělávání napříč celým ORP, třebaže v některých lokalitách může být horší dopravní obslužnost nebo nemusí kapacita škol odpovídat aktuální potřebě.

V celorepublikovém kontextu má ORP Jihlava příznivé socioekonomické charakteristiky. Podle mapy vzdělávání, kterou zpracovala agentura PAQ Research, se nezaměstnanost v ORP od roku 2018 pohybuje kolem 3 %, je zde také nízký podíl obyvatel s nejvýše základním vzděláním (5,3 %), relativně nízká míra exekucí (12 %) ve srovnání s republikovým průměrem, a nízký podíl rodin žijících v bytové nouzi (0,6 %). V území se zároveň nevyskytují výraznější vzdělávací problémy, hodnoty sledovaných indikátorů, jako jsou školní absence, školní neúspěšnost nebo nedokončení základní školy, jsou podprůměrné.

Před zahájením procesu místního akčního plánování v území již působily organizace (např. Vysočina Education, Oblastní charita Jihlava, Speciálně pedagogické centrum Jihlava, Pedagogicko-psychologická poradna Jihlava a další), které nabízejí vzdělávací kurzy a další podpůrné aktivity školám, žákům, žákyním a jejich rodinám a věnují se také podpoře znevýhodněných žáků a žákyň. V době realizace projektů MAP I a II zahájily svoji činnost další podpůrné organizace, např. F POINT či krajské pracoviště Národního pedagogického institutu (NPI). V regionu je dále aktivních několik místních akčních skupin (MAS Třeštsko, MAS LEADER – Loucko, MAS Českomoravské pomezí, do území ORP Jihlava okrajově zasahují i MAS Via rustica a MAS Podhorácko). Místní akční skupiny mají vytvořenou síť kontaktů na obce a lokální aktéry v území, tradičně se však zaměřovaly spíše na podporu regionálního rozvoje nebo na životní prostředí a nepůsobily v oblasti vzdělávání.

V době zahájení projektu MAP I (od 1. září 2016) vstoupila v platnost novela školského zákona, která přinesla zásadní změny ve vzdělávání dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami (SVP). Cílem bylo začlenit co nejvíce těchto dětí do běžných mateřských a základních škol, a tím podpořit jejich integraci do společnosti. Pro školy tato změna znamenala nutnost zorientovat se

¹ Oba dokumenty jsou dostupné na www.jihlava.cz/mistni-akcni-plan-pro-orp-jihlava/d-533069

² www.jihlava.cz/map-ii-jihlava/ds-56970

³ www.jihlava.cz/map-iii-jihlava/ds-58023

v nových předpisech a naučit se pracovat s žáky a žákyněmi, kteří potřebují individuální podporu. Pro mnohé učitele a učitelky v regionu byla naprosto novou zkušeností nejen práce s individuálními vzdělávacími plány, ale také spolupráce s asistenty a asistentkami pedagoga. Zároveň bylo nutné školy vybavit pomůckami pro žáky a žákyně se SVP a provést bezbariérové úpravy. Zvládnutí společného vzdělávání bylo v době realizace MAP I a MAP II jednoznačně největší výzvou v celém regionu. Nové výzvy pak přineslo uzavření škol a další omezení spojená s pandemií nemoci Covid – 19 v letech 2020–2021 a příchod žáků a žákyň z Ukrajiny v roce 2022.

Proces tvorby místních akčních plánů

Projekty MAP I a MAP II byly realizovány statutárním městem Jihlava (SMJ), které bylo jejich nositelem a zajišťovalo jejich řízení a administraci. Byl sestaven řídicí výbor projektu, do něhož byli nominováni zástupci Magistrátu města Jihlavy a dalších zřizovatelů škol v ORP, Kraje Vysočina, místních akčních skupin, vedení škol, organizací neformálního a zájmového vzdělávání, rodičů a dalších organizací působících v regionu. Dále byl vytvořen realizační tým zodpovědný za manažerské, organizační a technické zajištění projektu. Realizační tým byl složen ze 3 klíčových osob – projektová manažerka, finanční manažerka a koordinátorka pro MAP, které v rámci širšího realizačního týmu spolupracovaly s odbornými garanty pro různé oblasti, především s vedoucími pracovními skupin.

V rámci přípravy místního akčního plánu byly osloveny základní školy, mateřské školy a organizace poskytující neformální a zájmové vzdělávání, aby předložily své záměry investičních projektů na zlepšení materiálního zázemí a aby definovaly své potřeby v oblasti neinvestičních priorit. Na základních a mateřských školách bylo rovněž provedeno dotazníkové šetření, jehož prostřednictvím byly zjišťovány dosavadní aktivity škol v prioritních tématech MAP (čtenářská gramotnost, matematická gramotnost, inkluzivní vzdělávání, podpora žáků a žákyň ohrožených školním neúspěchem), existující aktivity spolupráce a témata, ve kterých by školy chtěly pokračovat nebo na nich začít pracovat. Dále byla vyhodnocena data z dotazníkových šetření realizovaných MŠMT a strategické

a analytické dokumenty vztahující se k území ORP Jihlava.

Na základě těchto podkladů byl vytvořen plán investičních projektů a byly definovány čtyři prioritní oblasti rozvoje vzdělávání v území ORP Jihlava (uvedené výše v kapitole Cíle MAP). Ke každé prioritní oblasti byla provedena SWOT analýza, definovány rozvojové cíle a naplánovány aktivity směřující k dosažení stanovených cílů. Cíle, aktivity a investiční záměry byly popsány v Místním akčním plánu rozvoje vzdělávání pro ORP Jihlava a ve Strategickém rámci místního akčního plánování do roku 2023, které vznikly jako výstup projektu MAP I. Strategický rámec byl následně v rámci projektu MAP II aktualizován.

Projekt MAP III realizoval Magistrát města Jihlavy v partnerství s MAS Třeštsko a Asociací neformálního vzdělávání, z.s. (ANEV). Řídicí výbor se skládal ze zástupců zřizovatelů, kraje, místních akčních skupin, škol, organizací neformálního a zájmového vzdělávání, rodičů a dalších organizací působících ve vzdělávání (Vysočina Education, NPI, Česká školní inspekce apod.). Realizační tým projektu tvořily dvě zástupkyně Magistrátu (projektová manažerka a odborná garantka), odborné koordinátorky z MAS Třeštsko a ANEV. Pozice projektové manažerky a odborné garantky byly v první části projektu sloučeny do jedné koordinátorské pozice, později byly rozděleny mezi dvě osoby.

V rámci projektu MAP III proběhla na území ORP nejprve situační analýza, kterou měla na starost ANEV. Na jejích průběžných výstupech pak bylo postaveno strategické plánování, za které byla zodpovědná MAS Třeštsko ve spolupráci s pracovními skupinami. Výstupem strategického plánování byl aktualizovaný Strategický rámec MAP (včetně investičních záměrů škol) a plán pro navazující projekt MAP IV. Souběžně se strategickým plánováním probíhala také evaluace dosavadního procesu místního akčního plánování, jejímž výstupem je tato zpráva.

Zapojení škol

Na území ORP Jihlava se ve sledovaném období nacházelo 60 organizací poskytujících předškolní, základní, základní umělecké a zájmové vzdělávání: 24 sloučených základních a mateřských škol,

14 samostatných základních škol (včetně 1 církevní a 1 soukromé), 13 samostatných mateřských škol (z toho 2 soukromé), 1 sloučená mateřská škola a speciálně pedagogické centrum, 1 dětský domov se školou, 1 základní škola speciální a praktická škola, 1 základní škola sloučená s domem dětí a mládeže, 2 domy dětí a mládeže a 3 základní umělecké školy. Do projektu MAP I se zapojilo celkem 53 spolupracujících základních a mateřských škol, do projektu MAP II celkem 51 a do projektu MAP III celkem 53 spolupracujících základních, mateřských a základních uměleckých škol. Podíl spolupracujících škol ve všech třech projektech přesáhl hranici 70 %, která byla v celostátně platných podmínkách stanovena jako povinný minimální podíl zapojených organizací.

Zapojení škol zahrnovalo v první řadě předkládání záměrů investičních projektů pro financování z Integrovaného regionálního operačního programu (IROP), případně z Programu rozvoje venkova (PRV). Investiční záměry byly shromažďovány a koordinovány v rámci MAP a tvořily přílohu Strategického rámce MAP. Investiční projekty mohly předkládat všechny školy v ORP, nejen ty spolupracující v MAP. Záměry investičních projektů byly pravidelně aktualizovány dle zjišťovaných potřeb škol. Dále se pedagogové a pedagožky ze spolupracujících škol mohli (v rámci projektu MAP II) účastnit implementačních aktivit – seminářů, workshopů, setkání zaměřených na sdílení zkušeností a dalších vzdělávacích aktivit organizovaných pracovními skupinami, často ve spolupráci s dalšími aktéry v území. Další implementační aktivity byly určeny přímo pro žáky a žákyně (podrobněji níže). V neposlední řadě se spolupracující školy mohly také podílet na připomínkování výstupů MAP a mohly nominovat členy do pracovních skupin.

Pracovní skupiny

V projektech MAP I a II fungovalo celkem 5 pracovních skupin, konkrétně pracovní skupina pro čtenářskou gramotnost, pro matematickou gramotnost, pro rovné příležitosti, pro financování a pro doporučená opatření. V MAP III pracovní skupinu pro doporučená opatření vystřídala pracovní skupina pro podporu škol v plánování. Pracovní skupiny se pravidelně scházely, koordinovaly aktivity v rámci své prioritní oblasti, plánovaly

a organizovaly vzdělávací akce nabízené školám. Členy pracovních skupin byli zástupci a zástupkyně Magistrátu města Jihlava, škol a dalších organizací působících v území (např. Vysočina Education, Oblastní charita Jihlava, F POINT, Městská knihovna či Speciálně pedagogické centrum).

Implementační aktivity

Zatímco MAP I a MAP III byly zaměřeny hlavně na plánování v území, MAP II nabízel vedle plánování také prostor pro realizaci implementačních aktivit. V rámci pracovních skupin byla připravena nabídka aktivit, z nichž si každá škola mohla vybrat podle svých potřeb a preferencí, do čeho se zapojí. Jednalo se jednak o vzdělávací aktivity a vzájemná setkání určená pro zaměstnance a zaměstnankyně škol a dalších organizací v regionu, jejichž cílem bylo posílit kompetence pracovníků a pracovník ve vzdělávání a jejich vzájemnou spolupráci, jednak aktivity probíhající přímo na školách a určené přímo pro žáky a žákyně.

Co se týče aktivit pro žáky a žákyně, z projektu byli finančně podpořeni pedagogové a pedagožky, kteří v roli školních koordinátorů a koordinátorek, žákovských poradců a poradkyň nebo realizátorů a realizátorek aktivit zajišťovali konkrétní aktivity na školách. Z nabídky je možné zmínit:

- > individuální práce s žáky (podpora žáků a žákyň ohrožených školním neúspěchem) s finanční podporou pro pedagoga či pedagožku podporující žáky a žákyně,
- > kulturní inkubátor (projektové aktivity s místními kulturními institucemi) s finanční podporou pro koordinátora či koordinátorku projektových aktivit,
- > žákovský parlament s finanční podporou pro pedagoga či pedagožku koordinující činnost parlamentu ve škole,
- > zájmové kroužky ve škole (např. přírodovědný, podnikatelský) s finanční podporou pro vedoucí kroužků,
- > podpora přechodu z MŠ do ZŠ ve spolupráci se speciálně pedagogickým centrem (SPC) s finanční podporou pro koordinátora či koordi-

nátorku přechodu,

> aktivity na podporu všeobecné primární prevence organizované ve spolupráci s Oblastní charitou Jihlava s finanční podporou na realizaci aktivit.

Vedle těchto aktivit cílících přímo na žáky a žákyně byly realizovány vzdělávací aktivity pro pedagogické pracovníky a pracovnice včetně asistentů a asistentek pedagoga, které se zaměřovaly na prioritní oblasti MAP (inkluze, čtenářská gramotnost, matematická gramotnost, polytechnické vzdělávání apod.) a probíhaly buď formou kurzů či seminářů, nebo formou vzájemných setkání, návštěv a hospitací ve školách.

Hodnocení MAP I, II a III pohledem zúčastněných aktérů

Organizační a administrativní aspekty místního akčního plánování

Dle výpovědí aktérů, kteří se přímo podíleli na administraci MAP, bylo na počátku procesu složité zorientovat se v konceptu místního akčního plánování a porozumět jeho významu pro rozvoj vzdělávání v území. Zaměstnanci odboru školství, kultury a tělovýchovy (OŠKT) Magistrátu města Jihlavy, kteří měli na starosti administrativní agendu spojenou s přípravou a realizací projektu, zpočátku pocítovali nedostatek informací o MAP jako o novém nástroji podpory, a především nedostatek metodické a administrativní podpory ze strany MŠMT ohledně projektového řízení. Jedna z členek realizačního týmu k tomu poznamenala: „Nikdo nám neřekl nic, museli jsme všechno vytvářet, nebyly metodiky, nebylo vůbec nic.“ Respondenti a respondentky z realizačního týmu a OŠKT si na jednu stranu uvědomovali, že „nebylo možné MAP nerealizovat“, protože by to znamenalo omezení v čerpání finančních prostředků na investice pro školy v rámci rozvojových programů IROP a PRV. Na druhou stranu však MAP představoval pro nositele projektu reálnou admi-

nistrativní zátěž. To vedlo k tomu, že míra ztotožnění s MAP byla zejména v počáteční fázi nízká.

Velmi důležitou okolností ovlivňující místní akční plánování v území se ukázala být míra politické podpory. Někteří z oslovených respondentů a respondentek zmiňovali, že vedení města, které v Jihlavě působilo v době přípravy MAP I, projekt nevnímalo jako užitečný nástroj komunitního rozvoje, ale spíše jako novou povinnost, která byla regionům nařízena shora. Důvodů bylo patrně více, od nedostatečné informovanosti po preferování jiných oblastí rozvoje než oblasti vzdělávání. Nízká politická podpora ze strany městské samosprávy vedla ke spíše opatrnému postoji k MAP také u dalších zapojených aktérů. V dané situaci se jevílo jako bezpečnější připravit akční plán v méně ambiciózní variantě, která vyžadovala menší spolufinancování aktivit z rozpočtu města (ve výši 5 % celkového rozpočtu) a umožňovala jejich realizaci i bez politické podpory. Krátce po zahájení MAP II proběhly komunální volby, ze kterých vzešlo nové vedení města. To na jednu stranu dávalo najevo, že potenciál MAP není dostatečně využit, na druhou stranu však nedokázalo prosadit ambicióznější akční plán, který by mohl mít větší dopad na rozvoj kvality vzdělávání v území.

Efektivnějšímu využití potenciálu MAP dále bránilo nedostatečné personální obsazení realizačního týmu MAP I a II, jehož členky pro MAP pracovaly na částečný úvazek nebo dohodu o provedení práce (DPP) ke své běžné pracovní náplni. Při pohledu zpět se ukazuje, že vzhledem k objemu práce spojené s realizací zcela nového typu projektu by velmi pomohlo mít alespoň jednoho člověka v týmu, který by se na plný úvazek věnoval pouze MAP a v rámci své pracovní náplně se staral o administrativní agendu. V projektové žádosti byla tato pozice plánována, personální náklady na ni však nebyly řídicím orgánem schváleny. Členky realizačního týmu byly v důsledku toho zatíženy administrativními povinnostmi a neměly takovou kapacitu na strategické plánování, cestování do škol a kontakt s terénem, jakou by si přály a jaká by mohla zvýšit dopady MAP.

V rámci MAP III byla již na základě předchozích zkušeností zakotvena koordinátorská pozice na Magistrátu města Jihlava, která se na celý úvazek věnovala MAP, včetně administrativní agendy.

Kvůli personálním změnám a kapacitám v Oddělení rozvoje vzdělávání OŠKT se koordinátorská pozice v druhé polovině realizace projektu rozdělila na dva půlúvazky (projektová manažerka a odborná garantka). V současné době se zdá toto rozdělení pracovních pozic mezi projektovou manažerku, která zajišťuje administrativní agendu, a odbornou garantku, která se stará o koncepční záležitosti a kontakt s aktéry v území, vyhovující. Do budoucna je však nutné počítat s vyšší administrativní zátěží spojenou s realizací implementačních aktivit, které v MAP III neprobíhají.

Z pohledu realizačního týmu MAP I a II byla organizačně velmi náročná právě především administrativa spojená s vyplácením odměn osobám zapojeným do implementačních aktivit (koordinátoři a koordinátorky projektových aktivit, žákovští poradci a poradkyně apod.), jejichž práce na projektu byla hrazena formou DPP a vykazována prostřednictvím výkazů. Jedna z členek realizačního týmu vyjádřila názor, že je potřeba lidem zaplatit za jejich práci a forma DPP je pro tento účel vhodná. Školy zase oceňovaly, že dostaly od realizačního týmu připravené výkazy, jejichž vyplňování bylo jednoduché a časově nenáročné. Je však třeba počítat s tím, že příslušná administrativa vyžaduje značnou personální i časovou kapacitu na straně realizačního týmu, neboť počet uzavřených DPP může dosahovat několik stovek. Administrativní zátěž dopadala i na vedoucí pracovních skupin, což byli často ředitelé a ředitelky škol, kteří jsou přetížení administrativou již v rámci běžného řízení školy. V rámci MAP k tomu zajišťovali agendu spojenou s činností pracovních skupin (např. vedení dokumentace o činnosti skupiny, rozesílání pozvánek školám, informování o proběhlých akcích a dosažených výsledcích, ...).

Z hodnocení členek realizačního týmu MAP III dále vyplývá, že kvalitu procesu akčního plánování by dále mohla zvýšit intenzivnější spolupráce mezi realizačním týmem a řídicím výborem. Tento orgán je podle jejich slov vhodně složený z odborníků a odbornic z praxe s rozmanitými zkušenostmi v oblasti vzdělávání a inkluze, nicméně do projektu se mimo samotná jednání, která probíhají 2x ročně, zapojuje spíše výjimečně. Důvodem mohou být mj. omezené kapacity členů a členek řídicího výboru, často se jedná o zkušené osobnosti z regionu, které jsou zapojeny rovněž do dalších

struktur (např. IKAP) a navíc vytíženy v rámci svého běžného pracovního zařazení. Do dalšího pokračování MAP doporučují členky realizačního týmu usilovat o změnu role řídicího výboru „z hlasovacího orgánu do víc aktivnější role“ a snažit se ho více vtahovat do tvorby akčních plánů, např. formou připomínkování průběžných výstupů.

Hodnocení činnosti pracovních skupin

Pracovní skupiny (PS) v MAP I a II se podílely na přípravě implementačních aktivit a dle vyjádření jedné z členek realizačního týmu dobře plnily roli spojovacího článku mezi řídicími strukturami projektu a zapojenými školami. Ve srovnání s příklady z praxe z jiných regionů však byly spíše méně aktivní, navíc ve veřejně přístupných zdrojích se prakticky nedají dohledat informace o jejich činnosti, takže nemohou být využity jako inspirace či poučení pro budoucí projekty. Zde se projevuje negativní dopad administrativního zatížení vedoucích pracovních skupin, kteří neměli kapacitu na propagaci a dokumentaci činnosti PS. Činnost PS by obecně mohla mít větší dopad do praxe, kdyby administrativu zajišťoval pověřený pracovník či pracovnice a vedoucí se mohli více věnovat koncepčním a obsahovým záležitostem, v nichž by mohli lépe uplatnit své odborné znalosti a zkušenosti.

Další slabou stránkou pracovních skupin v MAP I a II bylo, že v nich byli zastoupeni především pedagogové a pedagožky z jihlavských škol. Námi oslovení respondenti a respondentky z širšího realizačního týmu uváděli, že nabídka na účast v pracovních skupinách byla zaslána všem spolupracujícím školám, ale z mimojihlavských škol o ni nebyl zájem. Vysvětlují si to tím, že ředitelé a ředitelky i řadoví učitelé a učitelky jsou pracovní vytížení a finanční odměna za zapojení do pracovní skupiny pro ně není dostatečným motivačním faktorem. Potřebují vidět smysluplnost těchto platforem, která v počátečních fázích projektů MAP I a MAP II nebyla ještě zřejmá, protože se jednalo o zcela nový koncept. Zapojení pedagogů a pedagožek z mimojihlavských škol patrně bránila i nutnost dojíždět na schůzky do Jihlavy, horší zastupitelnost v menších školách a zřejmě také to, že neměli vytvořené osobní kontakty s pracovníky Magistrátu města Jihlava, které bylo nositelem projektu.

Činnost pracovních skupin v MAP III hodnotili respondenti a respondentky pozitivně. Pracovní skupiny byly aktivní, pravidelně se scházely a využívaly i online, resp. hybridní formy komunikace (osobní setkání s možností připojení některých členů přes online platformu). Všechny pracovní skupiny připravily v dostatečné kvalitě požadované výstupy, tj. seznam odborníků a odbornic v dané oblasti a návrh implementačních aktivit do MAP IV na základě aktuálních potřeb. Jak členové a členky pracovních skupin, tak i členky realizačního týmu MAP oceňovali nejen pestré složení pracovních skupin, ale také způsoby, jak jejich vedoucí zajišťovali, aby se všichni členové a členky aktivně zapojovali. Do pracovních skupin se podařilo nanominovat členy a členky zastupující školy průřezově od MŠ po 2. stupeň ZŠ a také zástupce a zástupkyně dalších institucí a organizací, kteří odborně přispívali do diskuzí a výstupů skupin. Součástí skupin byli také zástupci a zástupkyně škol z ORP mimo Jihlavu. Některé skupiny dokonce uspořádaly svá setkání na těchto školách, aby se inspirovaly jejich dobrou praxí. Byly využity i další inovativní formáty setkání PS, konkrétně společná setkání všech pracovních skupin a tzv. rozšířená setkání, na která byl přizván odborník či odbornice představující určité téma a také zájemci a zájemkyně ze škol. Tyto formáty byly vnímány jako přínosné a je zájem v nich pokračovat i do budoucna.

Za největší bariéry v činnosti pracovních skupin považovali jejich vedoucí nedostatečnou metodickou podporu a nedostatečnou koordinaci činností napříč všemi skupinami. Na začátku projektu dle svých slov dostali parametry činnosti a zadání, které ale bylo velmi obecné a konkrétní činnost skupiny pak bylo třeba metodicky směřovat i organizačně zajistit, což zejména pro nováčky v této pozici bylo obtížné. Pomohlo by hned na počátku projektu lépe vyjasnit, co je od jednotlivých PS očekáváno, jakým směrem se má jejich práce zaměřit, popř. co se očekává od vedoucích. Užitečné by také bylo pravidelné setkávání vedoucích všech pracovních skupin, případně i společné online pracovní prostředí, kde by se i řadoví členové a členky PS mohli inspirovat, čím se další skupiny zabývají, jaké využívají postupy a kde v procesu se aktuálně nacházejí. Toto online prostředí ale musí být „bezbariérové“, tzn. bez složitého přihlašování a přístupu, aby bylo co nejvíce využíváno.

Může obsahovat i kalendář akcí, který mohou jednotlivé PS sdílet. Vzájemnou koordinaci jednotlivých PS a směřování ke společným cílům by také mohl podpořit harmonogram projektu propojený s konkrétními úkoly či aktivitami pracovních skupin, případně aktivnější zapojení jedné osoby z realizačního týmu, která by se účastnila všech schůzek pracovních skupin a přenášela informace mezi skupinami. Pokud by se nějaká forma koordinace podpory do budoucna zavedla, je potřeba pro ni vyčlenit dostatečnou časovou dotaci v pracovní náplni příslušného člena či členky realizačního týmu i vedoucích skupin (prostor pro pravidelné setkávání týmu vedoucích PS), případně také zajistit finanční podporu na cestovné. Současně je však třeba dbát na to, aby koordinace nepůsobila příliš direktivně a neomezovala kreativitu pracovních skupin.

Vedoucí pracovních skupin již nyní přebírají velkou část zodpovědnosti za plánování, proto by také bylo vhodné je aktivněji zapojit do tvorby návazného projektu MAP IV, aby byl smysluplně nastaven na základě výsledků aktuálního procesu. Zároveň většina vedoucích PS chce v MAP IV pokračovat a jejich zapojení do tvorby projektu by napomohlo k lepšímu sladění činnosti PS s celkovým zaměřením a cíli projektu. Vhodným řešením se také ukazuje být zapojení vedoucích pracovních skupin do širšího realizačního týmu, jako to bylo nastaveno v MAP I a II.

Zapojení škol

Podíl spolupracujících škol v projektech MAP I, II a III byl relativně vysoký (85 % nebo více), v počátečním období (MAP I a II) se však aktivně zapojily hlavně jihlavské školy, zatímco zapojení ve zbytku ORP bylo spíše formální. Podle vyjádření jedné z členek širšího realizačního týmu řada škol v mimojihlavských obcích dodnes „nerozumí, co je místní akční plánování, jak je to důležité, co z toho můžeme čerpat a čím je to užitečné“. Z rozhovorů s řediteli a ředitelkami škol vyplývá, že mimojihlavské školy často vnímaly MAP skrze strategický rámec a investiční záměry, o možnostech implementačních aktivit nevěděly nebo je nevyužily. Z implementačních aktivit byly v celém ORP ve větší míře využity pouze žákovské parlamenty a zájmové kroužky ve školách (např. přírodovědný kroužek). Některé školy využívaly i podporu žáků a žákyň ohrožených školním neúspěchem, patrně

však spíše ze Šablon než z MAP. Pracovníci OŠKT připouštějí, že mimojihlavské školy možná dobře nerozuměly potenciálnímu přínosu MAP nebo pro ně bylo intenzivnější zapojení do aktivit, které neprobíhaly přímo ve školách, složité kvůli horší dopravní dostupnosti. Vliv však mohl mít i obecně opatrný postoj škol k projektům.

V rozhovorech s řediteli a ředitelkami se ukázalo, že školy mají často tendenci vnímat projekty jako něco, co probíhá nad rámec výuky a potenciálně ji narušuje. Jeden z oslovených ředitelů tento postoj vyjádřil slovy: „Buď bude [škola] dělat projekty nebo bude učit dobře, ne ve stresu.“ Na projektech školy oceňují především možnost získání finančních prostředků, ale je pro ně složitější propojit si práci na projektech s běžnou výukou ve třídách. To představuje bariéru v zapojování do projektů. Z rozhovorů s řediteli a ředitelkami vyplývá, že potřebují rozumět tomu, co konkrétně jim projekt přinese, což se v rámci MAP na počátku podcenilo. Svou roli v tom jistě sehrála chybějící metodická podpora k realizaci MAP ze strany MŠMT včetně nedostatečné podpory v oblasti komunikace a propagace. Konkrétně na Jihlavsku pak byla vzhledem k omezeným personálním kapacitám realizačního týmu využívána především e-mailová komunikace, zatímco k vysvětlování možných přínosů nového projektu by (bez centrálně zajišťované informační kampaně) byla vhodnější osobní setkání s dostatečným prostorem pro zodpovídání dotazů.

V MAP III se díky zapojení do evaluace a situační analýzy podařilo do projektu vtáhnout poměrně velké procento škol z ORP. Dle výpovědí respondentů a respondentek se zlepšilo povědomí škol o tom, že MAP může nabízet i užitečné implementační aktivity. Na povědomí o MAP a konkrétním informování o jeho přínosu je ale třeba nadále intenzivně pracovat.

Hodnocení implementačních aktivit

Implementační aktivity (realizované v rámci MAP II) byly všeobecně vnímány jako přínosné a smysluplné. Z konkrétních aktivit byly řediteli a ředitelkami nejlépe hodnoceny ty, do nichž se zapojovali přímo žáci a žákyň, jako např. podpora žáků a žákyň ohrožených školním neúspěchem, zájmové kroužky, popř. žákovské parlamenty. Ředitelé a ředitelky oceňovali jednak viditelný dopad na

rozvoj kompetencí žáků a žákyň, jednak finanční odměnu pro pedagogy a pedagožky za jejich práci v roli koordinátorů či žákovských poradců, která probíhala nad rámec jejich běžné pracovní činnosti. Do realizace žákovských aktivit sice negativně zasáhl covid a uzavření škol, projekt však běžel dál a zapojení pedagogové a pedagožky pokračovali v zahájených aktivitách i v podmínkách lockdownu (formou online schůzek, individuálních konzultací apod.), což bylo zpětně hodnoceno jako velmi přínosné.

V oblasti předškolního vzdělávání byly oceňovány aktivity na podporu přechodu z mateřské do základní školy. Díky poskytnuté finanční a metodické podpoře došlo k systematizaci činností – školy si definovaly sekvenci aktivit a oblastí, které je třeba s dětmi rozvíjet, a systematicky se jim věnovaly. V této činnosti přirozeně pokračují i po ukončení projektových aktivit. Dále byly velmi pozitivně hodnoceny vzdělávací aktivity pro pedagogy a pedagožky MŠ zaměřené na rozvoj předčtenářské a předmatematické gramotnosti. Z mateřských škol zaznívá, že v těchto oblastech došlo k velkému metodickému posunu, pedagožky dokážou pro děti připravit vhodné rozvojové aktivity, vyrobit si pomůcky. Díky nově nabytým kompetencím mohou u dětí rozvíjet gramotnosti i po skončení projektu.

Z pohledu oslovených odborníků a odbornic na inkluzivní vzdělávání a rovné příležitosti bylo velmi úspěšné školení pedagogických sborů v oblasti prevence patologických jevů, které vedlo k snížení problematických jevů na školách. Pozitivně hodnotí rovněž proškolení pedagogických asistentů a asistentek, které probíhalo také pod MAP.

Vzájemná setkávání pedagogů a pedagožek byla obecně vnímána jako méně účelná, s méně viditelným přesahem do praxe. V situaci, kdy jsou menší venkovské školy potenciálně ohroženy odchodem žáků do škol v Jihlavě, které jsou lépe vybavené a děti zde mají i větší nabídku volnočasových činností, mohou mít tyto školy menší ochotu sdílet své know-how v oblasti zlepšování kvality vzdělávání, aby nepřicházely o žáky. Jedna respondentka dále poukázala na to, že školy mohou mít obavu veřejně sdílet příklady ze své praxe, aby v nich někdo zvenku (např. Česká školní inspekce) nehledal chyby. Zejména z malotřídních škol

⁵ Jednalo se např. o výstupy projektů „Obce sobě“ a „Otevřená škola“, které se zabývaly analýzou příčin školní neúspěšnosti.

¹ V ORP Jihlava funguje několik škol tzv. „na výjimku“ (mají podlimitní počty žáků) a zřizovatelé je musí dofinancovat. Pro tyto školy by byl odliv žáků velkým problémem.

nicméně zaznívala poptávka po síťování a sdílení zkušeností. Tato poptávka vychází z pozitivních zkušeností se setkáváním malotřídek, které probíhalo v minulosti a bylo vnímáno jako velmi užitečná platforma, kde se ředitelé a ředitelky vzájemně podporovali především v organizačních a administrativních otázkách.

Celkově rezervovanější hodnocení implementačních aktivit MAP zaznívá ze škol, které již delší dobu využívají inovativní vzdělávací přístupy a metody. Příznačný je názor jednoho z dotazovaných ředitelů, který uvedl, že „jakékoliv vzdělávání je pro děti vždycky užitečné, ale že by nás to nějak formovalo, to si myslím, že ne“. Pro navazující MAP by proto bylo vhodné zařadit do nabídky i aktivity, které by měly významnější dopad také na inovativní školy, jež se v regionu nacházejí.

Z pohledu škol se dále jeví jako nešťastné přerušování podpory na implementační aktivity po ukončení MAP II. Toto nastavení je dáno celostátně platnými pravidly MAP a nebylo možné jej ovlivnit, nicméně v rozhovorech jsme se opakovaně setkávali s překvapením a zklamáním z toho, že po realizaci předchozího projektu nastala dvouletá prodleva a s dalšími aktivitami se bude muset v MAP IV začít znovu místo toho, aby se na předchozí vývoj plynule navázalo. Respondenti a respondentky aktivně zapojení do MAP III na jednu stranu uznávají, že je zapotřebí vytvořit prostor pro důkladné vyhodnocení předchozích projektů a naplánování smysluplných kroků do budoucna, současně se ale obávají, že aktivity připravené pro MAP IV budou mít pomalejší náběh, a tedy i potenciálně menší dopad, když je školy budou muset zařazovat do svého zaběhnutého chodu opět od začátku. Řada škol plánuje aktivity probíhající mimo běžnou výuku na 1–2 roky dopředu a je pro ně komplikované zařadit do svého harmonogramu velké množství neplánovaných aktivit.

Hodnocení procesu plánování

V procesu akčního plánování byly zohledňovány jak prioritní oblasti MAP, tak i aktuální stav rozvoje těchto oblastí v regionu. V rámci MAP I a II byly ke každé prioritní oblasti provedeny SWOT analýzy, v nichž byly mj. využity i výsledky dotazníkových šetření mezi školami. Realizační tým při zpětném hodnocení připouští, že SWOT analýzy byly výsledkem konsenzu pracovních skupin

a v některých aspektech nešly dost do hloubky, resp. dostatečně přesně nepojmenovaly všechny silné a slabé stránky. I přesto se však podařilo dobře identifikovat některé klíčové výzvy, jako např. nedostatek míst v mateřských školách nebo potřebu vzdělávání škol v oblasti inkluze či práce s třídními kolektivy, a nastavit vhodná opatření k jejich řešení, ať už financovaná skrze MAP nebo z jiných zdrojů. Slabou stránkou plánování v rámci MAP I a II bylo opět zaměření především na Jihlavu a jihlavské školy, jejichž situace byla realizačnímu týmu i pracovním skupinám bližší a více známá, a nedostatečné zohledňování specifických potřeb škol ve zbytku ORP, např. co se týče nutnosti dojíždět na naplánované aktivity do Jihlavy.

MAP III byl na počátku poznamenán změnou politického vedení Magistrátu města Jihlava, která se odrážela i ve snaze dělat vše jinak než za předchozího vedení. Přípravou MAP III byla pověřena Projektová kancelář Kraje Vysočina, která má zkušenosti s administrováním krajských projektů, ale nebyla zapojena do předchozích MAP. Tento přístup vnímali někteří respondenti a respondentky jako příliš direktivní a vedený příliš shora, v samotném procesu plánování (příprava strategického rámce MAP, definování priorit a plánování budoucích aktivit v průběhu MAP III) se však podařilo zohlednit aktuální potřeby z terénu i odborné zkušenosti místních aktérů, především díky provedené situační analýze a aktivní práci pracovních skupin. Zároveň je z pohledu respondentů a respondentek z OŠKT výhoda, že se v MAP III nepracuje pouze s aktuálními potřebami škol, které se mohou rychle měnit, ale díky určitému nadhledu „lidí za MAPu“ (tj. členů a členek realizačního týmu a pracovních skupin) se podařilo najít pro MAP i „nový směr, co školy ještě nevidí“.

Jako velký přínos je vnímáno zřízení nové pracovní skupiny pro podporu škol v plánování, která připravuje metodický materiál pro ředitele a ředitelky škol založený na modelu Kvalitní školy od České školní inspekce a doplněný o příklady dobré praxe ze škol v území. Dle vyjádření jedné členky této pracovní skupiny „materiál Kvalitní školy je přínosný a každý ředitel by si měl udělat čas a projít si to“. Respondenti a respondentky se shodují v tom, že se v MAP III podařilo definovat směry, kterými se má MAP ubírat a jaké aktivity volit. Rovněž se podařilo více zapojit mimojihlavské aktéry (školy

z ORP, MAS) a s jejich intenzivnějším zapojováním se počítá i do budoucna.

Hodnocení širších dopadů

Dotazovaní respondenti a respondentky ze škol i dalších organizací shodně uvádějí, že MAP přispěl k rozvoji vzájemné spolupráce v území. Například vedoucí jedné jihlavské MŠ při hodnocení MAP poukázala na to, že před zahájením procesu místního akčního plánování „nebyla spolupráce na takové úrovni ani v Jihlavě“. Podobně členka pracovní skupiny pro rovné příležitosti popisovala, jak se v rámci MAP II rozvinula spolupráce mezi metodiky a metodičkami z poradenských zařízení a školními poradenskými pracovišti.

Velký ohlas ve školách zaznamenaly tzv. Podpůrné sítě inkluzivního vzdělávání (PSIV), projekt zaměřený na podporu spolupráce v oblasti společného vzdělávání, který organizovalo Speciálně pedagogické centrum (SPC). Tyto aktivity byly velmi pozitivně hodnoceny i zástupkyní SPC. Jednalo se o dlouhodobý vzdělávací projekt, který zahrnoval proškolení koordinátorů a koordinátorek ze školních poradenských pracovišť s využitím případových studií a sérii společných setkání, na nichž školní koordinátoři a koordinátorky probírali s přízvanými odborníky na konkrétních příkladech situace ze své školy. Samotný projekt nebyl součástí MAP, ale potřeby škol vzdělávat se v dané oblasti byly zjištěny v rámci MAP I a spolupráce mezi pracovišti byla zahájena pod MAP II. Tato aktivita však zahrnovala pouze jihlavské školy, konkrétně 11 pracovišť (SPC, PPP, školní poradenská pracoviště) a 40 lidí. I přesto jde o příklad úspěšné synergie mezi MAP a dalšími iniciativami, který může posloužit jako inspirace pro navazující místní akční plány. Tento konkrétní příklad ukazuje na smysluplnost MAP – bez něj by spolupráce SPC a dalších institucí nejspíš nevznikla. Zároveň se díky MAPu kromě síťování a spolupráce mezi organizacemi podařilo nastavit hlubší systém ucelené podpory žáků a žákyň se specifickými potřebami a pedagogických pracovníků, který efektivně pomáhá v rozvoji dětí a zkvalitnění vzdělávání ve školách. V tomto ohledu MAP velice pomohl a předčil původní očekávání.

Z pohledu realizačního týmu měly významný dlouhodobý dopad aktivity, do nichž se zapojili pedagogové a pedagožky v roli žakovských poradců,

vedoucích kroužků apod. Díky podpoře z MAP se podařilo nastartovat smysluplné podpůrné či rozvojové aktivity pro žáky a žákyň, které přetrvávají i po formálním skončení projektu. I když byla s těmito aktivitami spojena náročná administrativní agenda (viz výše v části Organizační a administrativní aspekty místního akčního plánování), jsou vnímány jako efektivní model, který by bylo vhodné využívat i v budoucnu.

Za hlavní slabinu MAP I a II lze považovat již výše zmíněné nedostatečné pokrytí ORP mimo Jihlavu. Právě pro mimojihlavské školy (zvláště ty v malých obcích) by zapojení do projektu mohlo být velkým přínosem, protože pracují ve složitějších podmínkách a mají z různých důvodů (špatná dopravní dostupnost, obtížná zastupitelnost pedagogů, vyčerpání ředitelů a ředitelky administrativou, menší rozpočet apod.) celkově menší možnosti síťování, vzdělávání a spolupráce. V mimojihlavských obcích je zároveň menší nabídka aktivit pro děti a mládež, která by se mohla rozšířit i díky podpoře z MAP. Realizační tým MAP III si je nutnosti většího zapojení mimojihlavských škol vědom a snaží se ji při plánování navazujícího MAP IV respektovat. Také na základě zpětné vazby z průběžného hodnocení MAP I a II byla v MAP III provedena situační analýza v celém ORP a navázány intenzivnější kontakty se školami mimo Jihlavu. Zároveň byla provedena změna žadatele navazujícího MAP IV, kterým se namísto Statutárního města Jihlava (SMJ) stane MAS Třeštsko a partnery budou SMJ a další dvě MAS v ORP. Lze předpokládat, že tato opatření přispějí k naplánování aktivit, které budou mít do budoucna pozitivní dopad na rozvoj kvality vzdělávání v celém ORP.

Další často zmiňovanou překážkou efektivnějšího využití potenciálu MAP je nedostatek kvalifikovaných odborníků a odbornic v podpůrných pedagogických profesích (psychologové, speciální pedagogové, příp. sociální pedagogové). Instituce se díky MAP navzájem propojují, školy si doplňují odborné znalosti, avšak efektivnější podpora žáků a žákyň podle mnoha respondentů závisí na tom, že podporu je třeba poskytovat každodenně v reálných podmínkách konkrétních škol, jimž chybí odborníci s potřebnou kvalifikací. Pozitivní zkušenosti s proškolením pedagogů a pedagožek a asistentů a asistentek v oblasti inkluzivního vzdělávání nebo práce s třídními kolektivy však

naznačují, že v případě nedostatku odborníků mohou projekty jako MAP velmi pomoci zlepšit každodenní práci s žáky a žákyněmi, kteří potřebují podporu nebo jsou např. ohroženi šikanou.

Financování aktivit realizovaných skrze MAP

Velmi užitečným finančním nástrojem se ukázala být podpora pedagogů a pedagožek zodpovědných za realizaci projektových aktivit, především za pravidelnou činnost s žáky a žákyněmi. Jak vyplynulo z rozhovorů s řediteli a ředitelkami, aktivity, které dokáží propojit projekt s každodenní praxí ve školách, mají potenciál zvýšit míru ztotožnění se s projektem a posílit jeho dopad.

Do budoucna by však bylo vhodné zvážit i další formy finanční podpory, po kterých je ze škol poptávka. Řada škol má například rozvojové záměry, které nespádají do žádného dotačního titulu, a proto je složité je uskutečnit. Tyto školy by uvítaly, kdyby dostaly k dispozici „finanční balíček“, který by mohly využít dle svých specifických priorit. Některé školy by rovněž ocenily finanční nástroje, jejichž prostřednictvím by mohly podpořit žáky ze socioekonomicky slabých rodin, např. příspěvkem na učebnice nebo na sportovní kurzy.

Zkušenosti z MAP I a II dále ukázaly, že podmínky projektu byly nastaveny tak, že některé organizace neměly možnost se zapojit, i když by měly zájem. To zaznívalo např. od středisek volného času, základních uměleckých škol (ZUŠ) nebo soukromých MŠ. Respondenti a respondentky ze základních uměleckých škol poukazovali na to, že sice byli do projektu zapojeni jako spolupracující škola, ale aktivity byly nakonec naplánovány tak, že pro ně nebyly relevantní. Pro ZUŠ je díky jejich specifickému zaměření na umělecké vzdělávání obtížné čerpat podporu i z jiných projektů (např. ze Šablony), tedy by finanční podporu z MAP ocenily.

Minimálně drobnou finanční podporu by využily také pracovní skupiny např. k tomu, aby mohly uhradit cestovné na setkání svým členům z ORP, případně na návštěvy mimojihlavských škol a organizací, které se ukázaly být velmi přínosné a inspirativní.

Komunikace a propagace

V rozhovorech s řediteli a ředitelkami se téma komunikace a propagace opakovaně vracelo jako oblast, která byla v rámci MAP podceňována. Ukazuje se, že školy měly celkově malé povědomí o MAP a možnostech, které jim může nabídnout. To se týkalo především mimojihlavských škol, v rámci Jihlavy byla informovanost o MAP větší. Avšak ani v Jihlavě ředitelé a ředitelky dobře nerozuměli cílům MAP, jeho propojení s jinými projekty a jeho specifikám. V rozhovorech o dopadech MAP respondenti a respondentky (včetně těch z jihlavských škol) často nedokázali rozlišit, které aktivity byly podpořeny z MAP a které z jiných projektů.

K propagaci MAP byly zřízeny webové stránky a profil na Facebooku. Realizační tým však neměl dostatečnou kapacitu na jejich průběžnou aktualizaci, tedy obsahovaly pouze základní informace a nebyly příliš sledované. Při prezentaci projektu by do budoucna bylo vhodné vyčlenit pracovníka, který by zajišťoval průběžnou aktualizaci informací a jejich šíření vhodnými kanály. Je také nutno zmínit, že např. v MAP III, který se zaměřuje spíše na plánování a strategické procesy a neobsahuje implementační aktivity, je k dispozici velmi málo informací a materiálů, které jsou pro veřejnost zajímavé a jednoduše prezentovatelné. Bylo by vhodné si vydefinovat, která témata a jak veřejnosti sdělovat.

Pro informování škol byla využívána e-mailová komunikace. Ta byla některými respondenty a respondentkami hodnocena jako vyhovující, většina škol (zvláště mimo Jihlavu) si však připadala nedostatečně informována. V rozhovorech s vedením mimojihlavských škol dále zaznívalo, že by bylo užitečné na vysvětlování smyslu MAP více spolupracovat také se zřizovateli. V MAP III se osvědčil osobní kontakt se školami a na základě této zkušenosti také realizační tým plánuje organizační zajištění MAP IV, které by mělo přiblížit projekt zejména školám v ORP. Členky a členové PS také předpokládají, že s implementačními aktivitami v MAP IV selepší informovanost nejen vedení škol, ale i řadových pedagogů a pedagožek, kteří nyní do strategického plánování tolik nevidí a ani nemají důvod se o ně zajímat.

Při komunikaci se školami, zřizovateli a širší veřej-

ností by zároveň bylo vhodné dbát na jednoduchost a srozumitelnost vyjadřování a vyvarovat se používání „projektového jazyka“, zkratk a odborných termínů specifických pro MAP.

Výsledky evaluace

Do jaké míry se podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?

Hlavním cílem MAP je zlepšit kvalitu vzdělávání v základních a mateřských školách prostřednictvím podpory spolupráce a vzájemného sdílení mezi místními aktéry působícími ve vzdělávání, podpory inkluzivního vzdělávání, zvýšení dostupnosti předškolního vzdělávání a rozvoje klíčových gramotností. Vedle těchto celostátně definovaných priorit si ORP Jihlava stanovilo jako specifickou prioritou neformální vzdělávání.

Ke zlepšení kvality a dostupnosti vzdělávání přispěl MAP jak prostřednictvím plánu investičních projektů, tak prostřednictvím implementačních aktivit. Přínos k rozvoji vzdělávání měla rovněž práce tematických pracovních skupin, díky nimž se dařilo průběžně daná témata mapovat, diskutovat se zástupci škol a vytvářet nabídku aktivit pro školy.

Je třeba zdůraznit, že prostřednictvím investičních projektů se skutečně významně zlepšily materiální podmínky pro kvalitní vzdělávání, např. vznikly přírodní učebny, byly vybaveny odborné učebny, modernizovány tělocvičny apod. Rekonstrukce současně přispěly k vytvoření příjemnějšího prostředí, ve kterém se učitelům, učitelkám i žákům a žákyním lépe pracuje. Některé školy si zřídily odpočinkové zóny, které mohou žáci a žákyně využívat o přestávkách, nebo společný prostor pro pedagogický sbor, napomáhající přirozenému sdílení informací, zkušeností, dojmů a emocí či metod využívaných ve výuce.

Zároveň je třeba přiznat, že některé školy na realizaci svých investičních záměrů stále čekají, např. dodnes není na všech školách zajištěn bezbari-

erový přístup. Některé školy by ocenily rozšíření prostor, aby se jim navýšila kapacita nebo aby mohly snížit počty žáků a žákyně ve třídách. V rámci projektu MAP I byla identifikována potřeba navýšit kapacitu mateřských škol v Jihlavě. Zde jsou nyní přistaveny dvě nové mateřské školy, tedy tato potřeba je již pokryta a dostupnost předškolního vzdělávání je nositelem projektu vnímána jako dostatečná. Z některých mateřských škol v ORP nicméně stále zaznívá, že by měly zájem o rozšíření kapacity, aby mohly přijímat více dětí mladších tří let, o jejichž umístění do MŠ je mezi rodiči zájem.

V oblasti inkluzivního vzdělávání byly v rámci MAP zrealizovány podpůrné aktivity, které se kompletně doplňovaly s dalšími projekty. Přestože stále existují mezi školami rozdíly ve vnímání inkluze i v praktické podpoře dětí se speciálními vzdělávacími potřebami (SVP), podle oslovených odborníků a odbornic ze specializovaných pracovišť se ve sledovaném období výrazně zvýšilo povědomí o tom, že děti se SVP žijí mezi námi, mají specifické potřeby a vyžadují individuální přístup. Zároveň se zvýšily dovednosti pedagogů a pedagožek i asistentů a asistentek pracovat s těmito dětmi a posílilo se vnímání inkluze jako příležitosti spíše než jako problému.

V oblasti zájmového vzdělávání byly ve školách podpořeny kroužky a mimoškolní aktivity a dále žákovské parlamenty. Tato opatření přispěla ke zvýšení dostupnosti aktivit zájmového vzdělávání zejména v malých obcích, kde je nabídka volnočasových aktivit často závislá na ochotě a motivaci dobrovolných vedoucích. Do projektu ale nebyly aktivně zapojeny další instituce, které se věnují neformálnímu a zájmovému vzdělávání. Střediska volného času nebyla v projektu spolupracujícími organizacemi a ZUŠ sice byly formálně zapojeny, ale implementační aktivity se jich netýkaly.

Souhrnně lze říci, že opatření realizovaná v rámci MAP přispěla k dosažení stanovených cílů, byť potenciál MAP mohl být využit lépe. Celková kvalita vzdělávání byla v daném období ovlivněna i dalšími projekty (např. Šablony OP VVV, Podpůrné sítě inkluzivního vzdělávání, vzdělávací aktivity Národního pedagogického institutu a Vysočina Education), jejichž dopad často nelze od dopadu MAP odlišit.

⁴ Závěrečná zpráva: Analýza potřeb základních škol zřizovaných Statutárním městem Jihlava, KVAS listopad 2021.

⁵ Reimagining our future together: A new social contract for education. Report from the international commission on the futures of education. UNESCO, 2021.

⁶ Handbook on Family and Community Engagement. National Centre on Safe Supportive Learning Environments, Arlington, USA, 2011.

Co v dosažení cílů bránilo?

MAP byl zaveden jako nový podpůrný nástroj, se kterým se všichni aktéři v území (včetně realizačního týmu) učili pracovat. Nebylo tedy snadné najít vhodného realizátora projektu, který by měl patřičné kompetence. Z příkladů z praxe jiných regionů se zdá být účelné, když MAP realizuje místní akční skupina (MAS), protože má již zkušenosti s komunitním plánováním. ORP Jihlava je však rozdělena mezi několik MAS, které se plánováním v oblasti vzdělávání dosud nezabývaly a necítily se být k realizaci projektu kvalifikovány. Z tehdejší situace v území vyplynulo, že centralizace do Jihlavy bude z různých důvodů nejvýhodnější (více MAS, dominantní postavení Jihlavy jako přirozeného centra regionu, odborné kapacity na OŠKT, ...). Projekt proto převzalo SMJ, které mělo k dispozici odborníky na vzdělávání, avšak nemělo zkušenosti s participativním způsobem řízení. Zároveň tehdejší politická reprezentace města MAP příliš nepodporovala. To vše na počátku vedlo k nedostatečnému využití potenciálu projektu, zejména v jeho orientaci na Jihlavu, kde měl magistrát bez ohledu na MAP přirozený zájem o podporu škol z pozice zřizovatele, a v omezeném zapojení škol ze zbytku ORP.

Systémovou překážkou bylo nedostatečné personální obsazení realizačního týmu v důsledku krácení grantových prostředků ze strany řídicího orgánu (MŠMT). Členky realizačního týmu pro projekty MAP I a II pracovaly pouze na částečné úvazky nebo DPP vedle své běžné pracovní činnosti. Za daných podmínek odvedl realizační tým velké množství práce, většího přínosu by se však dosáhlo, kdyby realizační tým mohl věnovat práci na projektu více času.

Další překážku představovala komunikace mezi realizačním týmem a školami, která se ukázala jako málo efektivní. Komunikace probíhala především prostřednictvím e-mailu. Školy byly takto oficiálně informovány o MAP i o plánovaných aktivitách, ale tyto informace často zapadly v množství dalších e-mailů, které do škol přicházejí. Z písemných informací navíc školy nedokázaly porozumět významu MAP a jeho potenciálnímu přínosu pro jejich rozvoj, takže nebyly dostatečně motivované k zapojení do projektu a projektových aktivit. Pro plné využití potenciálu MAP je potřeba jasně komunikovat, co může školám zapojení přinést.

Efektivnější by bylo kombinovat různé informační kanály (e-mail, telefon, osobní setkání, newsletter apod.) v závislosti na účelu sdělení. Zároveň je potřeba se školami komunikovat jejich kapacity, protože pokud je škola zapojena do MAP, IKAP, šablon a dalších projektů, jsou její kapacity omezené.

Na úrovni škol ztěžovaly implementaci MAP odchody osob zodpovědných za koordinaci aktivit. V takových situacích se často stávalo, že nebyla řádně předána agenda a zejména informace o smyslu MAP, což negativně ovlivnilo motivaci nového člověka na MAP pracovat. Zároveň ze škol opakovaně zaznívaly stížnosti na přílišné zatížení administrativou a volání po omezení administrativní agendy spojené s MAP, byť realizační tým se vědomě snažil administrativu co nejvíce odbřemnit.

Často zmiňovanou bariérou byly také podmínky stanovené vyhláškami MŠMT či jinými právními předpisy, které v některých situacích bránily efektivnější realizaci projektových aktivit. Jako příklad je možné uvést nastavení pracovních úvazků školních metodiků a metodiček prevence, kteří by vedle přímé pedagogické činnosti měli vykonávat také preventivní práci s žáky a žákyněmi, ale nemají na ni vyčleněnou hodinovou dotaci. Pokud byly realizovány aktivity, do nichž by byli zapojeni školní metodici a metodičky prevence, museli je vykonávat nad rámec svého pracovního úvazku. Přitom do role metodika prevence spadají kromě komunikace s dětmi přímo ve škole také konzultace s rodiči v případě řešení problematických situací a další preventivní činnosti, byť s nimi podmínky pro nastavení pracovních úvazků nepočítají.

Nečekanou komplikací pro naplňování cílů MAP přinesl covid. Řada naplánovaných aktivit se nemohla uskutečnit či se přesunula do méně efektivní online podoby, navíc školy musely především zajistit výuku, což bylo v podmínkách lockdownu náročné. Nicméně školy i další aktéři v území se snažili s touto novou situací vyrovnat a hledali způsoby, jak pokračovat v již probíhajících činnostech (setkávání pracovních skupin online, individuální doučování ohrožených žáků, hybridní formy vzdělávání v kroužcích apod.).

Co dosažení cílů pomáhalo?

V počátečním období, kdy bylo zapotřebí rozšířit

povědomí o MAP jako novém nástroji podpory, pomohlo jeho propojení s investičními projekty IROP a PRV prostřednictvím strategického rámce MAP, kdy výzvy na podávání žádostí z uvedených rozvojových programů měly jako podmínku zanesení projektu do strategického rámce. Spojení s finančními prostředky na modernizaci škol přispělo především k oslovení zřizovatelů v malých obcích, pro které je oblast vzdělávání zpravidla okrajová a odborně se jí nevěnují.

K dosažení cílů projektu napomohlo využití postupů komunitního plánování. Aktivity pro MAP II byly naplánovány se zapojením škol, a díky tomu byly postaveny na reálných potřebách z terénu. K dosažení cílů zároveň přispělo, že školám bylo umožněno si z naplánovaných implementačních aktivit vybrat ty, které odpovídají jejich aktuálním potřebám a prioritám. K dosažení cílů dále přispělo zapojení (a finanční ohodnocení) pedagogů a pedagožek pracujících přímo s žáky a žákyněmi. Velmi účelné bylo také využití expertních znalostí místních odborníků a odbornic, zejména v oblasti předškolního nebo inkluzivního vzdělávání. Účinným nástrojem pomoci se ukázala být spolupráce škol se zřizovateli při plánování a realizaci MAP, včetně podpory zřizovatelů s plněním dílčích úkolů (např. pomoc s projektovou přípravou investičních záměrů, administrativou, vykazováním).

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

Realizace MAP by měla respektovat principy spolupráce, zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů, dohody, otevřenosti, SMART, udržitelnosti a partnerství. Tyto principy byly dodrženy. Do analytické i strategické fáze projektů MAP I i MAP III byly zapojeny školy a další organizace působící ve vzdělávání. Další dotčené organizace byly průběžně informovány o dosažených výstupech. Zástupci různých aktérů byli rovněž přítomni v řídicím výboru projektu. Implementační aktivity v projektu MAP II byly připravovány v pracovních skupinách participativním způsobem. Byly otevřené všem spolupracujícím školám a při jejich realizaci byly využívány kapacity odborníků z území. Rezervy je možné spatřovat v otevřeném sdělení informací o projektu směrem k široké veřejnosti, např. prostřednictvím webových stránek či sociálních sítí. Zároveň by bylo vhodné uvažovat o možnostech intenzivnějšího

zapojení členů a členek řídicího výboru do průběžného připomínkování výstupů projektu i mimo pravidelná setkání probíhající 2x ročně.

Co se změnilo díky akčnímu plánování v území?

Díky MAP se podařilo nastartovat proces vzájemného síťování mezi školami i mezi školami a dalšími organizacemi v území. Tato spolupráce se však v rámci MAP I a II rozvinula hlavně v rámci Jihlavy, do zbytku ORP zasáhla jen v omezené míře. Tohoto problému si je nositel projektu vědom a v rámci navazujícího projektu MAP III již probíhá intenzivní komunikace také s mimojihlavskými školami, jsou zapojeny do pracovních skupin a realizační tým zjišťuje jejich situaci a potřeby. Změna přístupu ke školám v ORP se pak naplno odráží v přípravách projektu MAP IV.

V regionu se dále zvýšilo celkové povědomí o problematice společného vzdělávání a podpory žáků a žákyň se SVP, prevence sociálně-patologických jevů a podpory žáků a žákyň ohrožených školním neúspěchem. Specialisté ve školách (výchovní poradci a poradkyně, metodici a metodičky prevence) se v tématech orientují a dokážou poskytnout poradenství. Podařilo se také proškolit asistenty a asistentky pedagogů, kteří jsou vnímáni jako velmi nápomocní.

Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Školám poskytl MAP příležitost pro rozvoj kapacit a zkvalitnění prostor škol (skrze IROP a PRV). Dále umožnil pokrýt témata, na která není prostor v běžném vzdělávacím plánu základních a mateřských škol ani v jejich rozpočtu, např. prostřednictvím podpory zájmového vzdělávání.

Pedagogům a pedagožkám umožnil MAP rozvoj kompetencí a sdílení zkušeností ve vybraných oblastech (čtenářská a matematická gramotnost, podpora žáků ohrožených školním neúspěchem, podpora žáků se SVP). Velmi pozitivní ohlasy přicházejí z mateřských škol, kde si pedagožky připadají dobře připravené především v oblasti rozvíjení předčtenářské gramotnosti a přípravy dětí na přechod do ZŠ.

Žáci a žákyně měli díky MAP více příležitostí k rozvoji kompetencí v prioritních oblastech. Z konkrétně

ních aktivit, které měly dle dotazovaných aktérů v území viditelný dopad na rozvoj kompetencí žáků a žákyň, lze uvést např. podporu žáků ohrožených školním neúspěchem, podporu žákovských parlamentů, podporu zájmových kroužků ve školách, aktivity na podporu přechodu z MŠ do ZŠ nebo aktivity na podporu primární prevence. Do těchto aktivit se zapojil velký počet škol (i mimojihlavských) a většina v nich pokračuje i po ukončení podpory zajišťované z MAP II.

Statutární město Jihlava získalo detailnější představy o potenciálu jednotlivých škol, ale také o jejich potřebách a výzvách, kterým aktuálně čelí. V rámci MAP I a II se to týkalo hlavně jihlavských škol zřizovaných městem, v navazujícím projektu MAP III byla situační analýza rozšířena i na ostatní školy v ORP.

Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

Velmi pozitivní dopad mělo propojení strategického rámce MAP s investičními projekty IROP a PRV, které motivovalo školy k zapojení do MAP a zároveň přispělo k výraznému zlepšení materiálních podmínek pro vzdělávání.

Z dalších projektů využívaly školy v regionu především Šablony I a II OP VVV, které se částečně doplňovaly s podporou skrze MAP. Šablony byly například využity k pořízení učebních pomůcek, zatímco z MAP bylo pokryto vybavení na zájmové kroužky (v ZŠ) nebo čtenářské koutky (v MŠ). Také v oblasti podpory žáků a žákyň ohrožených školním neúspěchem využívaly školy s větším podílem slabších žáků šablony i MAP (na různé typy aktivit), aby zajistily intenzivnější podporu.

Inspirativním příkladem je propojení MAP s projekty v oblasti inkluzivního vzdělávání, zejména s projektem Podpůrné sítě inkluzivního vzdělávání (PSIV), jenž na MAP navázal dlouhodobou vzdělávací aktivitou, která byla naplánována v rámci MAP.

Jaká je udržitelnost realizovaných aktivit?

Zkušenosti z terénu ukazují, že výstupy některých opatření přetrvávají i po ukončení podpory. Například ve školách i po skončení financování fungují žákovské parlamenty, které se pravidelně scházejí a přicházejí s podněty a aktivitami, jimž se vedení

škol v rámci možností snaží vyjít vstříc. Na řadě škol také pokračují zájmové kroužky a podpora žáků a žákyň ohrožených školním neúspěchem, přestože pedagogové a pedagožky (vedoucí kroužků) již nejsou placeni z projektu. Tyto aktivity jsou všeobecně vnímány jako smysluplné a školy jsou motivovány k jejich zachování. Zároveň preferují bezplatné kroužky, aby byly dostupné všem dětem bez rozdílu jejich sociálního zázemí. V některých případech se školám podařilo najít alternativní zdroje financování (např. financování zřizovatelem, navázání jinými projekty – např. využití šablon apod.), často však pedagogové a pedagožky vedou kroužky dobrovolně bez nároku na odměnu. Pro podporu udržitelnosti by do budoucna bylo vhodné zajistit dlouhodobé financování aktivit.

V mateřských školách se podařilo systematizovat aktivity pro usnadnění přechodu z MŠ do ZŠ. Aktivity nastartované v rámci projektu nyní probíhají v rámci běžného vzdělávání v MŠ a není třeba je finančně podporovat. Ředitelky MŠ však oceňují, že z projektu mohly být finančně oceněny učitelky, které aktivity připravily a věnovaly se jejich integrování do každodenní praxe.

Trvalejší efekt je možné pozorovat také u kompetencí pedagogů a pedagožek, osvojených v rámci vzdělávacích aktivit, zejména v oblasti společného vzdělávání a podpory předčtenářské gramotnosti. Sami pedagogové a pedagožky vnímají jako nejpřínosnější vzdělávací aktivity, které probíhaly přímo ve školách, kde mohli pozorovat a případně si sami vyzkoušet konkrétní procesy v reálné praxi. Tyto formy vzdělávacích aktivit by proto bylo vhodné využívat i v dalších MAP. Ze škol totiž zaznívá, že ve chvíli, kdy nejsou vzdělávací kurzy organizované v rámci projektů, je další vzdělávací pedagogických pracovníků a pracovníc značně utlumeno.

Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Tato zpráva vznikla během realizace projektu MAP III, který navazuje na předchozí projekty MAP a připravuje půdu pro realizaci MAP IV. Klíčová témata z předchozích projektů MAP zůstávají zachována (gramotnosti, inkluzivní vzdělávání, ...), v jejich rozvoji nyní pokračují pracovní skupiny a předpokládá se jejich zařazení i do následujícího

MAP IV, pokud to zadání výzvy bude umožňovat. Zároveň v rámci MAP III proběhlo detailní mapování situace a potřeb škol, na které navazuje fáze strategického plánování. Do analýzy potřeb jsou nyní již zahrnuty školy v celém ORP. Počítá se s tím, že do strategického plánu budou vedle celostátních prioritních oblastí zařazena také témata, která vycházejí od škol a reflektují jejich potřeby. Ve fázi strategického plánování i v realizační fázi budou využívány navázané kontakty mezi školami a počítá se s intenzivnějším zapojením škol v celém ORP i dalších organizací působících v regionu (např. MAS, NPI, Vysočina Education).

Na základě průběžného vyhodnocení dopadů, které mj. poukázalo na rezervy v zapojení mimojihlavských škol, byly v rámci MAP III zpracovány příklady dobré praxe z jiných regionů, které jsou svou velikostí a celkovou strukturou podobné ORP Jihlava. Bylo např. zjišťováno, kdo je nositelem projektu, jak je zajištěno řízení MAP, kolik organizací a kolik osob se stará o administraci, jak jsou tyto klíčoví aktéři rozmístěni po regionu apod. Díky získaným podnětům nyní partnerské organizace mění pro MAP IV uspořádání projektu, žadatelem by měla být MAS Třeštsko a projektovými partnery budou SMJ a další dvě MAS působící v ORP. Vzniknou tak čtyři kontaktní body, z nichž každý by se měl starat přibližně o 10–15 škol, se kterými se blíže znají díky svému dlouhodobému působení v regionu. Cílem této změny je přiblížit a lépe zpřístupnit aktivity MAP i školám v ORP, a zvýšit tak efektivitu i dopad připravovaného projektu.

Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Udržitelnost bude efektivně zajištěna ve chvíli, kdy bude následující MAP reagovat na současnou situaci škol, zohledňovat jejich potřeby a současně bude sladěn s prioritami regionu i vzdělávací politiky ČR. Z dosud dostupných informací se zdá být plán udržitelnosti realistický. Statutární město Jihlava jako nositel projektu se zajímá o situaci ve školách a jejich představy o dalším rozvoji, intenzivně spolupracuje s MAS v ORP a zohledňuje výsledky analytické části i činnosti pracovních skupin v MAP III. Zároveň věnuje pozornost tomu, aby se do činnosti pracovních skupin a dalších aktivit zapojily nejen jím zřizované školy, ale co nejvíce škol z celého ORP i zástupci a zástupkyně dalších organizací a institucí. Při definování strategického plánu nositel projektu počítá nejen se zohledně-

ním aktuálních potřeb a priorit škol, ale snaží se vnést také globálnější pohled vycházející z odborných znalostí a přístupů, jako je např. model Kvalitní školy.

V konečném důsledku bude udržitelnost projektu záviset na konkrétních aktivitách, které budou v rámci MAP realizovány. Zkušenosti z předchozích MAPů ukazují, že pro trvalejší pokračování započatých změn je klíčová motivace vedení škol, ale i řadových pedagogů a pedagožek, zejména jejich přesvědčení o smysluplnosti aktivit, kterým se v rámci své práce věnují nebo mají věnovat. Pro zajištění udržitelnosti bude tedy v navazujícím projektu MAP IV zapotřebí zaprvé intenzivně komunikovat s řediteli a ředitelkami škol o potenciálních přínosech projektu pro jejich konkrétní školu či konkrétní učitele a učitelky a zadruhé naplánovat a podpořit aktivity, které budou nejen ředitelé a ředitelky, ale i učitelé a učitelky, resp. další aktéři v regionu (např. poradenští pracovníci a pracovníce) vnímat jako užitečné. Proto se jeví plán spolupráce SMJ a MAS na MAP IV jako vhodný nástroj, jak možnosti a přínos aktivit MAP školám přiblížit. V praxi se osvědčil model širší nabídky aktivit, z nichž si školy mohou vybrat ty, které jsou pro ně relevantní. Vzhledem k tomu, že v území existují různé typy škol, které mohou mít velmi rozdílné potřeby (velké městské školy, plně organizované školy v menších obcích, prvostupňové školy a malotřídky, sloučené ZŠ a MŠ, soukromé školy s alternativními vzdělávacími programy, základní umělecké školy apod.), by bylo vhodné tento model využít i v navazujících projektech MAP. Z rozhovorů s členy a členkami pracovních skupin, které připravují návrhy aktivit pro MAP IV, vyplývá, že chtějí tento model zachovat, popř. ještě rozšířit o nové formáty aktivit.

Zároveň by bylo vhodné uvažovat o nových formách podpory školám. Ze škol opakovaně zaznívalo, že by se měl MAP zaměřovat především na podporu, která není paralelně pokryta jinými programy (např. Šablony, Erasmus+). Velký zájem by byl zejména o možnost finanční podpory na rozvojové projekty formou participativního rozpočtu, který by každá škola mohla využít podle svých konkrétních záměrů a specifických potřeb. Tato forma financování již byla v minulosti vyzkoušena ve školách zřizovaných Statutárním městem Jihlava a bylo by možné navázat na získané zkušenosti.

Další velmi žádanou oblastí, která dosud nebyla zahrnuta v MAP, je podpora školám v administrativní, projektové či právní agendě.

> dokumentovat příklady úspěšných aktivit a úspěšných modelů spolupráce, aby mohly sloužit jako inspirace pro jiné projekty nebo jiné regiony.

Závěr a doporučení

MAP I, II a III přispěly ke zvýšení kvality vzdělávání v území, byť jejich dopad je často těžké odlišit od dopadu jiných opatření. Navzdory výše popsaným překážkám a nedostatkům, které způsobily, že potenciál MAP nebyl plně využit, se nyní již MAP v regionu etabloval jako užitečný nástroj podpory, který se může vhodně doplňovat s dalšími projekty a iniciativami. Na základě zkušeností s realizací MAP I, II a III do budoucna doporučujeme:

- > navázat na to, co se podařilo;
- > zajistit dostatečné personální obsazení realizačního týmu MAP;
- > lépe využívat odborné zkušenosti členů a členek řídicího výboru, pracovních skupin a dalších aktérů v území včetně jejich aktivnějšího zapojení do tvorby MAP IV;
- > při plánování podpůrných aktivit zohledňovat potřeby škol, a to především ty, které nejsou pokryty z jiných projektů, dotačních programů a výzev;
- > dbát na aktivní zapojení škol i dalších organizací v celém ORP Jihlava;
- > podpořit koordinaci činností v rámci MAP (např. zřízením vhodného online nástroje či aplikace, plánováním aktivit s dostatečným časovým předstihem, společnými schůzkami pracovních skupin apod.);
- > zlepšit informování o MAP směrem ke školám, zřizovatelům i k dalším aktérům v území prostřednictvím různých komunikačních kanálů včetně osobní komunikace;

Příloha: Seznam zkratk

ANEV - Asociace neformálního vzdělávání, z.s.

ČŠI - Česká školní inspekce

DPP - dohoda o provedení práce

IKAP - Implementace krajského akčního plánu

IROP - Integrovaný regionální operační program

MAP - místní akční plánování / místní akční plán

MAS - místní akční skupina

MŠ - mateřská škola

MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NPI - Národní pedagogický institut

OP VVV - Operační program výzkum, vývoj a vzdělávání

ORP - obec s rozšířenou působností

OŠKT - Odbor školství, kultury a tělovýchovy Magistrátu města Jihlavy

PPP - pedagogicko-psychologická poradna

PRV - Program pro rozvoj venkova

PS - pracovní skupiny

PSIV - Podpůrné sítě inkluzivního vzdělávání

SMJ - statutární město Jihlava

SO ORP - správní obvod obce s rozšířenou působností

SPC - speciálně pedagogické centrum

SVP - speciální vzdělávací potřeby

ZŠ - základní škola

ZUŠ - základní umělecká škola