



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

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



# Závěrečná evaluační zpráva

## Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Nepomuk

Václav Kubernát, Adéla Mašková, Pavlína Jandošová

## Obsah

Manažerské shrnutí.....	2
Hlavní zjištění .....	2
Doporučení.....	4
Úvod.....	5
Harmonogram zpracování evaluace.....	6
Metody práce.....	6
Evaluační otázky k vyhodnocení plnění jednotlivých cílů projektu.....	8
Účelnost.....	9
<i>SWOT analýza: vyhodnocení vztahu MAP a kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ (stav k 2023) .....</i>	<i>10</i>
<i>SWOT analýza II: vyhodnocení snižování nerovností ve vzdělávání (stav k 2023).....</i>	<i>14</i>
Dopady.....	19
Udržitelnost.....	21

## Manažerské shrnutí

### Hlavní zjištění

#### MAP ORP Nepomuk měl přímý pozitivní dopad na kvalitu vzdělávání MŠ a ZŠ

- *bez přispění MAP by některé aktivity v území vůbec nebyly nebo by nebyly v takové kvalitě a míře*
- *místní MAP intenzivně pracuje na sdílené znalosti aktérů v území, MAP vytváří prostředí a rámec kvality svým důrazem na analytickou práci, snahou o důslednou participaci, zprostředkováním odborných témat a vzdělávání, budováním efektivních forem sdílení a komunikace*
- *podařilo se nastavit debatu v území „co je kvalitní vzdělávání“*

#### MAP má jen omezené kompetence a nemůže mít dopad na systémové zlepšení řízení těch škol, které nemají zájem o hlubší spolupráci a implementaci nástrojů zlepšení

- *realizátorům MAP chybí mandát a nástroje ovlivnit ty školy a zřizovatele, které téma nechtějí nebo (z kapacitních důvodů) nemohou řešit*
- *stanovené cíle MAP jsou příliš široké a neodpovídají reálným kompetencím MAP (např. ovlivnit kvalitu vzdělávání v takové míře, že by kvalitní vzdělávání mohlo být dostupné každému dítě v každé škole v území)*

#### Aktéři hodnotí přínos MAP jako nezpochybnitelný

- *školy, které mají podporu zřizovatele (zřizovatel se o školu zajímá a podporuje ji, a zároveň má ke krokům podpory příslušný aparát) berou aktivity MAP jako vítanou nadstavbu (není pro jejich řízení a zvyšování kvality naprosto nezbytný, ale napomáhá zvyšovat kvalitu vzdělávání a ovlivňovat území jako celek). Naopak vedení škol, které nemají podporu zřizovatele (např. velikost obce neumožňuje dát adekvátní podporu školám vzhledem k jejich potřebám), považuje MAP jako naprosto nepostradatelný k posilování kvality vzdělávání v jejich obci*

#### Spolupráce v území se díky MAP významně zlepšila

- *je vytvořeno partnerství v oblasti vzdělávání. Partnerství je založeno zejména na školských zařízeních (v MAP III zapojeno 100 % škol), podařilo se zapojit i poradenská zařízení: PPP a sociální služby OSPOD; v omezené míře rodiče a zřizovatele*
- *téma vzdělávání přestalo být odsouváno do ústraní*

#### Nároky na aktivní aktéry jsou poměrně vysoké

- *vzhledem k odlehlosti území a s tím spojeným nedostatkem aktivních lidí, jsou ti aktivní v místním MAP zatíženi nepoměrně více než aktéři z území MAP s většími městy a s větším množstvím leaderů*
- *rozsah požadované strategické práce dané metodikou ne vždy odpovídá reálným benefitům, možnostem a kompetencím místní situaci komplexně změnit*
- *RT pracuje se skutečností, že aktéři ve vzdělávání bývají často velice vytíženi svou agendou, a proto je v projektu MAP IV nastaven plánovaný počet setkání a aktivit kriticky a ohledem na priority škol*

## Plán udržitelnosti MAP je realistický

- *v době zpracování evaluační zprávy je podána projektová žádost s názvem projektu MAP ORP Nepomuk IV*
- *aktéři v území vidí v činnosti MAP nezpochybnitelný přínos, i s ohledem na skutečnost, že aktivity MAP ve smyslu práce na posilování kvality vzdělávání v území jako celku nejsou institucionálně zajišťovány žádným jiným způsobem. Je zájem území v aktivitách pokračovat*
- *návazný projekt byl definován na základě požadavku aktérů v území a zohledňuje reálné (a do jisté míry omezené) možnosti vlivu, jaké má MAP v daném území na oblast vzdělávání*

## Čeho si aktéři v MAP cenní nejvíce

- ✓ kontinuita aktivit
- ✓ důvěryhodnost RT na základě dlouhodobé spolupráce a podpory území stran RT
- ✓ nastavení debaty „co je kvalitní vzdělávání“ (bez MAP by nebylo – není jiný nositel)
- ✓ kreativita realizačního týmu MAP, RT podporuje „wellbeing“ aktérů, RT má respektující přístup k práci aktérů a zejména k práci pedagogů
- ✓ nastavení sítí, komunikace a osobních vazeb (před MAP se neznali ani ředitelé, natož pedagogové)
- ✓ MAP pracuje s územím jako s celkem (ne fokus jen na jednotlivé školy), buduje se sounáležitost regionu a využívá jeho potenciál (není jiný institucionální aktér s podobným přesahem)
- ✓ komplexnost projektu MAP II. (čtyřleté časové období umožnilo nové aktivity a metody nejen zavést, ale též implementovat do škol)

## Doporučení

Předložená doporučení na zlepšení a ošetření rizik jsou v mantinelech kompetencí MAP (pozn. mnohé bariéry má MAP analyzovány a rizika ošetřena).

### **Oblast rovné příležitosti**

- více zapojit aktéry ZŠ do odborné diskuze na téma zajištění rovných příležitostí a rozvoje potenciálu každého žáka, rozvíjet spolupráci pedagogů a jejich asistentů, podpořit pedagogické a didaktické kompetence učitelů a AP v dané oblasti
- zvýšit posílení významu MŠ jako součást vzdělávací soustavy

### **Oblast komunikace**

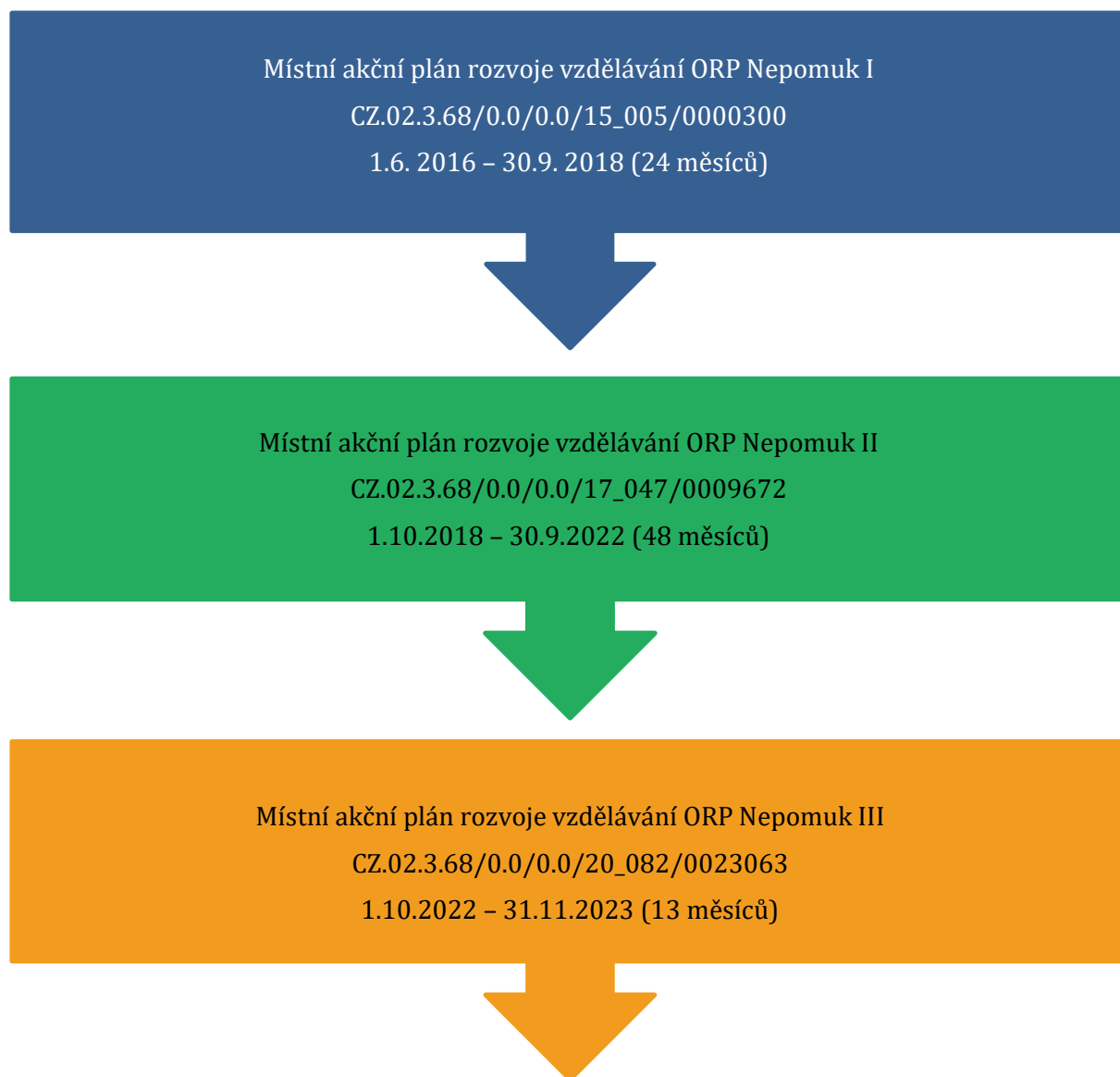
- pravidelně vyhodnocovat efektivitu komunikačních kanálů a využívání platform (zda vložené úsilí odpovídá dopadům)

### **Podmínky pro „wellbeing“ i pro členy RT jako prevence vyhoření (stabilita a smysluplnost)**

- sdílení, metodické podpory ústředí, specifikace cílů (cíle odpovídají kompetencím a jsou dostatečně konkrétní)
- zajistit z regionální a národní úrovně dostatečnou zpětnou vazbu k práci MAP (např. veletrh MAP na krajské úrovni, sdílení dobrých praxí, reflektování bariér apod.)
- z místní úrovně koordinovaně artikulovat místní potřeby, přenášet na další úroveň (krajské a národní), prosazovat systémové změny k odstraňování bariér

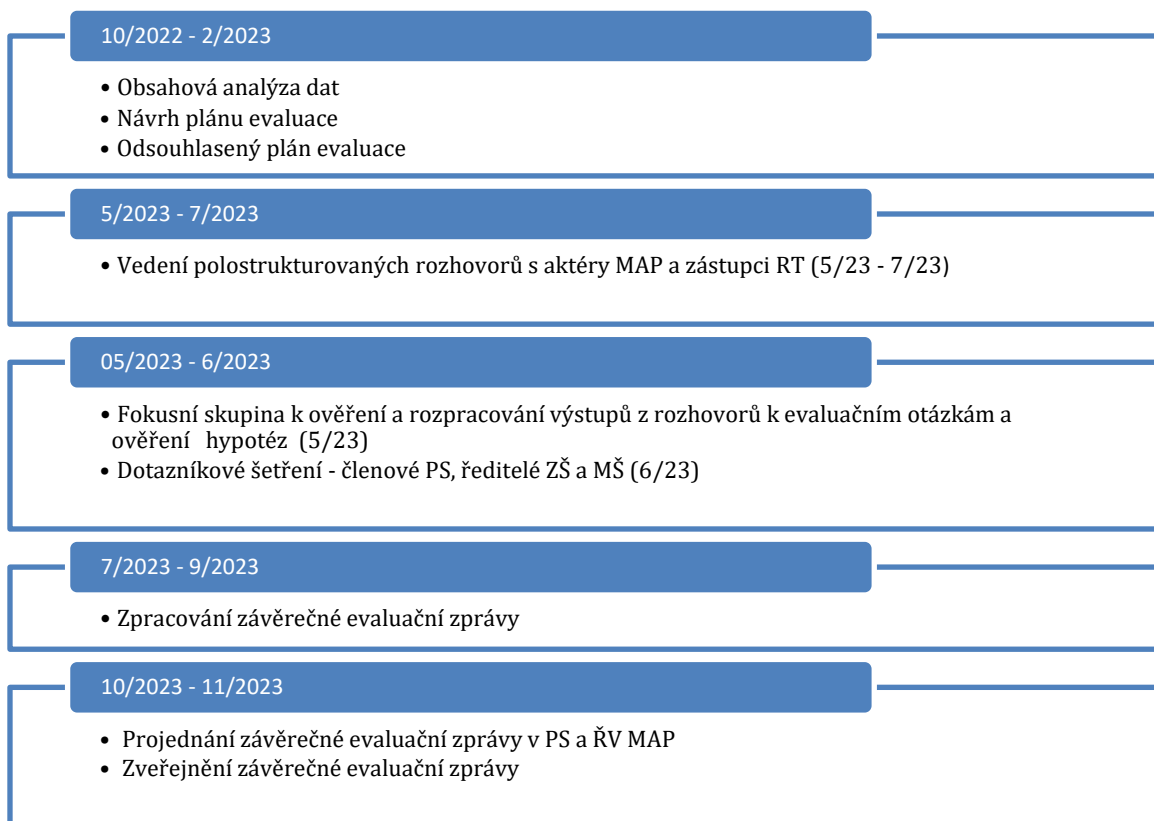
## Úvod

Evaluace procesu místního akčního vzdělávání je povinná aktivita realizace projektů místního akčního plánování (dále jen MAP) a má za cíl vyhodnotit aktivity celého procesu MAP ve vzdělávání, který v daném území probíhal v programovém období 2014-2020, respektive do roku 2023.



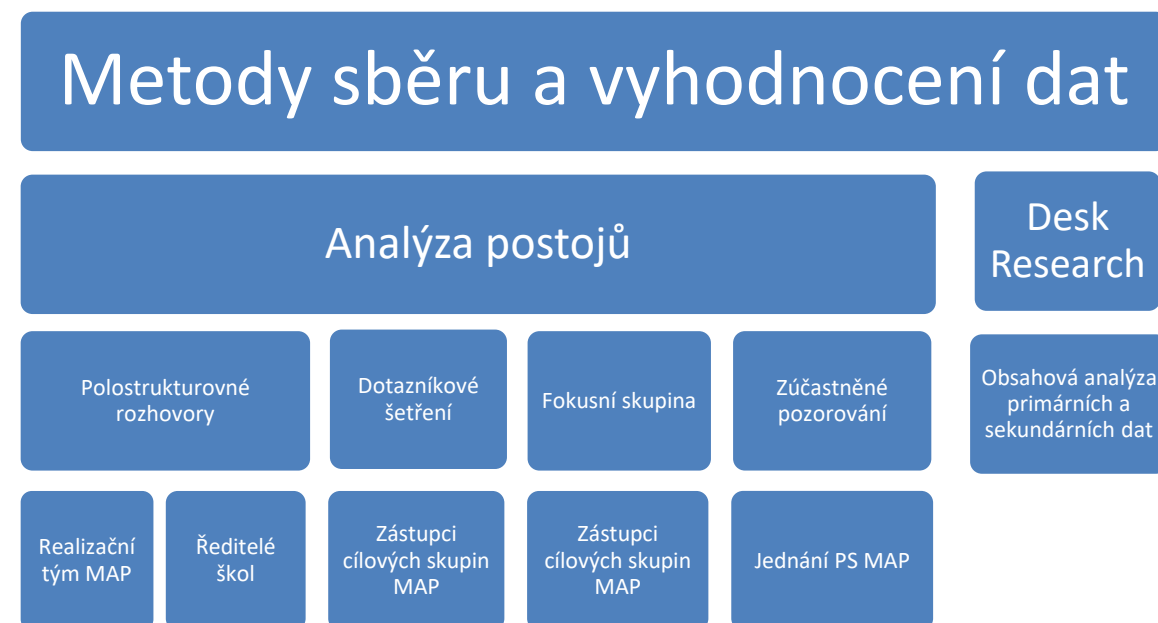
Tabulka 1 Přehled projektů MAP

## Harmonogram zpracování evaluace

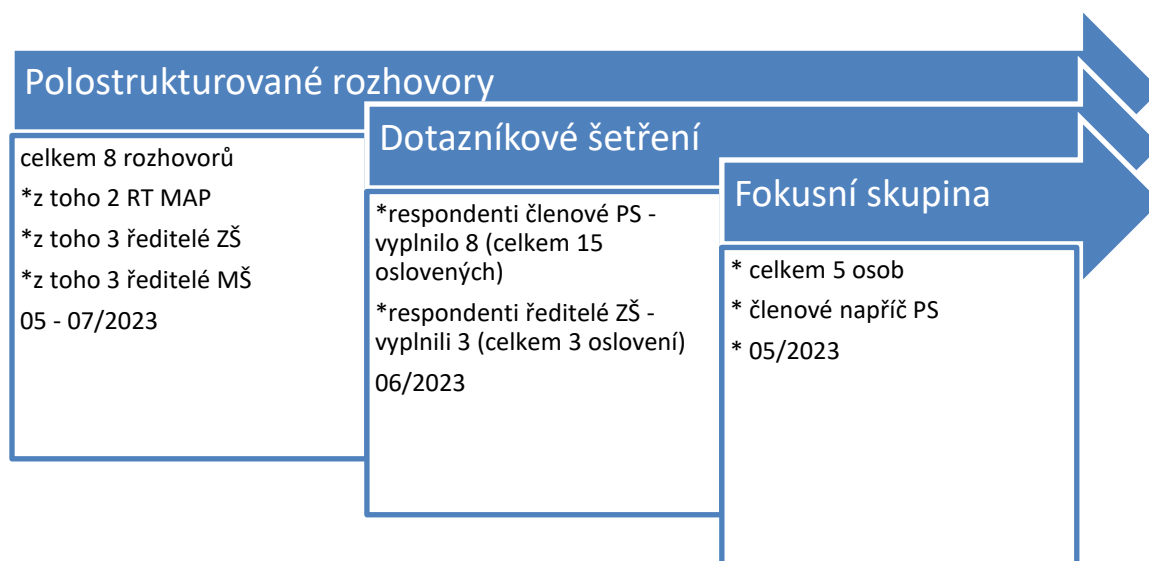


Tabulka 2 Harmonogram zpracování evaluace

## Metody práce



Tabulka 3 Výčet metod sběru a vyhodnocení dat



Tabulka 4 Informace k rozhovorům, dotazníkovému šetření, fokusní skupině

Při evaluaci byl důraz kladen na kvalitativní metody sběru dat. Výhodou těchto metod je možnost zaznamenat odpovědi přesně s ohledem na kontext a zároveň při skupinových diskusích a individuálních rozhovorech dochází k uvědomění si sounáležitosti a k posilování sdílené znalosti, lze tedy ocenit odvozený efekt metody, který může mít pro respondenty až supervizní charakter. Využití rozsáhlého dotazníkového šetření bylo vyhodnoceno jako nevhodné nejen z výše zmíněných důvodů, ale také kvůli (často zmiňovanému) přehlcení (zejména) aktivních aktérů.

Limitem důkladného vyhodnocení celého procesu plánování MAP se ukázalo být velice široké zadání, které znemožňovalo detailní vyhodnocení všech témat a v některých segmentech analýzy bylo pro zachování přehlednosti a uživatelské přívětivosti nezbytné přistoupit k určité míře zjednodušení. U komplexních evaluačních otázek bylo též využito analytických metod vyhodnocení (např. SWOT analýza).



## Evaluační otázky k vyhodnocení plnění jednotlivých cílů projektu

Místní akční plánování rozvoje vzdělávání Nepomucka a Spálenopoříčska bylo vyhodnoceno z hlediska účelnosti, dopadů a udržitelnosti.<sup>1</sup> Evaluační otázky jsou dány Metodikou MŠMT.<sup>2</sup>

### ÚČELNOST

1.1.a Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního cíle MAP, tedy zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ

1.1.b Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout dílčích cílů MAP:

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

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

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

### DOPADY

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

2.2. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

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

### UDRŽITELNOST

3.1. Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

3.2 Je plán udržitelnosti MAP realistický?

<sup>1</sup>Po posouzení rozsahu povinných evaluačních otázek evaluátor a RT uznali, že pro účely EZ není potřeba dále rozšiřovat okruh témat a evaluačních kritérií, protože výčet povinných evaluačních kritérií a otázek je pro účely vyhodnocení místního MAP dostačující.

<sup>2</sup> Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2020). Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání, příloha č. 2 Evaluační proces místního akčního plánování: postup a struktura.

## Účelnost

### 1.1.a Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního cíle MAP, kterým je zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ?

MAP ORP Nepomuk bezpochyby měl přímý pozitivní dopad na kvalitu vzdělávání MŠ a ZŠ. Jsou oblasti, kde bez přispění MAP by určitá aktivita v území vůbec nebyla nebo by nebyla v takové kvalitě a míře. Místní MAP intenzivně pracuje na sdílení znalosti a síťování aktérů v území. MAP vytváří prostředí a rámec kvality kladením důrazu na analytickou práci, snahou o důslednou participaci, zprostředkováním odborných témat a vzdělávání, buduje nové efektivní formy sdílení a nastavuje komunikaci. MAP má možnost významně ovlivnit prohlubování tzv. měkkých dovedností, které jsou pro výkon povolání ve školském prostředí s důrazem na zvyšování nebo držení stanovené kvality nezbytné. A na tom také intenzivně pracuje. Co naopak ovlivnit nemůže je systémové zlepšení řízení škol v případě, že daná škola nemá zájem na hlubší spolupráci a implementaci nástrojů zlepšení, které si místní MAP ve strategických rámcích definoval. Protože ze své pozice školám nemůže cokoli nařizovat a taktéž má omezený dopad na zřizovatele, i s ohledem na jejich množství – „nelze se soustředit pouze na jednoho zřizovatele, kterého když ovlivní, ovlivní celé široké území“. Realizátorům MAP chybí mandát a nástroje ovlivnit ty školy a zřizovatele, které téma nechtějí nebo (z kapacitních důvodů) nemohou řešit. Další věcí, kterou lze posoudit jako překážku práce realizátorů a členů MAP jsou příliš široce stanovené cíle MAP, které neodpovídají reálným kompetencím MAP ovlivnit kvalitu vzdělávání v takové míře, že by kvalitní vzdělávání mohlo být dostupné každému dítě v každé škole v území. Toto lze vyhodnotit jako jedno z hlavních rizik udržení smysluplného a přínosného fungování MAP (riziko vyhoření nejen realizátorů, ale i upadající zájem aktérů pramenící z únavy a zklamání z nesplněných očekávání, která nekorespondují s obrovským množstvím vynaložené energie např.). Řešením se jeví, buď nastavit kompetence MAP tak, aby MAP měl reálnou možnost ovlivnit zřizovatele a školy, nebo přesně definovat úkoly MAP tak, aby odpovídaly reálným kompetencím MAP.

## SWOT analýza: vyhodnocení vztahu MAP a kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ (stav k 2023)

	Pomocné (k dosažení cíle)	Škodlivé (k dosažení cíle)
Vnitřní (atributy organizace)	<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kreativita realizačního týmu MAP, RT podporuje „wellbeing“<sup>3</sup> aktérů a vytváří pro něj prostředí</li> <li>• zázemí kanceláře MAS a z toho plynoucí stabilita v překlennovacím období mezi MAP</li> <li>• důvěra členů MAP v realizační tým a ve zprostředkované informace</li> <li>• podařilo se nastavit debatu „co je kvalitní vzdělávání“ (bez MAP by nebylo – není jiný nositel)</li> <li>• podařilo se síťovat a nastavit osobní vazby (před MAP se neznali ani ředitelé, natož pedagogové)</li> <li>• podařilo se nastavit spolupráci škol a organizací (PPP, PČR, OSPOD apod).</li> <li>• není taková fluktuace pedagogů</li> <li>• MAP pracuje s územím jako s celkem (ne fokus jen na jednotlivé školy), buduje sounáležitost regionu</li> <li>• aktivní zapojení zástupců MŠ do plánování má pozitivní dopad na zvýšení kvality vzdělávání</li> </ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• někteří zřizovatelé vzhledem k velikosti obce nemají čas, kapacity a kompetence řešit školy na požadované úrovni</li> <li>• ne všichni ředitelé mají motivaci se zapojit a pokud se nezapojí ředitelé, nemají ani styční důstojníci podporu</li> <li>• zřizovatelé se (až na výjimky) neúčastní aktivit MAP, vyjma PS financování</li> <li>• obecné opomíjení MŠ jako důležitého stupně vzdělávání a integrace, pohled na MŠ jako „hlídání dětí“ (zřizovatel, rodiče, veřejnost i někteří pedagogové)</li> <li>• málo aktivních lidí (leaderů) a ti jsou přetěžováni a z toho plyne riziko vyhoření</li> </ul>
Vnější (atributy prostředí)	<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sice geografická odloučenost – ale je to příležitost se více spojit uvnitř území</li> <li>• pracovat na změně obrazu MŠ a docenit integrační a vzdělávací přínos instituce</li> <li>• „hlas a síla“ MAP v prosazování změn, školy jednotlivě si mohou stěžovat, ale v komunikaci území jako celku je síla a šance na změnu</li> <li>• prohloubit meziresortní spolupráci s novými aktivitami a projekty, využít vzniklé dobré sítě a místní vazby</li> <li>• zvyšování znalostí a odbornosti realizátorů MAP v metodické podpoře škol (financování, legislativa)</li> </ul>	<p><b>OHROŽENÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omezené personální zdroje pedagogů – dojezd</li> <li>• nízký mandát a nízké kompetence dané MAP vs. velká očekávání kvalitativních změn ve vzdělávací soustavě (též riziko vyhoření RT a aktérů)</li> <li>• malý region, odloučený, málo aktivních lidí a u nich je riziko přetížení a vyhoření („tahouni“ malý okruh stále stejných lidí)</li> </ul>

Tabulka 5 SWOT analýza: vyhodnocení vztahu MAP a kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ (vlastní zpracování, 2023)

### 1.1.b Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout dílčích cílů MAP?

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

Tato otázka je posuzována z pohledu ředitelů škol (dotazník a polostrukturované rozhovory), členů PS (fokusní skupina), analýzou dat (zápisy PS, evaluační zprávy všech dosavadních MAP, strategické dokumenty MAP). Není možné dělat v kontextu zadání evaluační zprávy a kompetencí MAP audit řízení škol a posuzovat tak procesy zlepšení řízení škol, tato evaluační otázka je vyhodnocena na základě analýzy postojů. Pohledem nejvyššího managementu škol (rozhovory, dotazník) byl MAP přínosný a pomohl zlepšit řízení škol, 100 % dotazovaných zástupců (ať už kvantitativními, tak kvalitativními metodami) vyhodnotilo přínos MAP jako nezpochybnitelný. Tam, kde se jedná o školu, která má podporu zřizovatele tím, že se zřizovatel zajímá a podporuje a má k těmto krokům veřejný aparát (velikost obce), tak aktivity MAP berou jako vítanou nadstavbu (není pro jejich řízení a zvyšování kvality naprosto nezbytný, ale napomáhá zvyšovat kvalitu vzdělávání a ovlivňovat území jako celek). Naopak tam, kde zájem zřizovatele není nebo podpora zřizovatele objektivně nemůže být dostačující v porovnání s reálnými potřebami školy, dětí a rodičů (a to vzhledem ke kompetencím a kapacitám obce), tam vedení škol často považuje MAP jako naprosto nepostradatelný k posilování kvality vzdělávání v jejich obci. Ředitelé škol obecně nevnímají MAP jako systémový nástroj státní správy, který by mohl jednotně posouvat kvalitu vzdělávání k určité požadované úrovni. Jejich pohled opírají o zkušenost se sdílením s kolegy z jiných regionů a poznání, že každé území je specifické a dopad místních MAP na kvalitu vzdělávání odpovídá územním podmínkám (geografické a sociálně-ekonomické podmínky), nasazení, kreativitě, odborným a osobnostním kompetencím realizátorů MAP. Respondenti oceňují na MAP vzhledem ke skutečnosti, že se jednalo o první platformu, kde se ředitelé/učitelé mohli scházet a bavit se o vzdělávání v území jako o celku, taková příležitost před MAP nebyla. Na druhou stranu pouze vytvoření podmínek pro možnost scházení neznamenal, že by se scházeli všichni ředitelé ze všech škol v regionu a zde MAP naráží na své kompetenční limity. Přetrvávající nízké zapojení ředitelů RT MAP vyřešil zapojením vedoucí odboru školství ORP Nepomuk. Díky tomuto opatření se podařilo motivovat k pravidelnému setkávání převážnou část ředitelů, kteří spolu sdíleli potřeby a informace, předávali si zkušenosti. Setkávání však většinou sklouzávala k řešení provozních záležitostí a nikoli k rozproutání diskuze o hodnotách vzdělávání a o tom, jak má vůbec vypadat kvalitní vzdělávání v regionu. V území bohužel chybí ředitel – leader, který by ostatní školy motivoval k aktivnímu zapojení do strategického řízení a plánování ve školách a sdílení zkušeností na toto téma. Žádná jiná platforma s podobnou ambicí v území před MAP neexistovala<sup>4</sup>

V území MAP dvě MŠ spadají pod ZŠ pod jedno vedení, zlepšení systému řízení by tedy pozitivně ovlivnilo i MŠ. Ale u MŠ je situace komplikovanější v tom, že pohledem veřejnosti a zřizovatele je jako hlavní poslání MŠ považováno především hlídání dětí pracujících rodičů a už méně se na MŠ nahlíží perspektivně důležité vzdělávací instituce, která systematicky připravuje dítě nejen na úspěšný vstup do ZŠ, ale zároveň významně zvyšuje šance dítěte se ve vzdělávání udržet (dále viz kapitola III. Zavádění řešení pro snižování nerovností)

---


<sup>4</sup> Zmiňováno je pravidelné setkávání ředitelů MŠ a ZŠ v území v rámci A1.7, která probíhají několikrát ročně, platforma slouží k přenosu informací (nová legislativa, metodiky), ke sdílení a síťování vazeb vedení místních škol.

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

Lze konstatovat, že pro plnění tohoto dílčího cíle byly naplněny všechny předpoklady strany MAP ORP Nepomuk. Co se týče hodnocení škol z hlediska zajišťování rovných příležitostí nelze úroveň jednotlivých škol objektivně posoudit. K takovému posouzení by byl zapotřebí kvantitativní i kvalitativní výzkum v každé škole u vzorku všech cílových skupin. V našem případě se realizační tým MAP musel spokojit s rozhovorem s ředitelem/kou školy a s výpověďmi členů pracovních skupin, které témata řešila. Komentáře jednotlivých ředitelů týkající se sledované oblasti (viz. Rovné příležitosti ve vzdělávání v území ORP Nepomuk s. 66 – 74)<sup>5</sup> byly skutečně povrchové a ovlivněné subjektivním názorem daného ředitele, který za školu na otázky odpovídal. Odlišnosti ve srovnání výsledků dotazníkového šetření a výpovědi členů pracovních skupin ukazují na nekoncepčnost pojetí rovných příležitostí ve školách, absenci strategického řízení a pedagogického leadershipu. Velký rozdíl je v pojetí a naplňování rovných příležitostí v strategických dokumentech školy (ŠVP) a v reálné praxi škol. V oblastech spolupráce s okolními školami, naplňování rovných příležitostí a zkvalitňování inkluzivního vzdělávání, spolupráce škol s rodiči se školy uchýlily k velmi zobecňujícím závěrům, které však nereflektují každodenní praxi ve školách. Rovné podmínky ve vzdělávání tak zůstávají na okraji zájmu většiny škol v území, což dokazuje například neexistence fondu pro žáky se sociálním znevýhodněním, ustavená ale nevhodně organizovaná školní poradenská pracoviště a velmi tradiční a zjednodušující pohled na sledování pokroků žáků v učení a poskytování zpětné vazby těmto žákům. Asistenti pedagoga nemají jasně definované kompetence, chybí jim metodická podpora ze strany vedení škol. Spolupráce učitelů a asistentů je závislá na individuálním přístupu jednotlivých aktérů, rozhodně však nepodléhá koncepčnímu přístupu, což je důvodem proč školy systematicky nepracují na identifikaci individuálních potřeb žáků.

Z jednání pracovních skupin Čtenářská/Matematická gramotnost a Rovné příležitosti vyplývají další zjištění:

- Učitelům chybí společná vize školy/komunikovaná ze strany vedení. Situace ve školách je podle nich bezhraniční. Každý učitel si stanovuje hranice sám (vize třídy/ vyučovacího předmětu).
- ŠVP je pouze dokument na papíře, ve skutečnosti mnoho učitelů učí podle učebnic.
- Spolupráce s vnějšími partnery je mnohdy problematická (MŠ-ZŠ; organizace vně školy; I. stupeň ZŠ a II. stupeň ZŠ).
- Vedení škol nepečuje dostatečně o vztahy mezi učiteli, žáky i vzájemné vztahy mezi pedagogy, žáky a jejich zákonnými zástupci. V reálu vzájemná spolupráce většinou vážne.
- Ve školách v území se cítí pedagogičtí lídři většinou osamoceni. Školy využívají Šablony a tito učitelé se tak mohou částečně realizovat-někteří zkouší např. tandemovou výuku.
- Vzhledem k absenci komunikované vize ve sborech neexistuje shoda v pedagogickém sboru ani odborná diskuze o tom, jak vypadá kvalitní výuka. Jednotliví učitelé individuálně realizují prvky kvalitní didaktiky ve svých hodinách.
- V dokumentech jsou vědomostní, dovednostní i postojové cíle uvedeny, ale v praxi to nefunguje - např. učitelé nestanovují cíle vyučovacích hodin.
- Obecně není věnována dostatečná pozornost individualizaci a diferenciaci ve výuce-individuální potřeby žáků nejsou dostatečně zohledněny.

- 
- Učitelé se opět velmi individuálně cíleně (pokud to oni sami považují za nutné) zaměřují ve své práci na sociální a osobnostní rozvoj žáků.
  - Tématem u motivovaných učitelů je formativní hodnocení. Prvky formativního hodnocení se však na školách nedaří plošně zavádět. Učitelé s nimi opět pracují pouze individuálně ve svých vyučovacích hodinách. V pedagogickém sboru neexistuje zájem o dané téma ani shoda vzhledem k chybějící odborné diskuzi.
  - Asistenti pedagoga stále nemají vyjasněné kompetence-AP jako součást pedagogického sboru, spolupráce/nespolupráce s učiteli. Podpora asistentů ve škole. Školy systematicky nepracují na identifikaci individuálních potřeb žáků. Spolupráce s odbornými pracovišti funguje. Školní poradenská pracoviště nejsou vhodně organizovaná. Učitelé necítí podporu.
  - Ve školách se klade větší důraz na prevenci rizikového chování.

---

<sup>5</sup> Odkaz na analytickou část dokumentu MAP ORP Nepomuk (s. 66 – 74)

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

**SWOT analýza II: vyhodnocení snižování nerovností ve vzdělávání (stav k 2023)**

	Pomocné (k dosažení cíle)	Škodlivé (k dosažení cíle)
<b>Vnitřní</b> (atributy organizace)	<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>díky MAP se ředitelé a pracovníci znají a mohou úzce a operativně spolupracovat při náročných nebo nenadálých situacích (např. migrace rodin – střídání škol)</li> <li>povedlo se posílit vědomí v území o nezbytnosti zapojení dětí ze znevýhodněného prostředí do MŠ i ZŠ</li> <li>školy mají zájem o zřízení funkčních a odborně obsazených školních poradenských pracovišť zejm. speciální pedagogy</li> <li>cílené vzdělávání pro pedagogy a pracovníky ve školství z oblasti inkluze a podpory dětí</li> </ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ředitelé nemají motivaci se aktivně zapojit a pokud se nezapojí ředitelé, nemají ani styční důstojníci podporu – není přenos informací do všech škol</li> <li>někteří zřizovatelé vzhledem k velikosti obce nemají čas, kapacity a kompetence řešit školy a podporovat zavádění (komplexních a komplikovaných) řešení na snižování nerovnosti</li> <li>vzhledem ke geografické odlehlosti chybí personální kapacity na odborné pedagogické a podpůrné pozice k podpoře dětí</li> <li>opomíjení MŠ jako důležitého stupně vzdělávání dětí a jako základního předpokladu školní úspěšnosti dětí ze znevýhodněného prostředí</li> </ul>
<b>Vnější</b> (atributy prostředí)	<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>navázání spolupráce s dalšími subjekty (nové projekty a opatření v sociální oblasti), prohloubení práce s rodinami v nouzi, meziresortní spolupráce (gesce MŠMT, MPSV, MZ)</li> <li>implementace navržených nástrojů z výstupu PS Rovné příležitosti</li> </ul>	<p><b>OHROŽENÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>gesční nejasnosti – např. nejasná otázka, kdo má evidovat rodiny v nouzi a připravovat jim podporu – průřezová věc (např. obědy do škol – kdo má evidovat ty děti)</li> <li>omezené personální zdroje – dojezd, geografická odlehlost</li> <li>demografická křivka, vzdělanostní, sociální skladba obyvatel (exekuce, nezaměstnanost)</li> <li>riziko syndromu vyhoření pracovníků bez náležité podpory odborných pozic (množství dětí ze znevýhodněného prostředí)</li> <li>nebude podpora znevýhodněných dětí (např. méně asistentů, zruší se obědy do škol)</li> <li>škrty v podpoře znevýhodněných dětí v sociální i školské oblasti</li> </ul>

Tabulka 6 SWOT analýza: vyhodnocení snižování nerovností ve vzdělávání (vlastní zpracování, 2023)

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

##### **Podpora škol v oblasti inkluze**

Školy jsou podporovány v oblasti inkluze a práce s žáky se specifickými vzdělávacími potřebami (vzdělávání, metodické podklady, přenos dobré praxe, diskuse, sdílení)

Na základě výstupů z PS pro rovné příležitosti se pravidelně od 11/2020-9/2022 scházela otevřená podpůrná skupina pro učitele a asistenty pedagoga. V rámci této otevřené platformy mohli učitelé a asistenti pedagoga sdílet spolu s psycholožkou a zakladatelkou komunitní školy témata podpory rovných příležitostí, nenásilné komunikace a rozvoje potenciálu žáků. Současně docházelo v rámci jednotlivých setkání k předávání zkušeností, síťování a zjišťování potřeb jednotlivých aktérů.

Školy vnímají, že aby dítě uspívalo ve vzdělávání, je nezbytné pracovat s celou rodinou na zlepšení jejich životní situace (předlužení, bytová nouze, chudoba, narušené rodinné vztahy apod.). Pracovat na inkluzi bez toho, aniž by s rodinami pracovali odborníci ze sociální sféry, je pro školy náročné, tedy oceňují práci sociálních pracovníků. Dalším předpokladem pro zavádění inkluze je to, aby dítě vůbec do školy chodilo pravidelně, je poskytování obědů zdarma pro chudé rodiny a děti pak ve škole méně absentují (rodiče často dítě z MŠ/ZŠ omluví, pokud nemají na oběd). Financování a podmínky pro čerpání dotací na obědy zdarma se mění (dle zdroje), nejsou stabilní (vázáno na granty) a v závislosti na podmínkách grantu může být čerpání spjato s rozsáhlou administrativou a evidencí (kdo vlastně má mapovat a evidovat potřebnost).

V rámci PS rovné příležitosti byly diskutovány překážky inkluze a navrženy nástroje, jak podmínky ve školách zlepšit. Mezi členy PS panovala shoda, že nejefektivnější je cílit na spolupráci s rodinami, funkční školní poradenská pracoviště, odborná diskuze uvnitř škol, nastavení mechanismů podpory, podpora pedagogických, didaktických kompetencí v oblasti práce s různorodým kolektivem (individualizace a diferenciací ve výuce), aktivní podpora školního/třídního klimatu uvnitř škol a předcházení rizikovému chování.

Zároveň byly popsány překážky, proč dosažení cíleného stavu bude velmi náročné a že je nezbytné, aby spolu kooperovaly různé skupiny aktérů z rozličných sfér (mezirezortní spolupráce).

Potenciál pro zlepšení v práci s rodinami se jeví v cílené podpoře rodičů i žáků, posilování jejich rodičovských kompetencí v jejich přirozeném prostředí, ale i neformální komunikace škol a rodin (besedy, setkávání), spolupráce s partnery ze sociální sféry, nastavování multioborové spolupráce, udržet podporu volnočasových aktivit a propojit nabídku s potřebami dětí a rodin.

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

MAP II přispíval ke zlepšení spolupráce s rodiči především prostřednictvím nabídky aktivit podporujících povědomí o dílčích tématech a výzvách inkluzivního vzdělávání cílených právě na rodiče. Díky úzké spolupráci RT MAP s projekty cílícími na právě na rodičovskou veřejnost – Do Fénixu s důvěrou a MC Beruška se dařilo v průběhu projektu oslovit více rodičů a zapojit je do širší diskuze na téma regionálního školství. K většímu a dlouhodobějšímu zapojení rodičů i přes neutuchající snahy RT však nedošlo. Projekt MAP však přispívá ke spolupráci s rodiči a otevřenosti škol navenek právě iniciováním diskuze na tato témata v rámci diskuzních platform, kde jsou zapojeni pedagogičtí lídři a ředitelé škol. Vznikem živých informačních kanálů (facebookový profil, webové stránky, informace v místním tisku) se zlepšila informovanost, předávání novinek a témat veřejnosti. MAP funguje jako důležitý prostředník při předávání informací v regionu. V rámci projektu dochází k propojení různých sfér (sociální, školské, zájmové



apod.). Zřizovatelé jsou zainteresováni do investičních záležitostí a samotného provozu budov a o dění ve školách, řízení a fungování např. pedagogického sboru nemají představu. Nicméně v druhé polovině projektu (od počátku roku 2021) se podařilo ustavit platformu setkávání ředitelů MŠ, ZŠ a ZUŠ a do rozvoje strategického řízení a plánování aktivně zapojit zástupce ORP. Přístupy obcí jako zřizovatelů ke školám a jejich potřebám jsou rozdílné a lokální politika obecně vzdělávání nemá jako prioritu. Na spolupráci ředitelů a zřizovatelů škol v neinvestičních oblastech se proto zaměřují naplánované aktivity v navazujícím projektu MAP IV (Sdílená vize škol a pravidelné setkávání zřizovatelů a ředitelů škol). Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že projekt MAP naplnil při své realizaci také dílčí cíle I. – IV. a vyhověl tak kritériu účelnosti.

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

V souhrnném přehledu vycházíme z textů výše, ze SWOT analýz, dále je doplněno o záznamy z průběžných sebe hodnotících a závěrečných hodnotících zpráv jednotlivých MAP.

<b>CO POMOHLA</b> (k dosažení cílů)	
<b>REALIZAČNÍ TÝM</b> (vnitřní)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oceňování práce učitelů, partnerský přístup a pokora k práci učitelů</li> <li>• personální kontinuita pracovníků realizačního týmu MAP díky stabilitě kanceláře MAS SJN, prostor pro budování důvěry a znalost potřeb škol (oceňují ředitelé zvláště při cílení dotací)</li> <li>• zprostředkování vzdělávání pro aktéry v území (už nemuseli za vším vyjíždět) a respektování časových možností pracovníků – zvětšil se záběr zapojených aktérů</li> <li>• odborníci pro diskusní platformy byli vybíráni na základě doporučení osob zapojených do projektu MAP, anebo na základě dobrých tipů od ostatních realizátorů MAP</li> <li>• akce ke sdílení zkušeností, prohlubování znalostí, setkávání a síťování v území</li> </ul>
<b>SYSTEM</b> (vnější)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velmi pozitivně vnímána délka projektu MAP II. (4 roky), protože je to časové období, po které nejenže je nová aktivita/metoda zavedena, ale je dostatek času, aby se tato aktivita v území ustálila, vč. zapojení škol do implementačních aktivit</li> </ul>

Tabulka 8 Co pomohlo k dosažení cílů

<b>CO BRÁNILA</b> (dosažení cílů)	
<b>CO Z NAPLÁNOVANÉHO NEFUNGOVALO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivace škol k důkladnějšímu strategickému plánování – vedení škol většinou nemá na takové aktivity časovou ani mentální kapacitu a nemá jistotu, že se plánování vyplatí. Školy jsou často paralyzované měnícím se prostředím a požadavky MŠMT v oblasti vzdělávacích priorit.</li> <li>• omezená možnost členů pracovních skupin ovlivnit realizaci návrhů – pojetí pracovních skupin jako aktérů, kteří společně naplňují a zajistí realizaci implementační aktivity se příliš nedařilo. Účastníci pracovních skupin vítali sdílení zkušeností, nové podněty pro výuku, ale neměli často časovou kapacitu na realizaci konkrétních akcí ani reálné pravomoci ovlivnit, zda návrh bude na školách zaveden či ne. Cesta od nápadu k úspěšné realizaci má mnoho překážek (osoby, čas, finance) a málokdy bylo možné návrhy dotáhnout do úspěšného konce.</li> </ul>

<b>JAKÝM ZPŮSOBEM ŘEŠENO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cílená motivace škol k důkladnějšímu strategickému plánování ze strany RT</li> <li>• zavádění neformální a hravější formy plánování, využití individuálních rozhovorů s vedením škol o jejich cílech a potřebách, cílená práce se styčnými důstojníky na školách k získávání potřebných informací</li> <li>• hledání a zkoušení různých metod a možností, participace účastníků PS a komunikace jejich potřeb. Inspirace od ostatních MAPů</li> </ul>
<b>CO BRÁNILO NAPLNIT CÍLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příliš velké ambice v nastavení projektů MAP – předpokládá se linka, že „školy se setkávají, společně plánují a potom realizují“. Tato linka je z důvodů vnímané nejistoty a nestability a malého území ORP velmi těžko realizovatelná</li> <li>• RT je kompetentní k sledování trendů ve vzdělávání v území a předávání informací o možnostech financování různých aktivit. Není však kompetentní nařizovat jednotlivým školám povinné zapojení do aktivit</li> <li>• PS mohou zavádění různých aktivit na školách pouze navrhnout a doporučit, nicméně to, jestli bude daná metoda na škole trvale uplatňována, závisí na vůli konkrétních ředitelů a pedagogů</li> <li>• projekt ukázal zajímavou skutečnost týkající se využití místních leaderů: někteří místní pedagogové mají odborné znalosti a kompetence, které mohou sdílet, ale cílová skupina ostatních pedagogů je jen obtížně akceptuje a promítají se do toho často osobní vztahy. Tento problém souvisí také s tím, že jsme malé území, kde se všichni znají</li> <li>• realizaci projektu do velké míry ovlivnil Covid, který značně znemožnil osobní setkávání aktérů. Setkávání se povedlo přenést do online prostředí, které však pro podobné aktivity není zcela vyhovující</li> <li>• někdy docházelo spíše k nedobrovolným obměnám ve složení pracovních skupin, když zapojení účastníci např. změnili školu a působiště. Nežádka se měnili styční důstojníci zapojených škol</li> </ul>

Tabulka 9: Co bránilo v dosažení cílů

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

**Principy, které definují MAP jsou:**  
**spolupráce, zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů, dohoda, otevřenost, SMART, udržitelnost a partnerství**

V obecné rovině lze na základě vyhodnocení (zejména Desk Research a rozhovory) konstatovat, že se dařilo postupovat v souladu s principy MAP a aktéři oceňovali maximální snahu o naplňování těchto principů. Aktéři byli zapojováni na všech úrovních plánování, RT se snažil podporovat různé typy aktérů k zapojení do činnosti MAP a realizace aktivit (mají vytvořené databáze kontaktů a zdrojů, snaží se o posilování synergických efektů skrze aktivní síťování). RT má vše řádně zdokumentováno, vč. způsobu hlasování a participace jednotlivých složek MAP. Výstupy jsou k dispozici jak členům MAP, tak uživatelům a využívají k tomu širokou škálu komunikačních kanálů. Komunikační úspěchy a neúspěchy průběžně vyhodnocují a na základě vyhodnocení nastavují změny. RT se snažil cílenými kroky zapojit všechny povinné subjekty a aktivně nabízel zapojení i dalším relevantním subjektům. Zapojené subjekty vnímali spolupráci jako užitečnou

hlavně v oblasti přípravy a realizace do konkrétních akcí, které mají hmatatelný výstup. Důležité jsou pro ně informace, které mohou využít pro rozvoj své činnosti či možnost vzdělávání pracovníků. Rádi se zapojují do aktivit, kde mohou získat pomůcky pro žáky a děti, které vzdělávají. Zapojené subjekty také oceňují možnost sdílet starosti a potíže a hledat společně řešení. MAP umožnil zapojení všech relevantních a zároveň ke spolupráci ochotných aktérů vzdělávání do společného plánování rozvoje vzdělávání v území. Došlo ke zmapování potřeb a definici priorit vzájemné spolupráce aktérů, vznikl Strategický rámec MAP, vytvořeny byly Roční akční plány. Plánovány byly investiční i neinvestiční aktivity vedoucí k rozvoji vzdělávání na Nepomucku a Spálenopoříčsku. Právě oblast plánování investičních aktivit a možnost čerpat z dotačních výzev vázaných na Strategický rámec MAP byla velmi významnou motivací pro vstup škol do MAP I a MAP II. MAP III. Aktéři vzdělávání byli při vstupu do MAP III motivováni vyhlídkou na MAP IV, od kterého očekávají krom implementačních aktivit také opětovné vyhlášení relevantních dotačních výzev vázaných na Strategické rámce MAP.



Tabulka10: Výčet aktivit, procesů plánování, spolupráce, výstupů a participace rozdělených dle jednotlivých fází plánování MAP (MAP I – II – III)

## Dopady

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

V průběhu realizace MAP I, MAP II a MAP III jednotlivé pracovní skupiny, realizační týmy a Řídící výbory zpracovávaly analytické podklady, strategické rámce, plánovaly implementační část, připravovaly roční akční plány apod. V rámci celé realizace MAP docházelo k průběžnému sebehodnocení realizátorů a aktérů a vše bylo závěrem shrnuto. Následné shrnutí je syntézou analýzy dat (zejména sebe hodnotící a závěrečné hodnotící zprávy jednotlivých MAP) a výstupů z kvalitativního sběru dat (polostrukturované rozhovory a fokusní skupina).

Pokud hodnotíme dopady v obecné rovině, tak po realizaci tří projektů MAP lze vysledovat tyto pozitivní změny:

- podařilo se nastavit debatu v území „co je kvalitní vzdělávání“ (FS: „bez MAP by nebylo – není jiný nositel“). Zvýšený zájem ředitelů škol a pedagogických pracovníků zlepšovat kvalitu vzdělávání
- podařilo se sítovat a nastavit osobní vazby (FS: „před MAP se neznali ani ředitelé, natož pedagogové“)
- je vytvořeno partnerství v oblasti vzdělávání. Partnerství je založeno zejména na školských zařízeních (do procesu akčního plánování zapojeno 100 % škol), podařilo se zapojit i poradenská zařízení-PPP a sociální služby OSPOD
- došlo ke zlepšení podmínek pro vzdělávání dětí na Nepomucku a Spálenopoříčsku
- MAP pracuje s územím jako s celkem (ne fokus jen na jednotlivé školy), buduje sounáležitost regionu
- díky MAP se ředitelé a pracovníci znají a mohou v případě potřeby spolupracovat
- pedagogové a pracovníci ve školství se účastní vzdělávání z oblasti inkluze a podpory dětí, které je „šité na míru“ potřebám území
- téma vzdělávání přestalo být odsouváno do ústraní, informačního setkání ke kvalitě vzdělávání (Jak lépe učit pro 21. století) se zúčastnilo 40 aktérů z řad zastupitelů, ředitelů i rodičů

Mezi negativní dopady MAP můžeme řadit skutečnost, že někteří aktivní aktéři (leaderi) jsou přetěžováni množstvím agend, setkáváním a plánováním MAP a hrozí u nich tzv. riziko vyhoření nebo vyčerpání. Nároky na aktivní aktéry jsou poměrně vysoké a vzhledem k odlehlosti území a s tím spojeným nedostatkem aktivních lidí, jsou tito lidé zatíženi nepoměrně více než aktéři z území MAP s většími městy a s větším množstvím leaderů, kteří jsou profesně spjati s pedagogickou sférou. Toto není systémově ošetřeno.

## 2.2. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Přehled zapojených aktérů ve vzdělávání zahrnutých či dotčených akčním plánováním

Pedagogičtí pracovníci zástupci 14 škol v území MAP	<ul style="list-style-type: none"><li>• lépe se znají a spolupracují</li><li>• mají možnost vzdělávat se v území</li></ul>
Děti, žáci škol zapojených v MAP	<ul style="list-style-type: none"><li>• rozšíří knihovních fondů školních knihoven škol zapojených do projektu Čtení - nejlepší učení</li><li>• došlo ke zlepšení podmínek pro vzdělávání dětí</li><li>• podpora kompetencí</li></ul>
Rodiče dětí a žáků ze škol zapojených v MAP	<ul style="list-style-type: none"><li>• jsou lépe informováni o místních školách, úspěších ale i výzvách, kterým čelí regionální školství</li></ul>
Pracovníci organizací - spolky, mateřské a volnočasové centrum apod.	<ul style="list-style-type: none"><li>• nastavena spolupráce</li><li>• sdíleny informace</li></ul>
Vedoucí pracovníci škol zástupci 14 škol zapojených v MAP	<ul style="list-style-type: none"><li>• možnost setkávat se, sdílet a plánovat</li><li>• efektivnější využívání dotačních příležitostí s cílem zlepšovat kvalitu vzdělávání</li></ul>
Zaměstnanci veřejné správy a řizovatelů škol zástupci 14 řizovatelů škol	<ul style="list-style-type: none"><li>• práce s výstupy strategického plánování</li><li>• propojení a spolupráce s řediteli škol v oblasti podpory rozvoje kvalitní školy</li></ul>

Tabulka 11: Přehled zapojených aktérů ve vzdělávání zahrnutých či dotčených akčním plánováním a přínosy

Z pohledu ředitelů a ředitelky škol bylo v rámci dotazníkového šetření hodnoceno jako nejvíce přínosné následující:

- možnost účastnit se akcí (školení, konference, workshopy, výjezdy)
- díky MAP umíme lépe využít měkké projekty zaměřené na vzdělávání a rozvoj (např. šablony), příprava projektových žádostí a administrace projektů je jednodušší díky místní znalosti pracovníků MAP
- díky MAP víme, jaké jsou dotace na investice do škol a kdy o ně máme žádat
- možnost zapojit se do zajímavých aktivit podporující kompetence dětí (např. Čtení – nejlepší učení, rozvoj IT kompetencí žáků i pedagogických pracovníků)
- podpora při implementaci nových metod výuky a hodnocení (např. dílny čtení)
- společné pravidelné setkávání ředitelky a ředitelů škol

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

Nejvíce přínosná z pohledu zlepšení kvality vzdělávání byla pro aktéry spolupráce s partnery, kteří svojí nabídkou obohatili vzdělávací možnosti v území a významně rozšířili možnosti osobnostního a profesního rozvoje pedagogů.

Za vysoce funkční příklady dobré praxe spolupráce v území považujeme partnerství s následujícími aktéry:

**Městské knihovny** (Spálené Poříčí, Kasejovice)

**Krajské centrum vzdělávání Plzeň, Infokariéra** (projekt Vzdělávání 4.0) – spolupráce na podpoře rovných příležitostí ve vzdělávání, sdílení příkladů dobré praxe z území v rámci PS rovné příležitosti

**Národní pedagogický institut** – setkání metodické podpory probíhala v příjemném duchu, pracovníci byli vždy ochotní a nápomocní pomoci vyřešit naše dotazy, zasílané výstupy z jednání byly přehledné a přínosné pro přenos informací do území.


**PPP Plzeň – jih** – spolupráce s oblastním metodikem prevence a dalšími pracovníky na podpoře bezpečného a pozitivního klima ve školách a podpoře rozšiřování kompetencí a nastavení spolupráce ředitelů a školních metodiků prevence

**Odbor školství ORP Nepomuk** – spolupráce při realizaci podaktivity Podpora škol v plánování, motivace ředitelů ze strany ORP

## Udržitelnost

### 3.1. Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Aktéři v území vidí v činnosti MAP nezpochybnitelný přínos, i s ohledem na skutečnost, že aktivity MAP ve smyslu práce na posilování kvality vzdělávání v území jako celku nejsou institucionálně zajišťovány žádným jiným způsobem. V době zpracování evaluační zprávy je podána projektová žádost s názvem projektu MAP ORP Nepomuk IV. Předpokládá se pokračování aktivit se zaměřením na rozvoj kvalitního inkluzivního vzdělávání dětí a žáků, které zahrnují oblasti včasné péče, předškolního a základního vzdělávání, zájmového a neformálního vzdělávání. Hlavním přínosem realizace projektu ve výzvě MAP IV bude budování a rozvoj udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území MAP. Projekt řeší specifické podmínky v ORP Nepomuk, které mají vliv na vzdělávací soustavu v tomto území a svými aktivitami usiluje o zkvalitnění vzdělávání na Nepomucku a Spálenopoříčsku. Návný projekt byl definován na základě požadavku aktérů v území a zohledňuje reálné (a do jisté míry omezené) možnosti vlivu, jaké má MAP v daném území na oblast vzdělávání. Legislativně není stanoven subjekt, který by podobnou činnost v území garantovala bez podpory MAP by nedocházelo k systematické práci na posilování kvality vzdělávání v území. Financování aktivit MAP z jiných, než ESI fondů v aktuálním programovém období se vzhledem k socioekonomické situaci území jeví jako nereálné. Definované cíle projektu a očekávané změny vycházejí z dlouhodobé koncepční spolupráce v území, proto riziko nezapojení a nezájmu cílové skupiny je nízké. RT ví, jak důležité je připravovat atraktivní náplň setkání platformou a smysluplné implementační aktivity. Při přípravě žádosti byl se školami diskutován obsah a náplň projektu, každá škola se seznámila s konkrétními aktivitami a svými povinnostmi v projektu. Aktivity projektu jsou navrženy na základě předem deklarovaného zájmu škol, dalších organizací ve vzdělávání a vzdělavatelů. RT pracuje se skutečností, že aktéři ve vzdělávání bývají často velice vytíženi svou agendou, a proto



je v projektu MAP IV. nastaven plánovaný počet setkání a aktivit kriticky a s ohledem na priority škol. Projektem bude podpořena spolupráce škol, setkávání aktérů, dlouhodobé plánování, oblast inkluze a individuální práce se žákem, dále budou školy na základě svého zájmu (aktualizace SWOT v MAP III) podpořeny např. v oblastech: čtenářská, matematická gramotnost a rovné příležitosti, supervize, koučování, sebe rozvojové aktivity a wellbeing. Cílenými kampaněmi se budeme snažit podpořit otevřenost škol a jejich spolupráci s rodiči a veřejností.

### **3.2. Je plán udržitelnosti MAP realistický?**

Plán udržitelnosti MAP se jeví v současné době jako realistický. Je podána žádost do výzvy MAP IV. RT MAP má dostatečné personální zajištění pro administraci a řízení projektu. RT má zkušenosti s finančním řízením a realizaci místního MAP dlouhodobě. Mezi RT a aktéry je vybudován vztah důvěry, jsou nastaveny fungující komunikační kanály, v území panuje shoda díky dlouhodobému strategickému plánování na směřování a cílech MAP.