



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Evaluace místního akčního plánování vzdělávání na Sušicku v období od 2016-2022

Závěrečná zpráva

MARIE KUBALÍKOVÁ
CENTRUM PRO KOMUNITNÍ PRÁCI ZÁPADNÍ ČECHY
Americká 29, 301 00 Plzeň 3
31. 1. 2023

Obsah

MANAŽERSKÉ SHRUTÍ	2
I. Popis situace v území před akčním plánováním.....	2
II. Popis a cíle intervence (MAP I a II)	3
III. Doporučení navržená v rámci evaluace.....	4
METODOLOGIE	6
ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY	7
Do jaké míry se v území ORP Sušice podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?	7
Do jaké míry se podařilo zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ v území?	7
Do jaké míry se podařilo dosáhnout cíle: systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol?	8
Do jaké míry se podařilo dosáhnout cíle: Sdílené porozumění cíli – orientace na kvalitní, inkluzivní a společné vzdělávání?	11
Do jaké míry se podařilo dosáhnout cíle: Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území. Dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě, pro každého žáka?	12
Do jaké míry se podařilo dosáhnout cíle: Zlepšit spolupráci s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšit spolupráci v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků?	15
Co v dosažení cílů MAP bránilo, nebo jim naopak pomáhalo?	17
Do jaké míry se podařilo postupovat při akčním plánování v souladu s principy MAP?	17
Co se změnilo díky akčnímu plánování v území?	20
Co přinesl MAP jednotlivým aktérům a cílovým skupinám ve vzdělávání?	22
Co přinesla spolupráce s dalšími projekty mimo MAP k naplňování cílů MAP?	26
Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?	26
DOPORUČENÍ.....	28
Doporučení získaná z dotazníkového šetření mezi pedagogy.....	29
Seznam zkratk.....	30
Příloha č. 1 Teorie změny – mechanismus dosažení cílů MAP	31
Příloha č. 2 Vyhodnocení SWOT analýz	32

MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

I. Popis situace v území před akčním plánováním

Zdrojem popisu situace v území je ANALYTICKÁ ČÁST Místního akčního plánu pro ORP Sušice, který vznikl v rámci projektu Zpracování místního akčního plánu rozvoje vzdělávání pro správní obvod ORP Sušice CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_005/0000384

Předškolní vzdělávání, základní školství i zájmové a neformální vzdělávání na území SO ORP Sušice je ve stabilizované situaci. V současné době má většina škol relativní dostatek dětí a žáků, některé MŠ kapacitně spíše nedostačují. Síť škol je relativně dostatečná, výhodou je existence malotřídních venkovských škol, které síť škol zahušťují. Přesto existují i určité problémy s dopravní dostupností.

V území ORP Sušice s přibližně 25 tis. obyvateli bylo v roce 2015/16 celkem 17 základních a mateřských škol – počet samostatných MŠ: 5, počet MŠ v rámci ZŠ: 8, počet ZŠ úplných: 6, počet ZŠ neúplných (1. stupeň): 6. V území jsou 2 školy pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami.

Školy nejvíce postrádají prostředky na investice do rozvoje infrastruktury. Některé školy by ocenily specializované pedagogické pracovníky (spec. pedagog, logoped apod.), ale najít na Sušicku takového zaměstnance je takřka nemožné.

Na území existuje určitá míra spolupráce mezi školkami, školami a dalšími organizacemi, ředitelé především malotřídních škol se pravidelně scházejí, školy v Sušici spolupracují, mají úzkou vazbu též na SOŠ a SOU Sušice.

Tématu inkluze se školy hodlají dlouhodobě věnovat, nicméně řada z nich inkluzi zavedla do praxe již v dřívější době a obvykle pracuje se znevýhodněnými dětmi v běžných třídách.

Problematický je pro řešené území odliv obyvatel z venkova a celkový odliv obyvatel z regionu, a to především v důsledku nedostatku pracovních příležitostí. Tento demografický vývoj bude do budoucna pravděpodobně zásadním činitelem, ovlivňujícím stav školství na Sušicku.

Přehled problémových oblastí a klíčových problémů v území

- Společné vzdělávání – inkluze a speciální potřeby žáků (nedostatek informací pro odbornou i neobornou veřejnost, zatěžující administrativa, chybí speciální pedagogové, speciální pedagogické centrum pro děti se SVP, finanční prostředky na personální zajištění, logoped, chybí podpora nadaných žáků).
- Nutnost podpory čtenářské a matematické gramotnosti.
- Nedostatek finančních prostředků.
- Pomalý rozvoj infrastruktury.
- Problematická dopravní dostupnost škol.
- Nedostatečná či problematická výchova dětí v rodinách.
- Rostoucí počet žáků, kteří po ukončení ZŠ nepokračují ve studiu.
- Časté legislativní změny.
- Neexistence nízkoprahového klubu.
- Odliv mladých lidí ze Sušicka.
- Odliv dětí z venkovských škol (do města) a odchod žáků na víceletá gymnázia.
- Neochota představitelů obcí bez školského zařízení přispívat na provoz škol a školek.
- Neexistence vzdělávacího zařízení pro děti do 3 let.
- Přetíženost vedení MŠ a malotřídních ZŠ.

Přehled prioritních oblastí

- Společné vzdělávání – inkluze.
- Rozvoj čtenářské a matematické gramotnosti.
- Modernizace a výstavba infrastruktury škol.
- Zlepšení dopravní dostupnosti škol a školských zařízení.
- Motivace žáků ke studiu technických oborů.
- Zvýšení atraktivity regionu v očích žáků s cílem zachovat kontinuitu osídlení.

II. Popis a cíle intervence (MAP I a II)

Cíle celkového projektu MAP tak, jak byly definovány v Postupech MAP – metodice tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání, jsou následující:

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

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

Cílem Místního akčního plánu (zkratka MAP) pro ORP Sušice je podporovat společné plánování nebo sdílení aktivit v území, které přispějí k naplnění Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR a dlouhodobých záměrů vzdělávání a rozvoje vzdělávacích soustav jednotlivých krajů a zlepší kvalitu vzdělávání ve školách, s důrazem na podporu škol se slabšími výsledky, zlepší spolupráci formálního a neformálního vzdělávání a ostatních služeb v místě pro rozvoj potenciálu každého žáka. Konkrétní cíle stanovené v rámci Místního akčního plánu pro ORP Sušice jsou shrnuty v tabulce níže.

PRIORITA	CÍL	NÁZEV CÍLE
1. Dostupnost kvalitního předškolního vzdělávání pro všechny	1.1	Rozvoj infrastruktury škol
	1.2	Podpora čtenářské a matematické pregramotnosti a polytechnického vzdělávání
	1.3	Spokojení, vzdělání a aktivní učitelé
	1.4	Dostupné, inkluzivní a kvalitní předškolní vzdělávání
	1.5	Posílení spolupráce mezi školami a rodiči
2. Dostupnost kvalitního základního vzdělání pro všechny	2.1	Rozvoj infrastruktury škol
	2.2	Dostupné, inkluzivní a kvalitní základní vzdělávání
	2.3	Podpora čtenářské a matematické gramotnosti a polytechnického vzdělávání
	2.4	Spokojení, vzdělání a aktivní učitelé
	2.5	Posílení spolupráce mezi školami a rodiči
	2.6	Zvýšení kulturního povědomí a znalosti regionu k posílení emocionální vazby žáků na region s cílem podpoření kontinuity osídlení.
3. Rozvoj zájmového a neformálního vzdělávání	3.1	Podpora spolupráce jednotlivých aktérů zájmového, neformálního a formálního vzdělávání
	3.2	Rozvoj a zkvalitnění neformálního a zájmového vzdělávání

Obrázek 1 Seznam priorit a cílů Strategického rámce MAP do roku 2023 (* v roce 2018 při aktualizaci byl u cíle 1.2 odstraněn rozvoj polytechnického vzdělávání)

Projekty MAP na území Sušicka realizuje od roku 2016 MAS Pošumaví, z.s. Aktivitu projektu realizuje tým složený z koordinátora (0,9 úvazku), metodika (0,25 úvazku), finančního a administrativního manažera (0,2 úvazku), odborného konzultanta (DPP 1400 hodin). Podrobné mechanismy, jak těchto cílů mělo být dosaženo (teorie změny), jsou uvedeny v příloze č. 1.

III. Doporučení navržená v rámci evaluace

Realizátoři MAP by měli nadále stavět na svých silných stránkách prohlubování a rozšiřování spolupráce místních aktérů ve vzdělávání. Informátoři považují za důležité pokračovat v setkávání vedení škol, využívání vzdělávacích seminářů přímo v regionu Sušicka. Plzeň, kde většinou probíhají semináře, je příliš odlehlá.

Zajistit pokračování, nebo zjistit možnosti pokračování vzdělávacích akcí pro pedagogy přímo v ORP Sušice, setkávání ředitelů, která jsou považována za úspěšná.

Udržet nastavenou kvalitu aktivit, vzdělávacích seminářů, exkurzí atd. na stávající úrovni. Dosavadní aktivity, kterých se účastnili pedagogové či vedení škol, je považováno za velmi kvalitní.

Pokračovat v přinášení nových trendů ve vzdělávání do území. Informátoři z řad pedagogů to oceňují, stejně tak respondenti dotazníkového šetření (např. metody pro podporu kritického myšlení, formativní hodnocení, programování pomocí robotů Ozobot apod.). Stále je potřeba přinášet nové trendy i v oblasti inkluzivního vzdělávání, ne všechny školy z území jsou přesvědčeny, zda je inkluzivní vzdělávání správná cesta.

Pokračovat ve způsobu a nastavení úrovně komunikace s vedením škol i se zřizovateli. Informátoři potvrdili, že je efektivní a „neotravuje je.“ Pokračovat ve shromažďování kontaktů na pedagogy v souladu s GDPR.

Vyhodnotit stávající a prozkoumat další možné způsoby komunikace, komunikační kanály k oslovení rodičů (např. přes zřizovatele či školské rady, zájmové organizace), případně i k oslovení pedagogů. Zvážit využití poradenství marketingového specialisty v tom smyslu, jakým způsobem oslovit rodiče či veřejnost.

Zajistit kvalitní mapování potřeb rodičů ve vzdělávání jejich dětí v území pro další plán MAP a opakovat v pravidelných intervalech. Zvážit častější zjišťování potřeb rodičů prostřednictvím standardizovaných dotazníků ve spolupráci se školami, zájmovými organizacemi a školskými radami. Zaměřit práci s cílovou skupinou až na základě tohoto šetření.

Prozkoumat podrobněji potřeby škol v podpoře strategického řízení škol či hodnocení kvality školy. Jaké nástroje již využívají a jaké další by je zajímali. Na základě toho případně seznámit školy s nástroji hodnocení kvality školy, jak být leader školy atd. V dotazníkovém šetření se ukázalo, že o ně mají někteří pedagogové zájem (kurzy na supervizi, hodnocení školy žáky, evaluační dotazníky pro rodiče, žákovský parlament apod.).

Vyjasnit roli a kompatibilitu aktivit MAP a středního článku podpory škol, který bude zřizován v rámci projektu MŠMT.

Zajistit pokračování možnosti využívání konzultantů (odborníků na ADHD, kyberšikanu, psychologa, speciálního pedagoga), případně ještě podrobněji vyhodnotit jejich využívání. Zároveň dále pokračovat v podpoře škol v zajištění vlastních psychologů či speciálních pedagogů, logopeda v území. Prozkoumat s partnery v území možnosti řešení nedostatečné kapacity pedagogicko-psychologické poradny.

Udržovat spolupráci škol, OSPOD a soc. služeb v území, vytvářet prostředí pro spolupráci škol, OSPOD a soc. služeb.

Zjistit potřeby škol ve vzdělávání žáků a dětí z Ukrajiny, případně iniciovat spolupráci v této oblasti.

Prozkoumat možnost využití lokálních finančních zdrojů – lokální dotační zdroje (místní či krajské dotace), spolupráce s místními firmami (např. na exkurzích).

Zvážit celkové vyhodnocení kvantitativních dopadů MAP, naplnění indikátorů MAP, zajistit prezentaci hlavních výstupů, dopadů MAP (i z evaluace) zřizovatelům, není jasné, zda jsou se všemi seznámeni.

Doporučení pro řídicí orgán OP VVV

Řídicí orgán OP VVV by měl zvážit, zda je způsob vytváření a využívání investičních priorit ve strategických rámcích MAP přínosný. Prioritizace investičních projektů v území nezafungovala – nikdo si nedovolí rozporovat, že by nějaká škola investici do infrastruktury nepotřebovala. Nemožnost pružněji měnit již zanesené nebo nové investiční priority v dokumentu MAP ovlivňuje možnosti škol a jejich zřizovatelů využívat dotační zdroje z EU.

METODOLOGIE

Odpovědi na evaluační otázky byly získány na základě skupinového rozhovoru s realizačním týmem a rozhovorů s informátory z řad pedagogů, vedení škol, zřizovatelů a aktivních rodičů. Dále byly některé odpovědi získány ze sebehodnotících zpráv zpracovaných v rámci projektu MAP I a MAP II.

Dotazníkové šetření mezi pedagogy základních a mateřských škol na území ORP Sušice probíhalo od 8. 12. 2022 do 11. 1. 2023. Sběr odpovědí probíhal on-line a odkaz na dotazník byl rozeslán všem školám s žádostí o rozeslání mezi pedagogy. Vrátilo se celkem 65 odpovědí, což odpovídá přibližně 20 % pedagogů zaměstnaných v ZŠ a MŠ v území. Odpovědi přišly, jak od pedagogů ZŠ, tak MŠ. Jednalo se především o pedagogy, kteří měli zkušenosti s projektem MAP I a II na Sušicku, 80 % z nich uvedlo, že znají tento projekt.

Rozhovory s informátory z řad pedagogů, vedení škol, zřizovatelů a rodičů probíhaly v listopadu v roce 2022. Jednalo se o polostrukturované rozhovory, tedy o rozhovory, pro které byl předem připraven okruh témat a otázek, na které informátoři odpovídali, případně byly kladeny doplňující otázky.

Konkrétní informátoři pro rozhovory byli vybíráni ve spolupráci s realizačním týmem MAP, který pomohl externímu evaluátorovi s výběrem a oslovením informátorů. Takovýto postup se jevil vzhledem k nákladům na evaluaci jako efektivnější než oslovování a vyhledávání klíčových aktérů přímo evaluátorem. Realizační tým záměrně vybral i ty informátory, kteří měli k procesu MAP výhrady, aby bylo získáno široké spektrum názorů na dopady a naplňování cílů MAP. Rozhovory byly vedeny s:

- 2 řediteli základních škol,
- 1 pedagogem základní školy,
- 1 zřizovatelem základní a mateřské školy,
- 1 zástupcem rodičů a také odborníkem působícím v oblasti inkluzivního vzdělávání.

Rozhovor s realizátory byl veden ve skupině a zúčastnili se jej koordinátoři a metodik projektu místního akčního plánování na Sušicku a Horažďovicku.

ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY

Do jaké míry se v území ORP Sušice podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?

Do jaké míry se podařilo zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ v území?

Jak byla získána odpověď: Odpovědi na tuto otázku byly získány z rozhovorů s realizačním týmem, informátory z řad pedagogů, vedení škol, zřizovatelů a rodičů. Dále byly některé odpovědi získány ze sebehodnotících zpráv zpracovaných v rámci projektu MAP I a MAP II.

V kontextu OP VVV prioritní osy 3, v rámci které bylo místní akční plánování finančně podpořeno, byli za klíčový článek kvality školy považováni motivovaní a kompetentní učitelé a ředitelé.¹ V tomto ohledu se snažily i projekty MAP I a II na Sušicku směřovat svoji podporu ke zkvalitnění vzdělávání v MŠ a ZŠ v území – tedy podporou jejich vzdělávání, aktivizací v rámci pracovních skupin a pravidelného setkávání vedení MŠ a ZŠ.

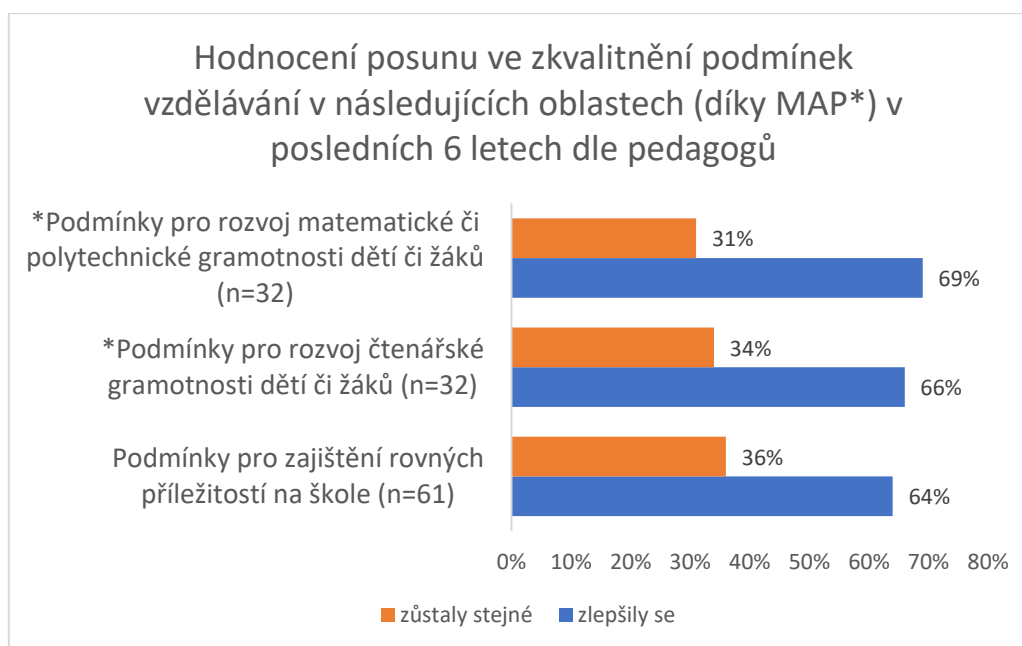
Z hlediska cíle zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ na Sušicku se díky MAP dle názorů respondentů z řad pedagogů a informátorů z řad vedení škol a pedagogů podařilo:

- Zvýšit nabídku kvalitního vzdělávání pro pedagogy a také pro vedení škol dostupného přímo v území.
- Zkvalitnit výuku na školách pomocí půjčovny nákladných pomůcek (např. programovatelní roboti – Ozobot, BeeBot, robotické stavebnice).
- Učitelé v dotazníkovém šetření uváděli, že díky seminářům absolvovaných v rámci MAP využívají nové výukové metody – např. pro rozvoj kritického myšlení, interaktivní výuky, prožitkové a kooperační učení, metodu I.N.S.E.R.T. a další (více viz výsledky dotazníkového šetření).
- Pedagogové díky setkáním v rámci MAP začali více využívat i konzultace a vyměňování zkušeností i výukových materiálů mezi kolegy z jiných místních škol, o kterých by se dříve jen těžko dověděli.
- Z hlediska zkvalitnění podmínek k inkluzi pedagogové v dotazníkovém šetření uváděli, že díky MAP začali využívat nové přístupy (např. k práci s žáky s výchovnými obtížemi, v diagnostice dětí od 3 do 6 let). Informátor z řad pedagogů uvedl, že využívá formativní metody hodnocení a využívá materiály pro žáky se SVP, které získal v rámci seminářů MAP.
- Respondenti z řad pedagogů uváděli, že v rámci matematické a polytechnické gramotnosti se podařilo díky vzdělávacím akcím do hodin matematiky více zařadit moderní ICT techniku, činnosti s 3D tiskárnou a roboty, Hejného metodu.
- Respondenti z řad pedagogů uváděli, že v rámci čtenářské gramotnosti díky vzdělávacím akcím získali více materiálů pro výuku a nové inspirace, začali více využívat např. metodu I.N.S.E.R.T., metody dramatické výchovy, čtenářské dílny.

Pokud mluvíme o tom, do jaké míry se podařilo zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ v území, lze konstatovat, že míra zlepšení kvality vzdělávání, co do zlepšení kompetencí, motivací, spolupráce pedagogů a vedení škol nebo výměny zkušeností mezi školami díky MAP, je různá. V hodnotících zprávách je uvedeno, že některé školy se zapojily více do aktivit a některé méně. Informátor z řad aktivních rodičů se domnívá, že do aktivit MAP napomáhající zkvalitnit inkluzivní vzdělávání jsou intenzivněji zapojeny cca 2/3 škol z území.

¹ Postupy zpracování místních akčních plánů. Příloha č. 2 výzvy k předkládání projektů. (2015)).

Míra zkvalitnění vzdělávání na školách v oblastech, na kterých se MAP nejvíce soustředilo, tedy zlepšení podmínek pro zajištění rovných příležitostí, podmínek pro rozvoj matematické a polytechnické gramotnosti a podmínky pro rozvoj čtenářské gramotnosti dětí a žáků, byla zjišťována také prostřednictvím dotazníkového šetření mezi pedagogy. Dle výsledků dotazníkového šetření (viz graf 1), se více jak 60 % pedagogů, kteří se dokázali k otázce vyjádřit, domnívá, že díky MAP došlo ke zkvalitnění podmínek v jejich školách pro rozvoj čtenářské, matematické a polytechnické gramotnosti dětí a žáků. 64 % respondentů se domnívá, že podmínky pro zajištění rovných příležitostí se na jejich škole v posledních 6 letech také zlepšily, tento posun ovšem nelze přičítat pouze MAP, jelikož tato otázka byla položena obecně, tedy ne pouze v souvislosti s aktivitami MAP. Tyto podmínky byly pravděpodobně zlepšeny také díky Šablonám (které realizátoři v rámci MAP propagovali a poskytovali k nim asistenci při vykazování venkovským školám), poskytované podpoře z NPI a dalším projektům MŠMT.



Graf 1 Vyhodnocení otázek č. 7, 16 a 18. Symbol "n" vyjadřuje počet respondentů, kteří se dokázali k otázce vyjádřit.

Co do zkvalitnění vzdělávání na školách bylo snahou MAP zlepšit i spokojenost pedagogů na školách a motivaci pedagogů, která vede k celkové pohodě na školách a kvalitnímu vzdělávání. Dle výpovědí informátorů z řad vedení škol a pedagogů se to do jisté míry realizátorům MAP podařilo. Jak uvedla jedna z informátorek, dvoudenní setkání ředitelů je pro mnohé také relax a odreagování, stejně tak dle ní působí na pedagogy i regionální exkurze.

„Za to školství, já jsem velmi ráda, že se tady objevili, a těch akcí jsem se mohla zúčastnit. Člověk zjistí, že má kolem sebe lidi, kteří jsou stejně nastavení.“ (pedagog základní školy)

Do jaké míry se podařilo dosáhnout cíle: systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol?

Jak byla získána odpověď: Odpovědi na tuto otázku byly získány z rozhovorů s realizačním týmem, informátory z řad pedagogů, vedení škol, zřizovatelů a rodičů. Dále byly některé odpovědi získány ze sebehodnotících zpráv zpracovaných v rámci projektu MAP I a MAP II.

Do projektu je zapojeno 100 % škol z území ORP Sušice, s nimiž realizační tým udržuje častou a úzkou spolupráci. Kvalitní spolupráce byla navázána s Oblastní charitou Sušice, s níž MAS Pošumaví uzavřela memorandum o spolupráci. Řídící výbor tvoří zástupci vedení škol, pedagogů, zřizovatelů, rodičů i volnočasových organizací.

Klíčovými partnery konkrétně jsou:

- všichni ředitelé škol v území,
- členové Řídícího výboru MAP,
- paní Mgr. Gabriela Hermanová, členka Řídícího výboru MAP, účastnice mnoha akcí MAP a konzultantka a spolupracovnice na katalogu cílů školních vzdělávacích programů,
- starostové obcí Hrádek, Rabí, Kolinec, Hartmanice, Hlavňovice, Dlouhá Ves,
- paní Daniela Šedinová, odbor školství MÚ Sušice.

V rámci projektu byly vytvořeny platformy (řídící výbor, pracovní skupiny, setkávání ředitelů), kde spolu mohou komunikovat aktéři ve vzdělávání o problémech ve vzdělávání a možnostech jejich řešení. Tyto platformy jsou využívány k výměně informací, zkušeností a identifikování potřeb ve vzdělávání v území.

Setkávání ředitelů může být celkově hodnoceno jako velmi přínosné pro naplnění cíle systémového zlepšení řízení škol v území. V rámci setkávání jsou ředitelům předávány informace, novinky ze vzdělávání i v přístupech ke kvalitnímu řízení škol (např. jak hodnotit pedagogické pracovníky). Zároveň informátoři z řad vedení škol uváděli, že MAP přispěl k systémovému řízení škol právě tím, že nabízí pravidelná setkávání pro ředitele, možnost vzdělávání se a možnost výměny zkušeností. Tato možnost zde od zrušení školských úřadů chyběla a informátoři z řad vedení škol ji vnímají velmi pozitivně.

„Od té doby, co jsou zrušené školské úřady, tak to vedení školy je hrozně izolované. My se samozřejmě potkáváme, tady na Sušicku. Potkáme se, pozdravíme se a popovídáme, ale že by to bylo systémově, že by nás někdo vedl a udělal školení pro ředitele, to do té doby nebylo.“ (ředitelka základní školy)

„Já můžu MAS Pošumaví jen pochválit. Je dobré i společné plánování, minimálně posbírat nápady a pak to implementovat do plánu. Myslím si, že má smysl to řešit s ostatními řediteli, protože každého z nás trápí něco jiného, a když to pak dáte dohromady, tak se najdou zajímavé nápady.“ (ředitelka základní školy)

Pracovní skupiny a setkávání ředitelů jsou z hlediska systémových zlepšení řízení MŠ a ZŠ přínosné především k přenášení nových metod do vzdělávání. Pracovních skupin se z většiny účastní pedagogové MŠ a ZŠ Sušicka (PS pro čtenářskou gramotnost, PS pro matematickou gramotnost), dále také odborníci (např. z pedagogicko-psychologické poradny, preventisté, lektoři na vybrané téma), zástupci neformálních vzdělávacích organizací (knihovny, Klub v pyžamu, Oblastní charita) či pracovníci sociálních služeb (PS pro rovné příležitosti).

Řídící výbor má spíše formální funkci, než aby stanovoval priority ve vzdělávání v území. Jeho role jako nástroje k systémovému řízení MŠ a ZŠ v území je dle realizátorů MAP omezená. „Naše možnosti pro zlepšení systémového řízení a plánování v území jsou limitované. Nejsme žádný exekutivní orgán, který by mohl něco nařizovat.“ (koordinátor projektu MAP)

Strategický rámec jako nástroj systémového zlepšení řízení ZŠ a MŠ v území?

Společně s aktéry v území byl sice vytvořen strategický rámec a do strategického rámce mohly školy a zřizovatelé zanášet svoje investiční priority. Ve investičních prioritách se ovšem, tak jak bylo původně v rámci MAP zamýšleno, nestanovují priority v území ohledně rozvoje infrastruktury škol, „nikdo si totiž nedovolil rozporovat, že by nějaká škola nějakou investici nepotřebovala“. Co do stanovování priorit

rozvoje vzdělávání v území má tudíž MAP (realizovaný místní akční skupinou) v tomto ohledu také omezení.

Také některé cíle, které byly v místním akčním plánu pro území Sušicka stanoveny, a problémy v oblasti vzdělávání, které by bylo potřeba v území řešit, není dle informátorů možné zcela vyřešit pouze na úrovni ORP. Jde o odchody žáků na víceletá gymnázia, nedostatek kvalifikovaných odborníků v území (školní psycholog, speciální pedagog), širší nabídka pracovních míst, která by vedla k budoucí pracovní uplatnitelnosti žáků v území a zamezila odlivu obyvatel a zlepšení socioekonomické situace regionu. Chybí logoped – je vůle problém řešit, ale v území opět chybí odborníci. Neúspěchy MAP v tomto ohledu dle informátora z řad zřizovatelů demotivují zřizovatele podílet se na MAP. Konkrétně informátor z řad zřizovatelů považuje za neúspěch že stále špatně fungují pedagogicko-psychologické poradny (jsou přetížené), chybí dětské psychologové, logoped a nastavení spolupráce s dalšími poradenskými centry.

Na druhou stranu bylo i díky MAP otevřeno a zřizovateli a školami společně řešeno několik témat, které by samostatně řešili obtížně. Například téma, které je pro dostupnost vzdělání pro každého žáka v území velmi důležité, a to jak řešit situaci, kdy někteří rodiče raději vozí děti do škol ve městě, než aby využívali školy, které jsou přímo v jejich obcích. Tato situace může ohrožovat existenci některých malých venkovských škol. Dále také bylo upozorněno na dopravní dostupnost škol, které si v území vzali za své zřizovatelé škol, a v posledních letech se některé tyto problémy podařilo vyřešit. V tomto ohledu měl nicméně MAP dle realizátorů pouze tu roli, že zřizovatel na tento problém upozornil.

MAP jako náhrada školských úřadů

Realizátor MAP je informátory z řad vedení škol vnímán jako partner ve školství (spojovací systémový článek, který jim od zrušení školských odborů chyběl), na kterého se mohou obrátit se svými podněty a s dotazy na dotační možnosti. Realizátoři MAP také vnímají, že jejich školy často využívají jako mediátora mezi zřizovatelem a školou, pokud tento vztah není zrovna ideální nebo komunikace vážne. V některých případech se dle realizátorů projektu podařilo zlepšit spolupráci mezi zřizovatelem a školou. Též je realizátor MAP vnímán jako zprostředkovatel kvalitních vzdělávacích aktivit, „jako někdo, kdo vedení škol zprostředkovává aktivity, které z časových, finančních či organizačních důvodů nemohou zajistit sami“. (sebehodnotící zpráva MAP I)

„Vnímám to kladně, protože od té doby, co jsou zrušené školské úřady, tak to vedení školy je hrozně izolované. My se samozřejmě potkáváme, tady na Sušicku. Potkáme se, pozdravíme se a popovídáme, ale že by to bylo systémově, že by nás někdo vedl a udělal školení pro ředitele, to do té doby nebylo.“ (ředitel základní školy)

„Pro mě je to setkání ředitelů. My máme jarní a podzimní, vždycky dvoudenní. Oba dva ty dny jsou vzdělávací, ale večer je neformální, a to je také fajn, protože si tam sdílíme nějaké zkušenosti, vždycky nás něco trápí, vždycky je nějaká výzva jako teď Ukrajina, předtím to byla pandemie covidu-19.“ (ředitelka základní školy)

Zkvalitnění systémového řízení mateřských a základních uvnitř škol

Co se týká zlepšení systémového řízení uvnitř samotných škol. Realizátoři projektu hodnotí, že z hlediska systémového řízení si školy zvykly, že když si něco vymyslí a zapíší do plánu, tak na to mohou dostat peníze až tak za dva roky.

Realizační tým uvedl, že ředitelé škol absolvovali školení na strategické řízení. Ovšem do jaké míry strategické plánování využívají na školách, či zda začali využívat více hodnocení kvality při řízení školy, to není známo, a tento stav by bylo nutné podrobit podrobnějšímu zkoumání. Jeden z informátorů

z řad vedení škol již využívá nástroje strategického plánování ve škole, druhý z informátorů uvedl, že nevyužívá. Ovšem oba uvedli, že k řízení školy využívají i poznatky či zkušenosti ze setkání ředitelů (např. při řešení situace v době pandemie covidu-19 nebo nyní v přístupech k žákům z Ukrajiny).

Přenos systémových změn na úrovni státu

Co se týká role MAP jako spojovacího článku, který měl systémové změny na úrovni státu (např. inkluzi, nebo zavádění standardů a hodnocení kvality škol, klima školy, formativní hodnocení) pomáhat zavádět do praxe škol v území, je tato role pro organizaci MAS složitá – nemají mandát něco školám nařizovat a vztah zřizovatelů k tomuto cíli není známý. Proto je přenos systémových změn zajišťován prostřednictvím vzdělávání vedení škol a pedagogů. Z výpovědí informátorů (zřizovatele i vedení škol) vyplývá, že role zřizovatele je partnerská, zřizovatel pomáhá školám udržovat školy po materiální i technické stránce v dobrém stavu, případně vyřizuje, hledá dotace a projektovou dokumentaci k případným přestavbám či modernizaci. Do způsobu výuky, vnitřního nastavení školy či koncepce školy nemá ambice zasahovat. Dle realizátorů nicméně takový vztah není standardem všude v území a opět role MAP v jeho podpoře je omezená, i přesto byla snaha všude v území k této provázanosti dopomoci a do jisté míry se to dle realizátorů projektu podařilo.

Informátor z řad zřizovatelů uvedl, že díky MAP i zřizovatelé získali zajímavé informace o potřebách ve školství a zpočátku vznikly zajímavé návrhy na podporu vzdělávání v území, co by se mohlo řešit. Nicméně nejpalčivější problémy (nedostatek speciálních pedagogů a školních psychologů, nedostatečné kapacity pedagogické poradny) se ukázalo, že není možné vyřešit na úrovni ORP. Informátor uvedl, že i to vedlo k částečné demotivaci některých dalších zřizovatelů účastnit se MAP. Faktem ovšem je, že zřizovatelé jsou nuceni se MAP účastnit, a to kvůli podpoře infrastruktury škol. Investiční priority, o které chtějí žádat v rámci IROP, musejí být zaneseny do místních akčních plánů vzdělávání, respektive do jejich strategického rámce.

Do jaké míry se podařilo dosáhnout cíle: Sdílené porozumění cíli – orientace na kvalitní, inkluzivní a společné vzdělávání?

Jak byla získána odpověď: Odpovědi na tuto otázku byly získány z rozhovorů s realizačním týmem, informátory z řad pedagogů, vedení škol, zřizovatelů a rodičů. Dále byly některé odpovědi získány ze sebehodnotících zpráv zpracovaných v rámci projektu MAP I a MAP II.

Aktéři, kteří se přímo účastní plánování (řídící výbor, pracovní skupiny), rozumějí cíli MAP – jde především o pedagogy, vedení škol či zapojené zřizovatele. U širší veřejnosti či rodičů žáků je pojem MAP a jeho cíle ve většině neznámý – realizátoři MAP sice informují o MAP prostřednictvím webových stránek, regionálního periodika Rozhled, letáky distribuovanými přes školy. Někteří rodiče se účastní seminářů či akcí realizovaných v rámci MAP, nicméně realizátoři se domnívají, že cíle MAP a obsah tohoto projektu jim znám není. Stejně tak to hodnotí i informátor z řad aktivních rodičů zapojených do projektu.

Z počátku (v rámci MAP I) někteří pedagogové vítali podporu inkluzivního vzdělávání, někteří tuto podporu odmítali s tím, že inkluzivní vzdělávání již dělají a nepotřebují v tomto ohledu další školení pro pedagogy či jinou podporu. V rámci MAP II již školy více využívaly podporu pro inkluzivní vzdělávání – různé vzdělávací akce, a také externí konzultanty – školních pedagogů, kteří pomáhají na zavlání učitelům i rodičům. Z hlediska informátora z řad aktivních rodičů a také metodika pro inkluzivní vzdělávání většina škol v území vnímá MAP i jako nástroj pro zkvalitnění inkluzivního vzdělávání a má zájem na zlepšování se v této oblasti, nicméně vnímá, že stále existuje i část vedení škol, která si drží odstup a není zcela přesvědčená o směřování k inkluzi jako ideálnímu přístupu ke vzdělávání.

Informátoři z řad vedení škol a zřizovatelů přiznali, že na počátku se do MAP přihlašovali především kvůli programu IROP, protože pokud chtěli žádat o dotaci z programu IROP, museli zároveň svůj projektový záměr mít zanesen do investičních priorit strategického rámce Místního akčního plánu vzdělávání. Motivací pro vedení škol zapojit se do MAP bylo také to, že mohou vznést svoje potřeby a připomínky v oblasti vzdělávání v území.

Informátoři (z řad vedení škol i zřizovatelů) zároveň ale potvrdili, že rozumí tomu, že MAP je zaměřen na zlepšení podmínek pro inkluzivní a společné vzdělávání. Nicméně možnosti zlepšení podpory v této oblasti může MAP dle nich přinést jen částečné (především vzděláváním pedagogů, asistentů pedagogů či vedení škol). Hlavním problémem v území v oblasti inkluzivního vzdělávání je dle nich ale stále nedostatek speciálních pedagogů a dětských psychologů, který dle informátorů nemůže MAP vyřešit. Informátoři uvedli, že mají i finanční prostředky pro tyto odborníky, ale v území tito odborníci nejsou.

Do jaké míry se podařilo dosáhnout cíle: Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území. Dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě, pro každého žáka?

Jak byla získána odpověď: Odpovědi na tuto otázku byly získány z rozhovorů s realizačním týmem, informátory z řad pedagogů, vedení škol, zřizovatelů a rodičů. Dále byly některé odpovědi získány ze sebehodnotících zpráv zpracovaných v rámci projektu MAP I a MAP II.

Pro zhodnocení této otázky byla využita následující definice: Nerovnost ve vzdělávání uvnitř škol se může projevat tím, že:

- výsledky dětí jsou ovlivněny sociálním původem,
- rozdíly mezi školami – existuje skupina úspěšných škol a podprůměrných škol (např. víceletá gymnázia),
- segregace romských dětí do jedné třídy cíleně,
- předsudky vůči venkovským školám, děti sociálně zajištěných rodičů pak navštěvují školu ve městě, nebo je vytvářen tlak na to, aby děti chodily na víceletá gymnázia, ve třídách zůstávají méně talentovaní žáci, což snižuje motivaci i u jinak talentovaných žáků.

Realizátoři projektu MAP nemají informace, že by v rámci škol docházelo k vyčleňování žáků či tříd (např. dětí romského původu). Realizátoři nezaznamenali nějaký podstatný problém s nerovností a k přístupu ke vzdělávání a v kvalitě vzdělávání uvnitř škol. I venkovské školy jsou v území považovány za kvalitní. Přesto dle výpovědi informátora z vedení jedné z venkovských škol stále někteří rodiče považují školu za méně kvalitní a raději vozí děti do školy do Sušice.

V území jsou školy relativně dostupné, síť je hustá. U základních škol je naplněnost stejná – 50 %, u mateřských škol kolem 80 % (přičemž naplněnost je vyšší u městských škol).²

Určitá nerovnost škol v území nicméně přirozeně je mezi městskými (velkými) školami a školami v menších v obcích, které jsou si realizátoři MAP vědomi. Ředitelé venkovských škol musejí většinou zvládat veškerou administrativu, na kterou mají větší městské školy své zaměstnance. Musejí se také více věnovat technickému zabezpečení škol. I proto je pro ně například získávání finančních prostředků z projektů i se zjednodušeným vykazováním (šablony) náročné. Také to venkovské školy limituje v možnosti více se zabývat vedením pedagogů, případně v získávání finančních prostředků pro modernizaci škol. MAP v rámci otevřených pracovních skupin proto pro školy dělal osvětu, informoval

² Základní sociodemografický popis území ORP Sušice, 2020. Dostupné z: https://www.mestosusice.cz/mususice/fr.asp?tab=mususice_ss&id=21&burl=&pt=URSSS1 [cit. 20.1.2023]

o Šablonách a na základě toho i více škol začalo více Šablony využívat. Pro školy byla také ve spolupráci škol a MAS Pošumaví byla zřízena pozice administrátora pro Šablony, kterou vykonával pracovník MAS Pošumaví, a napomáhal v rámci Šablon či při přípravě projektu a vykazováním projektu. Tuto službu využily na Sušicku v rámci Šablon II 3 školy a v rámci Šablon III 1 školy. Přehled využití Šablon v území MAS Pošumaví viz tabulka č. 1. Na odlehčení ředitelů malých škol byl v rámci MAP dále naplánován také pozici Garant administrativy a legislativy pro školy v ORP, tato pozice ovšem nakonec nebyla finančně podpořen, což informátor z řad vedení škol komentoval jako jeden z neúspěchů MAP.

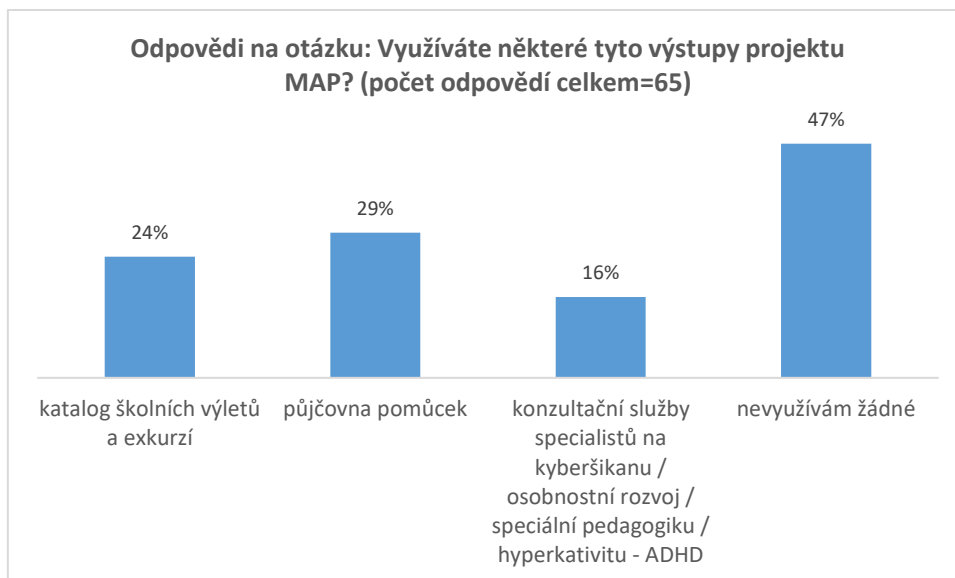
Tabulka 1 Zapojení MŠ a ZŠ do výzev Šablon na území MAS Pošumaví v letech 2017-2021

	Počet škol (ZŠ+MŠ) na území MAS Pošumaví	Počet škol, které podaly žádost do výzvy	Procento zapojení škol na území MAS Pošumaví	Částka, která navýšila rozpočty škol na území MAS Pošumaví
Šablony III pro MŠ a ZŠ 2021	15	11	73 %	5 352 689,00
Šablony II pro MŠ a ZŠ 2019	15	11	73 %	9 658 720,00
Šablony I pro MŠ a ZŠ 2017	15	6	40 %	???

Stále trvá stav naplněnosti velkých škol v okresním městě a úbytek dětí ve venkovských školách – rodiče vozí děti raději do města. Pokud by se trend zvyšoval, mohlo by to ohrozit dostupnost, resp. existenci škol v menších obcích. V rámci MAP byla snaha řešit tuto situaci s řediteli a zřizovateli, zatím ovšem nedošlo k navrhované dohodě – zavedení spádovosti jednotlivých škol. Podařilo se ovšem v dílčích částech území zlepšit dopravní dostupnost do menších obcí. Např. do Hrádku u Sušice, kdy po přidání spoje mohou nyní jezdit i děti z okolí až 20 km, ve Velharticích a také v Kašperských Horách. Pro zlepšení dopravní dostupnosti bylo nutné zapojit Plzeňský kraj a dle informátorů byla domluvena zřizovateli škol spíše mimo MAP.

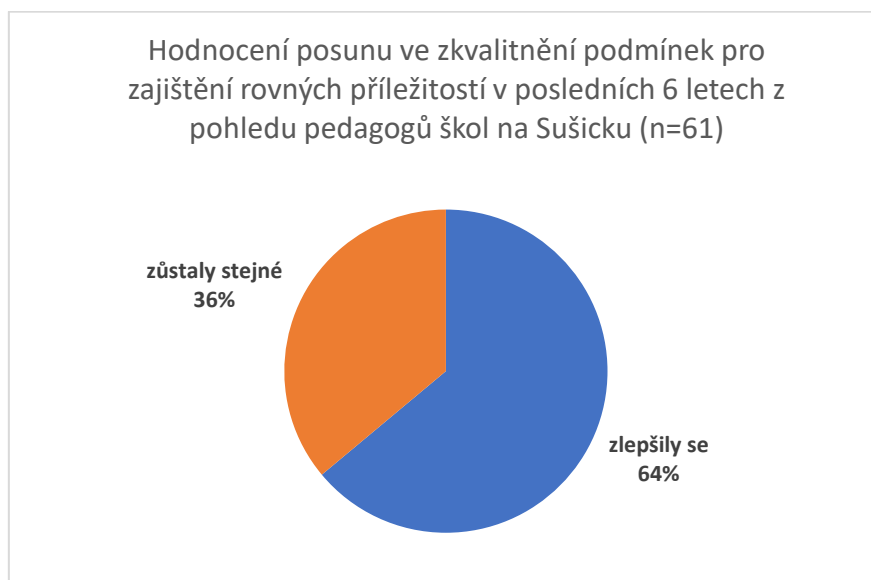
Co se týká dostupnosti kvalitního vzdělávání pro každého žáka, podařilo se díky projektu MAP zlepšit nabídku kvalitního vzdělávání pro pedagogy (v oblasti inkluze, ale i čtenářské či matematické gramotnosti) i vedení škol (např. v oblasti řízení škol či školských rad) přímo v území. Pedagogové a informátoři z vedení venkovských i městských škol uvádí, že díky tomu je pro ně další vzdělávání pedagogů dostupnější, případně není pro ně absolvování nějakého semináře časovou zátěží, jako kdyby museli jezdit do Plzně. Díky MAP získaly některé školy, které by si je jinak nemohli dovolit, možnost využívat dražší pomůcky (např. Ozoboty). To oceňovali především pedagogové či vedení z venkovských škol. I informátor z vedení větší školy se přiklání k tomu, že MAP hodně v těchto ohledech (přístupnější vzdělávání pedagogů a dražší pomůcky) pomohl ke zkvalitnění vzdělávání v menších či venkovských školách.

Na druhou stranu informátoři z vedení škol i realizátoři vidí, že se pro zkvalitnění vzdělávání, resp. společného inkluzivního vzdělávání, nedaří zajistit odborníky pro jednotlivé školy – speciální pedagogy, psychology či logopedy. V území je to dlouhodobý problém. Tito odborníci zde chybí a vzhledem k tomu, že se jedná o celorepublikový problém, má MAP jen omezené možnosti tuto situaci nějak řešit. V rámci MAP se MAS Pošumaví podařilo alespoň na část projektového období (MAP II) nabídnout odborníky, kteří fungovali jako konzultanti pro všechny pedagogy a rodiče v území. Míru využívání těchto konzultantů pedagogy vyjadřuje graf č. 2. Nicméně informátor z řad učitelů ze Sušicka uvedl, že i přesto by v rámci školy potřebovali vlastního psychologa.



Graf 2 Odpovědi z dotazníku pro pedagogy z ORP Sušice

Inkluzivní vzdělávání nebylo v území podporováno ze strany MŠMT pouze projekty MAP, ale např. také prostřednictvím Šablon, jejichž využívání školami se snažilo MAP také podporovat. Je tak dobrou zprávou pro MAP i pro Šablony, že více jak polovina respondentů z řad pedagogů na Sušicku vnímá, že se podmínky pro inkluzivní vzdělávání na jejich škole v posledních šesti letech podařilo zlepšit. **62 % respondentů** z řad pedagogů ze Sušicka se domnívá, že se za posledních 6 let podmínky pro zajištění rovných příležitostí na jejich škole zlepšily (viz graf č. 3).



Graf 3 Odpovědi na otázku č. 14 z dotazníkového šetření pro pedagogy z ORP Sušice. Celkem na otázku odpovědělo 61 respondentů.

Z hlediska dostupnosti kvalitního vzdělávání pro každého žáka vnímají informátoři z řad vedení škol a pedagogů za přínos také to, že díky MAP byla podpořena doprava či organizace různých exkurzí pro děti a žáky, díky čemuž se mohli těchto akcí účastnit i žáci či děti z ekonomicky slabších rodin.

Z hlediska dostupnosti neformálního vzdělávání, podpoře dětí ohrožených školním neúspěchem byl v Sušici díky spolupráci Oblastní charity Sušice a MAS Pošumaví, která vznikla v rámci MAP, otevřen volnočasový klub pro děti ve školním věku, protože místo pro Charitu bylo neefektivní a službu ukončila.

Neexistence vzdělávacího zařízení pro děti do 3 let, která též byla v rámci MAP zmiňována jako jeden z problémů v území, stále trvá. Na druhou stranu se v průběhu projektu dle realizátorů ukázalo, že v území nebyl tak výrazný požadavek na zřízení dětských skupin.

V Místním akčním plánu byl v ohledu inkluzivního vzdělávání zmiňován ještě další problém, a to že v některých mateřských školách musí žádat o výjimky kvůli vyšším kapacitám. Změnit tento stav však není dle realizátorů v moci projektu MAP.

Do budoucna by informátoři z řad pedagogů uvítali také větší podporu nadaných dětí. Tato potřeba byla zmiňována i respondenty v dotazníkovém šetření.

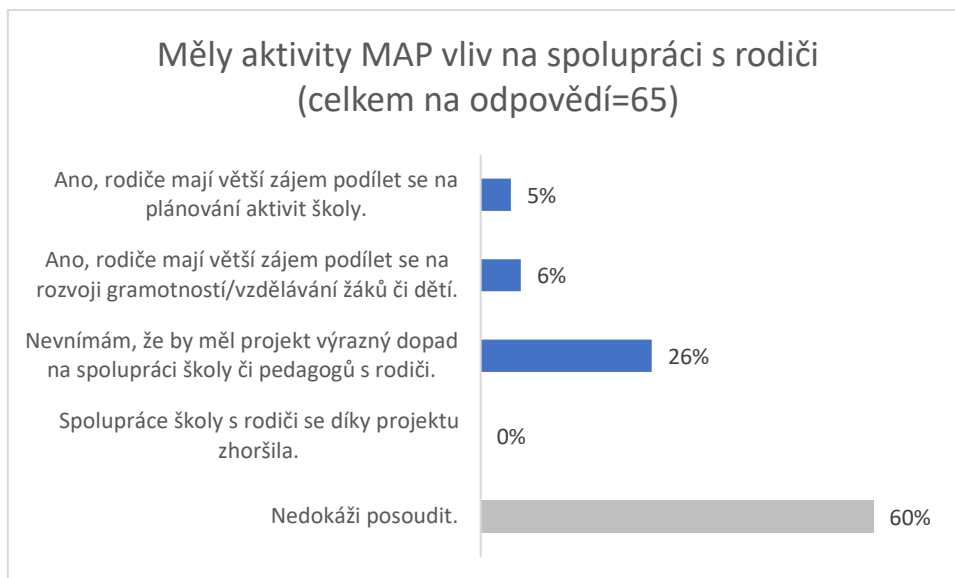
Do jaké míry se podařilo dosáhnout cíle: Zlepšit spolupráci s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšit spolupráci v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků?

Jak byla získána odpověď: Odpovědi na tuto otázku byly získány z rozhovorů s realizačním týmem, informátory z řad pedagogů, vedení škol, zřizovatelů a rodičů. Dále byly některé odpovědi získány ze sebehodnotících zpráv zpracovaných v rámci projektu MAP I a MAP II.

V rámci řídicího výboru MAP jsou zapojeni zástupci rodičů, zřizovatelů a škol. Z hlediska informátorů z řad realizátorů a vedení škol došlo nejvíce k posílení spolupráce mezi řediteli škol. Vznikla spolupráce větší základní školy v Sušici s menšími venkovskými školami – např. ZŠ v Sušici zapůjčuje menším školám dopravní hřiště.

Rodiče a veřejnost byli co do zapojení do aktivit MAP a místního akčního plánování nejproblematičtější skupinou. Je těžké je oslovit a dostat se k nim. I když byly akce pro rodiče inzerovány, dorazilo jich málo. Úspěšné byly dle realizátorů semináře pro členy školských rad. K zapojení rodičů v rámci MAP II pomohla dle nich také pandemie covidu-19, kdy se pořádala on-line školení pro rodiče žáků (především I. stupně).

Informátoři z řad vedení škol či pedagogů nemají pocit, že by MAP výrazněji přispěl ke zlepšení spolupráce s rodiči. Informátoři z vedení škol uváděli, že spolupráci s rodiči mají dobrou (např. funkční klub rodičů). Informátor z vedení venkovské školy uváděl, že nemají problém zapojit rodiče do aktivit školy. Spolupráce s rodiči z pohledu ředitelů škol tak zůstala stejná. Venkovské školy jsou s rodiči víceméně v denním kontaktu. Nevnímají, že by projekt přispěl ke změně spolupráce mezi rodiči a školou. Z hlediska informátora z řad rodičů, by nicméně bylo vhodné ještě na spolupráci rodičů a škol zapracovat a více je i zapojit do plánování vzdělávání v území.



Graf 4 Jak vnímají respondenti z řad pedagogů vliv aktivit MAP na spolupráci s rodiči. Odpovědi otázky č. 21

V několika případech se dle realizátorů MAP zlepšila spolupráce škol se zřizovateli. Zřizovatelé byli nuceni společně plánovat jejich investiční priority s řediteli škol. To je považováno realizačním týmem za pozitivní dopad, protože v některých školách předtím spolupráce mezi zřizovatelem a ředitelem nefungovala. Informátor z řad vedení škol nicméně v jeho případě nevnímá, že by MAP výrazněji přispělo ke spolupráci se zřizovatelem, spolupráci se zřizovatelem považoval za velmi dobrou.

Široká veřejnost je zapojována formou informování o MAP. Byly pořádány dvě konference pro odbornou i širokou veřejnost (jedna byla i on-line), kam byly sezvány organizace, které pracují nějakým způsobem s dětmi a které na území Sušicka působí. Dle realizátorů projektu, je tento způsob dobrým prostředkem pro jejich seznámení a prezentaci, jelikož zástupci těchto organizací se předtím neznali. „Měli jsme tam centrum Medvídek, Svatojáanky ze Sušice.“ Podařilo se také dle realizátorů projektu zlepšit spolupráci se školami a muzeem v Klatovech.

Z hlediska využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků se podařilo pro školy získat mikrogranty z kraje, díky kterým mohly pořádat např. zájezdy do paměťových institucí.

Podílení se obcí, kde školy nejsou, na financování škol se neřešilo. Také se realizační tým v rámci MAP I a II nezaměřoval na využití finančních zdrojů z místních zdrojů, chtěli by se tomu věnovat spíše až v následujících MAP: „Spíš chceme udělat setkání s podnikateli, jestli by ty podnikatelé třeba nepřispěli na exkurze pro děti do jejich podniků atd. To teprve plánujeme.“

Byla prohloubena spolupráce škol se Střením odbornou školou a středním odborným učilištěm v Sušici. Díky implementačním aktivitám mohlo exkurzi do školy podniknout více škol a školek z regionu.

Za jeden z úspěchů zlepšení spolupráce v území lze považovat také spolupráci mezi Oblastní charitou Sušice a školami na volnočasovém klubu. Jeho činnost byla ale bohužel po pandemii covid-19 ukončena.

Co v dosažení cílů MAP bránilo, nebo jim naopak pomáhalo?

Jak byla získána odpověď: Odpovědi na tuto otázku byly získány z rozhovorů s realizačním týmem, informátory z řad pedagogů, vedení škol, zřizovatelů a rodičů. Dále byly některé odpovědi získány ze sebehodnotících zpráv zpracovaných v rámci projektu MAP I a MAP II.

Zpočátku panovala nedůvěra ze strany škol vůči realizátorům MAP a vůči projektu MAP. Na začátku projektu nebylo úplně jednoduché oslovit místní aktéry. Důvodem byly chybějící vazby v území, počáteční odstup některých ředitelů škol, obtížné oslovení veřejnosti a rodičů. K získání důvěry pomohlo postupné navázání osobních vazeb v území a realizace konkrétních aktivit na velmi vysoké odborné úrovni (např. další vzdělávání pro pedagogy...).

Někdy se realizátorům nepovedlo vhodně načasovat aktivity – např. plánování se školami na konci června.

V průběhu MAP II bylo potřeba vypořádat se s pandemií covidu-19. V tomto ohledu se realizátoři MAP snažili školy a rodiče podpořit, tím, že realizovali vzdělávací akce pro využívání on-line nástrojů. Většina aktivit byla přenesena do on-line prostředí. Některé akce ale musely být zrušeny (např. exkurze do místní střední školy).

Pandemie covidu-19 přinesla i pozitiva. Realizátoři MAP uvedli, že se naučili pracovat více v on-line prostředí. A nyní v případě potřeby, pokud se například potřebují spojit s odborníky, kteří jsou vzdálení, nepůsobí v ORP, ale dělají kombinaci prezenčních akcí a on-line akcí. Rodiče se také podařilo více oslovit právě prostřednictvím akcí v on-line prostředí, které byly realizovány v období covidu-19.

Byly využity silné stránky a příležitosti formulované ve SWOT analýzách MAP?

Silné stránky a příležitosti formulované ve SWOT analýzách byly ve většině případů spíše využity. Viz vyhodnocení SWOT v příloze č. 2.

Byly adresovány slabé stránky a bylo předcházeno hrozbám definovaných na začátku MAP?

Slabé stránky a hrozby formulované ve SWOT analýzách byly ve většině případů adresovány nebo jim částečně bylo předcházeno. Viz vyhodnocení SWOT analýz realizovaných na začátku MAP v příloze č. 2.

Do jaké míry se podařilo postupovat při akčním plánování v souladu s principy MAP?

Jak byla získána odpověď: Odpovědi na tuto otázku byly získány z rozhovorů s realizačním týmem, informátory z řad pedagogů, vedení škol, zřizovatelů a rodičů. Dále byly některé odpovědi získány ze sebehodnotících zpráv zpracovaných v rámci projektu MAP I a MAP II.

Principy MAP byly definovány jako:

- spolupráce,
- zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů,
- dohoda,
- otevřenost,
- SMART,
- udržitelnost a partnerství.³

³ Inspiromat č. 1: Metodické zdroje dostupné na stránkách projektu Strategické řízení a akční plánování ve školách v území: <https://projekty.nidv.cz/strategicke-rizeni>

Naplnění spolupráce a zapojení dotčené veřejnosti

V rámci řídicího výboru jsou zapojeni zástupci rodičů, zřizovatelů a škol.

Rodiče a veřejnost byli co do zapojení do aktivit MAP a místního aktivního plánování nejproblematictější skupinou. K aktivnějšímu zapojení je těžké dle realizátorů je oslovit a dostat se k nim. I když byly akce pro rodiče inzerovány, dorazilo jich málo. Dílčí úspěchy se nicméně v zapojení rodičů podařily – úspěšné byly například semináře pro členy školských rad. Úspěšné byly také on-line semináře pořádané v rámci covid-19. Veřejnost byla oslovována pomocí veřejných sdělovacích prostředků (regionální periodika, webové stránky či facebook). Veřejnost se ve větším počtu však nezapojila. Dotčená veřejnost je tedy zapojena především v zajištění přístupu k informacím, kdy veškeré výstupy MAP a plánované akce jsou zveřejňovány na webových stránkách www.masposumavi.cz.

Zapojení zřizovatelů se podařilo dle realizačního týmu částečně. Jsou zastoupeni v řídicím výboru. Jsou informováni o MAP také v rámci mikroregionů, a to na setkání starostů v rámci MAP. Realizační tým je se zřizovateli v kontaktu především skrze investiční priority škol. Spolupráce bez existence MAS by byla obtížnější.

V rovině poskytovatelů – tedy zapojením a spoluprací jednotlivých MŠ a ZŠ se dle realizátorů projektu podařilo vybudovat fungující partnerskou síť. V rámci MAP I panovala ze strany škol zpočátku nedůvěra, ale už v průběhu si realizátoři získali jejich důvěru. Především díky kvalitním službám a konkrétním aktivitám (např. další vzdělávání pedagogů, vytváření pracovních skupin, diskusních plén a vytváření platform pro setkávání pedagogů a vedení škol) a upřímné snaze o rozvoj vzdělávání si získal realizační tým důvěru vedení škol, které s realizačním týmem velmi úzce spolupracovalo.

V rámci MAP II již školy samy od realizátorů poptávaly, jaké akce mohou zaujmout a do čeho by se mohly zapojit. Důvěru ke spolupráci si realizátoři získali především díky implementačním aktivitám, které vhodně nastavili tak, aby odpovídaly potřebám škol – vzdělávací semináře pro učitele, setkání ředitelů či exkurze po místech pro školní výlety apod. V MAP II se podařilo také zapojit více rodiče oproti MAP I.

Naplňování principu dohody a otevřenosti

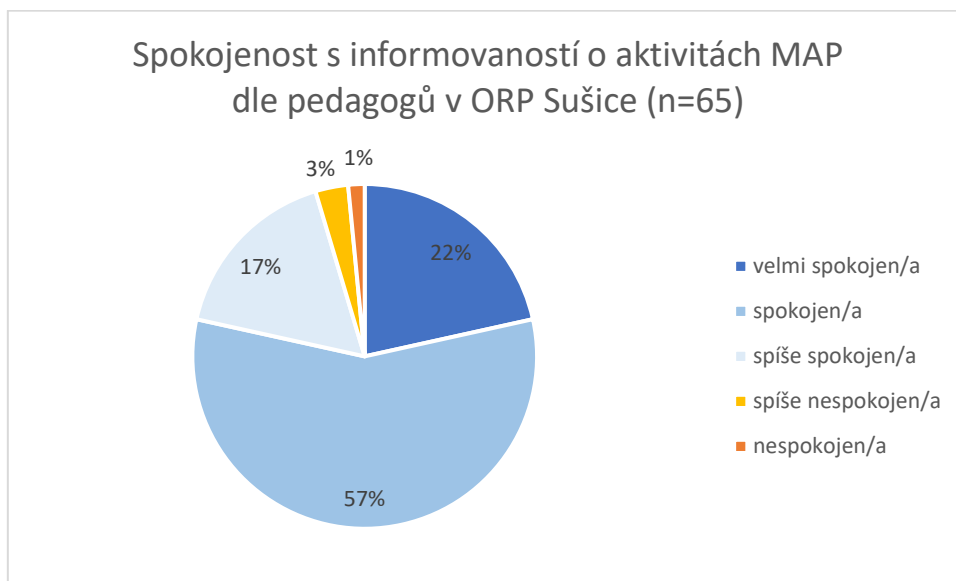
Tým, který vede MAP, má zkušenosti s místním akčním plánováním, které získal v rámci řízení MAS Pošumaví.

Pracovní skupiny i řídicí výbor byly otevřené, kdo měl zájem, mohl se v rámci MAP I a MAP II zapojit. Nastavení odpovědnosti a kompetencí v platformách bylo řešeno na čistě rovnostářském principu, aby nebyly vytvářeny hierarchizované systémy a každý účastník měl pocit, že je rovnoprávným členem. Tedy kompetenci ke korektuře zápisu a k navrhování aktivit a řešení měl každý člen stejnou. V rámci MAP III musí být již pracovní skupiny stabilní se stálými členy.

Členové pracovních skupin a řídicího výboru měli možnost připomínkovat akční plány a podílet se na tvorbě vize rozvoje vzdělávání, tuto možnost dle informátorů také využívali. V rozhovorech pedagogové a ředitelé škol potvrdili, že měli možnost vyjadřovat se k místnímu akčnímu plánu, navrhnout konkrétní implementační aktivity. Informátoři z vedení škol uvedli, že se podílí na plánování nákupu pomůcek, výběru vzdělávacích aktivit pro pedagogy a plánují také akce pro rodiče.

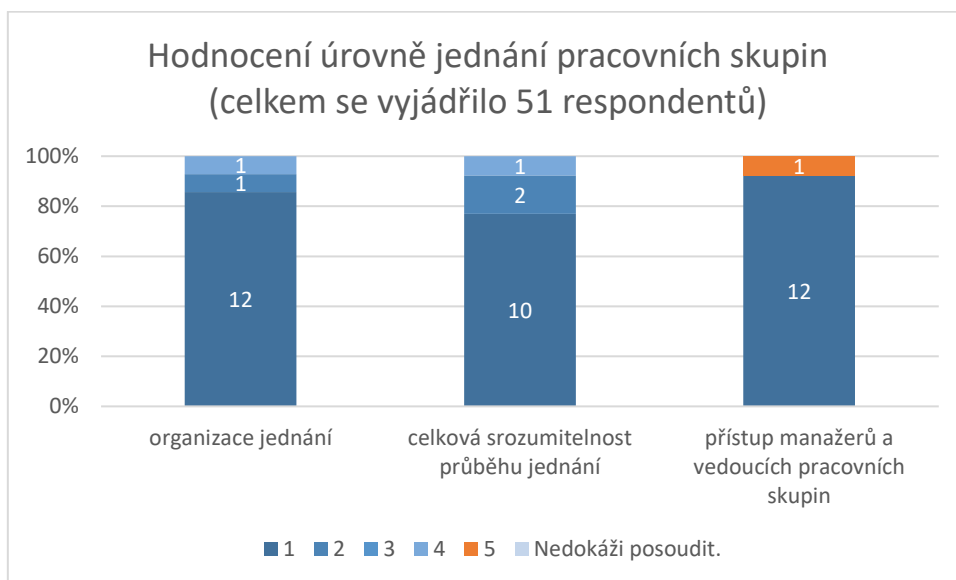
Komunikaci projektového týmu s vedením škol a zřizovateli hodnotili informátoři v rozhovorech velmi pozitivně a také jako velmi otevřenou. Informace jsou dle nich srozumitelné a jsou zasílány

v dostatečném předstihu. Otevřenost komunikace potvrzuje i spokojenost s informováním o aktivitách MAP respondentů z řad pedagogů (viz graf č. 5).



Graf 5 Odpovědi na otázku č. 22 z dotazníku pro pedagogy v ORP Sušice

Z dotazníků (viz graf č. 6) vyplynulo, že s organizací a vedením pracovních skupin jsou pedagogové a vedení škol (oslovených prostřednictvím dotazníku) spokojeni a neměli k jejich řízení výraznější výhrady. Výhrady měli k využití potenciálu pracovních skupin pouze dva respondenti. Jeden z nich by uvítal, pokud by byla pracovní skupina (financování) více zaměřena na pomoc MŠ. Jeden respondent (účastníci se pracovní skupiny čtenářská gramotnost) by uvítal delší časovou dotaci na setkání.



Graf 6 Odpovědi na otázku č. 4. z dotazníkového šetření mezi pedagogy

Cíle byly dle realizátorů MAP nastavovány tak, aby byly měřitelné.

Naplňování principu partnerství

Do projektu jsou zapojeny všechny školy z území ORP Sušice, s nimiž realizační tým udržuje častou a úzkou spolupráci. Kvalitní spolupráce byla navázána s Oblastní charitou Sušice, s níž MAS Pošumaví

uzavřela memorandum o spolupráci. Řídicí výbor tvoří zástupci vedení škol, pedagogů, zřizovatelů, rodičů i volnočasových organizací.

Klíčovými partnery konkrétně jsou:

- všichni ředitelé škol v území,
- členové Řídicího výboru MAP,
- místní lídři,
- paní Marie Hrečínová Prodanová a paní Lenka Píšová z Oblastní charity Sušice,
- paní Mgr. Gabriela Hermanová, členka Řídicího výboru MAP, účastnice mnoha akcí MAP a konzultantka a spolupracovnice na katalogu cílů školních vzdělávacích programů,
- starostové obcí Hrádek, Rabí, Kolinec, Hartmanice, Hlavňovice, Dlouhá Ves,
- paní Daniela Šedinová, odbor školství MÚ Sušice,
- volnočasový Klub v pyžamu v Kašperských Horách,
- SOŠ a SOU Sušice.

Co se změnilo díky akčnímu plánování v území?

Jak byla získána odpověď: Odpovědi na tuto otázku byly získány z rozhovorů s realizačním týmem, informátory z řad pedagogů, vedení škol, zřizovatelů a rodičů. Dále byly některé odpovědi získány ze sebehodnotících zpráv zpracovaných v rámci projektu MAP I a MAP II.

Od doby zrušení školských úřadů v území neexistoval spojovací článek, který by podporoval vedení škol, seznamoval je s novou legislativou či podporoval přenos systémových změn ve školství do území. Realizátoři MAP i informátoři z řad vedení škol vnímají, že právě projekt MAP do jisté míry supluje v území roli zrušených školských úřadů. Informátoři z řad ředitelů potvrdili, že díky projektu MAP mají kromě zřizovatelů další oporu v území, kterou mohou využít (k získávání informací, k zajištění dalšího vzdělávání pro svoje pedagogy, k sebevzdělávání, případně i k informování o dotacích). Jak uvedl jeden z informátorů, školy byly v území poměrně izolované, nespolupracovaly spolu. Informátora z řad pedagogů překvapilo, kolik inspirujících kolegů pedagogů v území pracuje a jaké zajímavé projekty další školy realizují. Nebýt MAP, tak by se o nich nedozvěděli.

Díky MAP existují v území platformy (pracovní skupiny, řídicí výbor, vedení škol), v rámci kterých je možné informovat se a navrhnout řešení pro problémy ve vzdělávání na území ORP společně s dalšími aktéry ve vzdělávání. Byly využity například i k řešení krizové situace kolem covidu-19. A nyní i pro situaci spojenou se vzděláváním žáků z Ukrajiny. Tyto platformy nejsou užitečné pouze pro školy, ale i pro aktivní rodiče dětí a žáků, a z hlediska zlepšení přehledu o situaci ve školství i pro zřizovatele.

Díky setkávání vedení škol se podařilo propojit školy ve městě Sušice s venkovskými školami. ZŠ Sušice venkovským školám zajišťuje na část roku dopravní hřiště ve svém areálu, kam mohou dojíždět. Dále také propůjčuje své prostory k realizaci vzdělávacích seminářů pro pedagogy z ORP.

Díky setkávání pracovních skupin existuje v území systematická podpora čtenářské a matematické gramotnosti a také rovných příležitostí ve vzdělávání.

Díky MAP došlo ke zvýšení zájmu a potřeby o výměnu zkušeností mezi školami – pedagogy a řediteli škol v území. V rámci MAP byly vytvořeny možnosti pro setkávání učitelů z jednotlivých základních a mateřských škol z regionu, které školy začaly postupně vnímat velmi pozitivně. Projevují tudíž velký zájem nadále pokračovat (setkávání vedení škol, pracovní skupiny). Školy v území se díky tomu o sobě dozvěděly více informací, více se seznámily a předávaly si zkušenosti. V některých případech vznikla i

mezi školami či pedagogy spolupráce (např. zařízení dopravního hřiště, setkávání učitelů k metodám kritického myšlení). Dříve žádné takové aktivity v území neexistovaly.

„Je to skvělé, že někdo má také starost o nás ředitele, učitele, a někdo má chuť nám s něčím pomoci a v rámci relaxace nám zlepšit den, či dva, jak tou regionální exkurzí, na kterou moje paní učitelky jezdí už leta, tak i třeba nám ředitelům.“ (ředitelka základní školy)

Došlo ke zvýšení zájmu škol o zkvalitňování inkluzivního vzdělávání, a to i přesto, že na počátku projektu MAP byly školy s fungováním inkluzivního vzdělávání na svých školách spokojeni (kdo?) a neočekávaly, že by jim v tomto ohledu mohly aktivity MAP výrazně pomoci. Jak uvedl informátor z řad odborné veřejnosti, který se také inkluzi na Sušicku věnuje: „... došlo k velkému zvýšení informovanosti v tomto ohledu a minimálně se dostalo do povědomí, že existují nástroje, že mají ty školy možnosti si požádat o podporu, také to povědomí je, za mě velký posun v tom povědomí, že jsou podpůrné nástroje, které mohou pomoci.“

Více škol oproti situaci na začátku projektu si zažádalo o podporu z Šablon (viz tabulka č. 1).

Tabulka 2 Zapojení MŠ a ZŠ do výzev Šablon na území MAS Pošumaví v letech 2017-2021

	Počet škol (ZŠ+MŠ) na území MAS Pošumaví	Počet škol, které podaly žádost do výzvy	Procento zapojení škol na území MAS Pošumaví	Částka, která navýšila rozpočty škol na území MAS Pošumaví
Šablony pro MŠ a ZŠ 2021	15	11	73 %	5 352 689,00
Šablony pro MŠ a ZŠ 2019	15	11	73 %	9 658 720,00
Šablony pro MŠ a ZŠ 2017	15	6	40 %	???

Díky realizaci implementačních aktivit (exkurzí, školení a seminářů přímo v území) došlo, jak ukazují také výsledky dotazníkového šetření i výpovědi informátorů, ke zvýšení kompetencí pedagogů v těchto oblastech: jak rozvíjet čtenářskou gramotnost, matematickou gramotnost, rovné příležitosti a inkluzivní vzdělávání. Informátor z řad pedagogů uvedl, že díky seminářům realizovaným přímo v Sušici se pro něj obecně zvýšila dostupnost vzdělávání, předtím museli pedagogové jezdit do Plzně, což bylo velmi časově náročné, a i z tohoto hlediska se tak často seminářů nemohli účastnit. 60 % respondentů z řad pedagogů také uvedlo, že vzdělávací semináře byly díky MAP pro ně dostupnější (v kratší dojezdové vzdálenosti).

Díky MAP po část projektu existovala možnost konzultací se speciálním pedagogem pro školy, které jej nemají. Po zrušení podpory implementačních aktivit ovšem tato možnost již nemohla být využita. Z toho důvodu k zvýšení dostupnosti speciálních pedagogů či psychologů v regionu a podpoře nedošlo.

Jedním z cílů MAP pro zkvalitnění vzdělávání bylo také zlepšení a rozvoj infrastruktury škol. V tomto ohledu vedení škol i pedagogové oceňovali, že vznikla možnost zapůjčit si nákladnější vybavení (např. Ozoboti, BeeBoti, resuscitační figurína, robotické stavebnice apod.), a to díky půjčovně pomůcek, která v rámci MAP vznikla a nadále ji spravuje MAS Pošumaví. Větší dopady MAP na zlepšení infrastruktury v tuto chvíli není možné vyhodnotit. V rámci MAP sice byly od škol sesbírány projekty na zlepšení infrastruktury, nicméně záleží na tom, zda se na ně podaří získat finanční prostředky. Jeden z informátorů z vedení škol nicméně uvedl, že díky MAP se podařilo zřídit bezbariérový přístup, protože bylo dáno, že jedna škola ve větším městě musí být bezbariérová.

Nezamýšlené dopady:

Realizační tým překvapil úspěch regionálních exkurzí mezi učiteli a oblíbenost setkávání ředitelů.

Negativní dopady MAP

Jedním z negativních dopadů projektu může být dle realizátorů nemožnost realizace implementačních aktivit (např. exkurzí či vzdělávacích seminářů pro pedagogy) v rámci MAP III a snížení motivace k účasti na MAP. Jelikož si po předchozích letech pedagogové i ředitelé na tyto aktivity již zvykli (a nejvíce je oceňují), může to nyní mít vliv na ztrátu důvěry v projekt.

Na možnost zlepšovat infrastrukturu škol může mít MAP dle informátorů z řad vedení škol a zřizovatelů (jedná se o informátory, kteří již žádali o finanční dotaci v rámci IROP) i negativní vliv. Podmínkou pro žádost o dotaci v rámci IROP je, že projekty musejí být zaneseny ve strategickém rámci MAP, pokud by školy měly potřebu žádat peníze na něco jiného, změna investičních priorit není dle informátorů dostatečně pružná. „Kdybychom chtěli další jazykovou učebnu přes IROP, tak nemáme šanci, protože to není ve strategickém plánu, v tom plánu MAPu.“ (ředitel základní školy)

Někteří informátoři dokonce uvedli, že v tomto ohledu vidí MAP jako překážku pro získávání financí na zlepšení infrastruktury škol.

Co přinesl MAP jednotlivým aktérům a cílovým skupinám ve vzdělávání?

Jak byla získána odpověď: Odpovědi na tuto otázku byly získány z rozhovorů s realizačním týmem, informátory z řad pedagogů, vedení škol, zřizovatelů a rodičů. Dále byly některé odpovědi získány ze sebehodnotících zpráv zpracovaných v rámci projektu MAP I a MAP II.

Hlavní aktéři zahrnutí dotčení akčním plánováním byli v rámci MAP I a MAP II:

- děti a žáci MŠ a ZŠ na Sušicku,
- rodiče dětí a žáků MŠ a ZŠ na Sušicku,
- pedagogové ZŠ a MŠ v ORP Sušice, asistenti pedagoga,
- ředitelé škol,
- zřizovatelé škol,
- odborná veřejnost (například ředitelka Městské knihovny Sušice, oblastní metodik prevence, vedoucí Ranné péče Diakonie a představitelé dalších spolupracujících organizací).

Co se podařilo změnit na straně dětí a žáků?

Informátoři z vedení škol se domnívají, že zapůjčení vybavení a proškolení kantorů, které probíhalo v rámci MAP I a II, mělo vliv na zlepšení kvality výuky na jejich školách, tudíž i na žáky a děti.

Informátoři z řad vedení škol uvedli, že na straně dětí a žáků se také zvýšila dostupnost exkurzí pro děti či žáky ze sociálně slabších rodin, a to díky proplacení dopravy v rámci implementačních aktivit MAP a realizací exkurzí pro děti či žáky.

Informátor z řad pedagogů uvedl, že nové metody, které se díky vzdělávacím seminářům naučil, mu pomáhají začlenit i méně šikovné děti. Uvedl také, že školy získaly materiály, které byly vhodné i pro žáky se SVP.

„Tyhle metody jsou fajn, že se tam jen neposuzuje, kdo je na jedničku a kdo na pětku, ale spíš z toho dítěte něco dostat, naučit ho přemýšlet, různě si tam spojovat vědomosti a tak.“ (informátor z řad pedagogů)

35 % respondentů z řad pedagogů na Sušicku se domnívá, že aktivity pořádané v rámci MAP na Sušicku (tj. vzdělávací semináře, setkávání pracovních skupin či přímo akce pro děti a žáky) měly přímý nebo

zprostředkovaný dopad na žáky či děti. Tento vliv je dle nich veskrze pozitivní. Uváděli různorodé dopady například v oblasti zvýšení čtenářské či matematické gramotnosti, polytechnického vzdělávání, kritického myšlení, zvýšení zájmu o školní knihovnu, zlepšení práce ve skupinách.

V oblasti dostupného inkluzivního vzdělávání pro každé dítě vidí někteří pedagogové také určité dílčí pokroky. V posledních 6 letech se dle nich zlepšila např. nabídka doučování dětí a žáků, výuka je více zaměřena individuálněji, zvýšil se počet asistentů, kteří pomáhají pedagogům, a tedy i přístup ke vzdělání dětem se SVP. Tyto změny ovšem není možné přičítat pouze MAP, jedná se o změny, které byly dosaženy i díky projektům Šablony (které byly v rámci MAP podporovány), díky seminářům NPI a případně další podpoře z MŠMT, která do škol v posledních 6 letech proudila.

Negativní vliv na nadané žáky má dle jednoho respondenta až přílišné zaměření se v rámci inkluze na děti či žáky s problémem. Chybí mu více prostoru pro práci s nadanými žáky.

Zvýšení atraktivity regionu v očích žáků – regionální exkurze pro učitele pro místech významných v regionu byly úspěšné a učitelé o ně měli zájem i z hlediska informátorů z řad vedení škol. Dopad těchto exkurzí na zvýšení atraktivity regionu v očích žáků nelze nyní zjistit.

Co se podařilo změnit na straně rodičů?

Na straně rodičů se projekt snažil především informovat rodiče o probíhajícímu projektu MAP, byli vyzváni přes školy k připomínkování místního akčního plánu. V rámci MAP I a II také proběhlo několik vzdělávacích seminářů pro rodiče a také pro školské rady. Z počátku tyto semináře neměly hojnou návštěvnost, nicméně v rámci MAP II se účast dle realizátorů zlepšila.

Dále byla rodičům nabídnuta možnost poradit se s odborníkem v rámci vzdělávání, kterých je na Sušicku nedostatek – chybí speciální pedagogové, odborníci na osobnostní rozvoj dítěte, kyberšikanu, psycholog. Informátor z řad rodičů uvedl, že mu tyto aktivity (konzultace i semináře) skutečně velmi pomohly při řešení receptivní dysfázie jeho dítěte. Díky projektu mohl využívat semináře pro rodiče na komunikaci, dále využil i konzultaci s odborníkem. Uvedl také, že aktivity pořádané MAP byly pro rodiče zajímavé, nicméně větší dopad by měly, pokud by se jich účastnilo více z nich.

10 % respondentů z řad pedagogů se domnívá, že aktivity, které probíhaly v rámci MAP, měly dopady na spolupráci rodičů se školou – mají větší zájem při plánování aktivit školy a podílet se na rozvoji gramotnosti/vzdělávání žáků či dětí.

Informátoři z řad vedení škol nezaznamenali nějaké zásadnější dopady MAP na rodiče či na spolupráci školy s rodiči.

Podrobněji dopady na straně rodičů nebyly zkoumány, neboť se realizační tým domnívá, že projekt neměl takový dopad, aby se projevil např. v dotazníkovém šetření mezi obyvateli Sušicka. Distribuce by v tomto ohledu byla nákladná a nepřiměřená získaným výsledkům. Na podrobnější zkoumání dopadů na rodiče by bylo možné se zaměřit v budoucích akcích konaných pro rodiče, například obeláním krátkého hodnotícího dotazníku účastníkům po 6 měsících.

Co se podařilo změnit na straně ředitelů a učitelů?

Jak byla získána odpověď: Odpovědi na tuto otázku byly získány z rozhovorů s realizačním týmem, informátory z řad pedagogů, vedení škol, zřizovatelů a rodičů. Dále byly některé odpovědi získány ze sebehodnotících zpráv zpracovaných v rámci projektu MAP I a MAP II.

Informátoři z řad pedagogů a ředitelů oceňovali především poskytnutí možností výměny zkušeností mezi pedagogy z jiných škol, které v území dříve neexistovalo.

Ředitelé škol velmi oceňují setkávání ředitelů z ORP, které probíhá dvakrát ročně a je dvoudenní. Na setkávání ředitelů oceňují jak vzdělávání v rámci programu, tak neformální večer, kdy si mohou sdílet své zkušenosti mezi sebou.

Vznikla také skupina učitelů, kteří se setkávají k tématu vzdělávání ke kritickému myšlení, i mimo setkávání pracovních skupin. Tato skupina vznikla na základě letní školy kritického myšlení pořádaného v rámci MAP.

Informátoři z řad vedení škol a pedagogů potvrdili, že ředitelé a pedagogové v území získali pocit, že v jejich území existuje někdo, kdo je podporuje, zprostředkovává jim aktivity, které z časových, finančních či organizačních důvodů nemohou zajistit sami, a na koho se mohou obrátit se svými podněty, případně i s dotazy na dotační možnosti. Informátoři z řad ředitelů a pedagogů též potvrdili, že také využívali možnosti vznášet své návrhy k rozvoji vzdělávání a školství v území.

Dále pedagogové a ředitelé z implementační aktivity MAP oceňovali možnost navštěvovat přímo v blízkosti jejich škol (v Sušici) vzdělávací semináře či workshopy pro pedagogy, které jsou financovány z projektu MAP. Dříve se většina těchto školení realizovala v Plzni, kam je špatné dopravní spojení. Lze předpokládat, že díky realizaci školení a seminářů přímo v území se zvýšila i účast pedagogů na vzdělávacích akcích a ochota vzdělávat se.

„Motivovalo mě, že to bylo tady v místě. Já na všechna školení musím jezdit Plzeň/Praha, a to je časově náročné, člověk si rozmyslí, jestli to cenu má nebo nemá. Když je seminář čtyřhodinový, tak do Plzně vůbec nejedu, víc času strávím na cestě než na tom semináři.“ (informátor z řad pedagogů)

Informátoři z řad ředitelů a pedagogů také oceňovali, že mohou sami ovlivňovat náplně vzdělávacích seminářů v implementačních aktivitách.

Ředitelé malých (venkovských) škol navrhovali zřídit pracovníka, který by jim pomohl s administrativou (především s novelizací norem školství), který by pomáhal školám připravovat směrnice. To se ovšem nepodařilo. Nicméně byl zřízen administrátor Šablon, který jim pomohl alespoň s administrací tohoto projektu, tuto službu využily v rámci Šablon II 3 školy v rámci Šablon III 1 škola v ORP.

Pedagogové a ředitelé jako další přínos MAP vidí v možnosti využívat půjčovnu dražších pomůcek, kterou spravuje MAS Pošumaví. Informátoři z řad vedení škol i respondenti dotazníku (pedagogové) v tomto ohledu oceňovali, že díky tomu mohou využívat širší škálu výukových nástrojů. Informátoři z řad vedení škol uvedli, že díky půjčovně začaly využívat např. Ozoboty pro výuku programování. Jak uvedl jeden z informátorů, dříve by je třeba ani nenapadlo využívat tuto pomůcku, a to i vzhledem k tomu, že její pořízení je celkem finančně náročné.

Možnost poradit se s odborníkem v rámci vzdělávání, kterých je na Sušicku nedostatek (speciální pedagogové, psycholog, odborníci na osobnostní rozvoj dítěte, kyberšikanu), byla dostupná pouze na část období, kdy projekt probíhal, v území tak stále zůstala poptávka po školních psychologích a speciálních pedagozích.

Na základě letní školy realizované v rámci MAP vznikla na Sušicku skupina pedagogů, která se samostatně dále pravidelně setkává a předává si zkušenosti a metody pro výuku ke kritickému myšlení.

Učitelé z řad informátorů uváděli, že díky MAP mají větší příležitost navštěvovat vzdělávací semináře. „Když to vezmu za sebe, tak kdyby to tady nebylo, tak do té Plzně/Prahy bych nedostala finance od

školy (mají problém financovat tyhle vzdělávací věci), a měla bych problém časový, nemohla bych jezdit na tři dny, je to pro mě časově náročné.“ (informátor z řad pedagogů)

Dle dotazníkového šetření si pedagogové zvýšili kompetence/nebo začali využívat nové metody ve výuce. Konkrétně se jednalo o:

- metody v kritickém myšlení (6x),
- metoda I.N.S.E.R.T. (2x),
- prožitkové a kooperační učení –projektové učení (2x),
- výuka cizinců (2x),
- práce s emocemi,
- psychologie,
- metody rozvíjející čtenářskou gramotnost (H. Švejdová),
- práce s žáky s výchovnými obtížemi,
- materiály k nové informatice,
- materiály pro rozvoj digitální kompetence,
- práce s programovatelnými roboty – Ozoboty, Beeboty (2x),
- využívání nových pomůcek (programy v počítači, interaktivní tabule),
- zapojení ICT techniky do výuky,
- metody dramatické výchovy,
- cvičební prvky H. Volfová,
- Feldenkraisova metoda,
- diagnostika dětí od 3 do 6 let (Bednářová),
- Hejného metoda,
- individuální přístup,
- interaktivní výuka,
- informatika bez počítače,
- metody Tvořivé školy,
- náprava správné výslovnosti u žáků, obohacování slovní zásoby.

Informátor z řad pedagogů vnímá, že MAP přispělo v regionu k zvýšení možnosti pro pedagogy seznamovat se s novými trendy ve vzdělávání. „Rozhodně vnímám to, že díky těmhle akcím se učitelé, tady v zapadlé oblasti Sušická, mají možnost seznamovat s těmhle novými trendy ve školství a s různými novými metodami.“

Dle realizátorů projektu se vedení škol také naučilo lépe pracovat s projektovým cyklem. Vědí například, že když si něco naplánují, tak se to bude realizovat třeba až za dva roky.

Co se podařilo změnit na straně zřizovatelů MŠ a ZŠ?

Informátor z řad zřizovatele vnímá dopady MAP na zřizovatele spíše negativně, dle jeho názoru komplikují čerpání financí – co není v MAP, nemůže být realizováno (větší projekty). Projekty, které jsou naplánované v rámci MAP, se nedají pružněji měnit. Například pokud je potřeba navýšit rozpočet kvůli změně tržních cen.

Na druhou stranu informátor z řad zřizovatele oceňuje aktivity a setkávání, které jsou realizovány pro vedení škol a pedagogy, považuje za přínosné v těchto aktivitách pokračovat. I pro něj jako zřizovatele jsou tato setkání zajímavá z hlediska informování se o problémech ve vzdělávání v území, případně i o dotačních možnostech. Informátor uvedl, že v rámci MAP byla navržena i zajímavá řešení pro řešení místních problémů, ovšem většinu z nich nebylo dle něj možné realizovat. V tomto ohledu měl na mysli např. zvýšení dostupnosti školních psychologů a speciálních pedagogů v území.

Dle realizátorů projektu došlo díky nutnosti spolupráce zřizovatelů a obcí při stanovování priorit strategického MAP v některých obcích k prohloubení této spolupráce.

Co přinesla spolupráce s dalšími projekty mimo MAP k naplňování cílů MAP?

V rámci MAP v ORP Sušice se spolupracovalo s projektem SRP (Strategické řízení a plánování na školách), realizovaným NIDV (v současnosti NPI) a spolupracovalo se s Krajským akčním plánem. Projekt SRP pomáhal metodicky vést realizační tým, nabízel možnost výměny zkušeností a setkávání s ostatními realizátory MAP v Plzeňském kraji.

Dále MAP spolupracoval s IROP. Do IROP byly předávány informace o potřebách škol, byly konzultovány jejich investiční záměry. Školám byly předávány naopak informace o možnosti čerpat peníze v rámci IROP.

MAS Pošumaví může informace z MAP využívat u žádostí v operačním programu zaměstnanost OPZ. Informace zjištěné z MAP byly předávány na setkáních k operačnímu programu OPZ. Některé aktivity naplánované v rámci místních akčních plánů vzdělávání mohly být totiž financovány právě z OPZ.

Díky zprostředkování administrace Šablon především pro venkovské školy se zvýšil počet škol v území, které je využily. Díky tomu byl podpořen především cíl zajištění kvalitního a dostupného vzdělávání pro každého žáka.

Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Momentálně je možné v MAP pokračovat díky MAP III a je očekávaná podpora i pro MAP IV. Bohužel v rámci MAP III nejsou podporovány implementační aktivity, které jsou nejsilnější motivací ke spolupráci. Realizátoři projektu se domnívají, že motivaci k účasti na plánování může ohrozit to, že nebude možné realizovat některé implementační aktivity. To nyní v MAP III možné není.

Společné plánování či setkávání by nejspíše dle realizátorů projektu bez podpory MAP nepokračovalo. Odbor školství v Sušici nemá kapacitu na vykonávání agendy místního akčního plánování a ani podobnou agendu, jako je v MAP, nevykonával. Odbor školství navíc spravuje jen agendu škol ve městě, ve kterém sídlí. Školy v ORP už pod něj nespádají.

Není pravděpodobné, že by si obce a město Sušice platily úředníka či manažera, který by MAP zajišťoval, respektive by organizoval setkávání ředitelů, pedagogů a zřizovatelů.

Motivaci ke kooperaci na plánování vize vzdělávání a mapování potřeb ve vzdělávání je dle názoru realizátorů třeba školám nabídnout i další implementační aktivity (navazující na plánování), jako jsou semináře i workshopy pro učitele, které jsou pořádané v rámci pracovních skupin, či exkurze a setkání ředitelů. A ty je opět potřeba z něčeho financovat. Lidé z realizačního týmu však nevidí příliš možností, kde jinde než z MAP by na takové aktivity získali finance.

Motivace učitelů či ředitelů škol na setkávání a vyměňování si zkušeností je veliká. Ovšem opět je třeba, aby tato setkání někdo organizoval. Realizační tým si nedokáže představit, že by to dělal někdo z ředitelů, zřizovatelů či z odboru školství v Sušici.

Motivací k plánování v MAP III by mohla být i zkušenost z MAP I a II, kde účastníci viděli, že co si naplánují, je pak možné zrealizovat, sice až za dva roky, ale možné to je. To, co nebylo naplánováno, se naopak nezrealizovalo. Realizační tým předpokládá, že nyní už budou školy a zřizovatelé zkušenější a do plánování se více zapojí se svými nápady, protože se již mohli přesvědčit, že to má smysl.

Motivace zřizovatelů k dalšímu zapojení se do MAP je ovšem dle informátora z řad zřizovatelů spíše vlažná. Přestože investiční projekty v oblasti školství zanesou do strategického rámce (investičních priorit), neznamená to, že se budou realizovat, naopak to může přinést komplikace, protože tyto projekty není možné volně upravovat či měnit (pouze jednou za půl roku). Pro vyšší motivaci zřizovatelů by dle něj bylo potřeba nastavit pružnější možnost zasahovat do plánování (investičních priorit), aby plánování probíhalo průběžně a nikoli dvakrát ročně, aby tak zřizovatelé měli šanci vstupovat do těchto plánů aktivně a kdykoli. Dále by z jeho pohledu pomohlo „snažit se a neodsouvat ty věci, které třeba nejdou, a zkusit je otevírat znovu (viz například spolupráce s pedagogicko-psychologickými poradnami, logopedy a dalšími poradnami), aby se region tímto způsobem vysledoval a vykryl, prostě nevzdávat to...“ (informátor z řad zřizovatelů)

Informátoři z řad vedení škol a pedagogů mají velký zájem o pokračování setkávání ředitelů, výměnu zkušeností (i v rámci pracovních skupin) a také o plánování a realizaci vzdělávacích seminářů pro pedagogy přímo v ORP Sušice. Tuto aktivitu vidí jako nejpřínosnější také informátor z řad zřizovatelů. Informátoři z řad vedení škol vidí jako přínosné i možnost podávání návrhů pro zlepšení vzdělávání v území. Informátor z řad zřizovatelů také oceňoval zajímavé návrhy, které vyšly z plánování, zároveň ale nemá pocit, že by se podařilo všechny naplnit.

Aktivita, která by mohla přetrvat i po ukončení financování z MAP a která byla identifikována při rozhovorech, je setkávání skupinky pedagogů z různých škol. Skupinka se dala dohromady v rámci školení pro rozvoj kritického myšlení realizovaného MAP, pedagogové se sami pravidelně schází a řeší spolu přístupy, metody a pomůcky k výuce ke kritickému myšlení. Tato skupinka by dle informátorů pravděpodobně přetrvala i v tom případě, pokud by MAP nebyl. Učitelé uvedli, že by byli ochotni za kurz zaplatit např. 500 Kč, pokud by byl realizovaný v Sušici. Potenciál by mohla mít také spolupráce jedné z městských škol s malými školami, která vznikla v rámci zapůjčování dopravního hřiště.

DOPORUČENÍ

Následující doporučení byla formulována na základě výpovědí informátorů a výsledků evaluace – na základě toho, co se osvědčilo a co se neosvědčilo, v čem vidí informátoři problémy, co jsou podle jejich názoru budoucí výzvy ve vzdělávání v území.

Realizátoři MAP by měli nadále stavět na svých silných stránkách prohlubování a rozšiřování spolupráce místních aktérů ve vzdělávání. Informátoři považují za důležité pokračovat v setkávání vedení škol, využívání vzdělávacích seminářů přímo v regionu Sušicka. Plzeň, kde většinou probíhají semináře, je příliš odlehlá.

Zajistit pokračování, nebo zjistit možnosti pokračování vzdělávacích akcí pro pedagogy přímo v ORP Sušice, setkávání ředitelů, která jsou považována za úspěšná.

Udržet nastavenou kvalitu aktivit, vzdělávacích seminářů, exkurzí atd. na stávající úrovni. Dosavadní aktivity, kterých se účastnili pedagogové či vedení škol, je považováno za velmi kvalitní.

Pokračovat v přinášení nových trendů ve vzdělávání do území. Informátoři z řad pedagogů to oceňují, stejně tak respondenti dotazníkového šetření (např. metody pro podporu kritického myšlení, formativní hodnocení, Ozoboty apod.).

Pokračovat ve způsobu a nastavení úrovně komunikace s vedením škol i se zřizovateli. Informátoři potvrdili, že je efektivní a „neotravuje je“. Pokračovat ve shromažďování kontaktů na pedagogy v souladu s GDPR.

Vyhodnotit stávající a prozkoumat další možné způsoby komunikace, komunikační kanály k oslovení rodičů (např. přes zřizovatele či školské rady, zájmové organizace), případně i k oslovení pedagogů. Zvážit využití poradenství marketingového specialisty v tom, jakým způsobem oslovit rodiče či veřejnost. Průběžně vyhodnocovat a mapovat komunikační kanály využívané v rámci MAP. Úskalím facebooku je, že již příliš nefunguje virální sdílení. Výhodou facebooku v rámci MAP na druhou stranu je, že je přehlednější než webové stránky, kde jsou také zveřejňovány aktivity o MAP.

Zajistit kvalitní mapování potřeb rodičů ve vzdělávání jejich dětí v území pro další plán MAP a opakovat v pravidelných intervalech. Zvážit častější zjišťování potřeb rodičů prostřednictvím standardizovaných dotazníků ve spolupráci se školami, zájmovými organizacemi a školskými radami. Zaměřit práci s cílovou skupinou až na základě tohoto šetření.

Prozkoumat podrobněji potřeby škol v podpoře strategického řízení škol či hodnocení kvality školy. Na základě toho případně seznámit školy s nástroji hodnocení kvality školy, jak být leader školy atd. V dotaznících se ukázalo, že o to mají někteří pedagogové zájem (kurzy na supervize, hodnocení školy žáky, evaluační dotazníky pro rodiče, žákovský parlament apod.). V rámci evaluace se nepodařilo zjistit, jaký dopad měly semináře na podporu strategického řízení a plánování na školách. V tomto ohledu by bylo pro budoucí realizaci MAP zjistit, jaké jsou v tomto ohledu potřeby ředitelů. Jaké nástroje již využívají a jaké další by je zajímali. Vyjasnit roli a kompatibilitu aktivit MAP a středního článku podpory škol, který bude zřizován v rámci projektu MŠMT.

Zajistit pokračování možnosti využívání konzultantů (odborníků na ADHD, kyberšikanu, psychologa, sociálního pedagoga), případně ještě podrobněji vyhodnotit jejich využívání. V dotaznících se ukázalo, že byli využíváni, informátor z řad rodičů též potvrdil, že je využil. Zároveň dále pokračovat v podpoře škol v zajištění vlastních psychologů či speciálních pedagogů, logopeda v území. Prozkoumat s partnery v území možnosti řešení nedostatečné kapacity pedagogicko-psychologické poradny.

Udržovat spolupráci škol, OSPOD a soc. služeb v území, vytvářet prostředí pro spolupráci škol, OSPOD a soc. služeb.

Zjistit potřeby škol ve vzdělávání žáků a dětí z Ukrajiny a případně iniciovat spolupráci v této oblasti.

Prozkoumat možnost využití lokálních finančních zdrojů – lokální dotační zdroje (místní či krajské dotace), spolupráce s místními firmami (např. na exkurzích).

Vyhodnotit kvantitativní dopady MAP, naplnění indikátorů MAP, zajistit prezentaci hlavních výstupů dopadů MAP (i z evaluace) zřizovatelům, není jasné, zda jsou se všemi seznámeni.

Doporučení pro řídicí orgán OP VVV

Řídicí orgán OP VVV by měl zvážit, zda je způsob vytváření a využívání investičních priorit ve strategických rámcích MAP přínosný. Prioritizace investičních projektů v území nefungovala – nikdo si nedovolí rozporovat, že by nějaká škola investici do infrastruktury nepotřebovala. Nemožnost pružněji měnit již zanesené nebo nové investiční priority v dokumentu MAP ovlivňuje možnosti škol a jejich zřizovatelů využívat dotační zdroje z EU.

Doporučení získaná z dotazníkového šetření mezi pedagogy

V následujících bodech jsou shrnuta doporučení pro budoucí realizaci MAP, která byla zaznamenána v rámci dotazníkového šetření. V případě, že některá doporučení v dotazníku zazněla od více respondentů, je to označeno číslem v závorce.

- Vydržet a pořádat další přínosné akce v Sušici (4x zmíněno).
- Podporovat zavedení logopedické péče, která zde chybí, zorganizovat logopedický kurz (2x zmíněno).
- Realizovat praktické semináře (2x zmíněno).
- Nabídnout/obnovit možnost konzultací pro učitele i rodiče dítěte s handicapem.
- Zprostředkovat setkání s odborníky – psychology, lékaři.
- Podpora vzdělávání žáků z Ukrajiny a práce s jejich rodiči.
- Zrealizovat školení zaměřené na výchovu.
- Realizovat kurzy na supervize, hodnocení školy žáky, evaluační dotazníky pro rodiče, žákovský parlament apod.
- Zrealizovat kurz na diagnostiku učitele na 1. stupni.
- Více kurzů pro MŠ.
- Pořádat více osobních setkání (méně webinářů).
- Pořádat akce související s návštěvou památek.
- Školení na vnitřní audit jídelny HACCP.

Seznam zkratk

DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků

MAP – místní akční plán vzdělávání

MAS – místní akční skupina

ORP – Obec s rozšířenou působností

ŠVP – školní vzdělávací program

ČŠI – Česká školní inspekce

SVP – speciální vzdělávací potřeby

Příloha č. 1 Teorie změny – mechanismus dosažení cílů MAP

Vstupní situace projektu/kontext projektu	Vstupy	Aktivity projektu	Výstupy aktivit	Krátkodobé dopady	Dlouhodobé změny
<ul style="list-style-type: none"> Velikost území: ORP Sušice je tvořeno 30 obcemi, z nichž 5 má statut města Rozloha ORP Sušice činí 78 059 ha, velmi nízkou hustotu zalidnění, a to 31,5 obyvatel/km² 25000 obyv. Síť základních škol je dostatečná Počet samostatných MŠ: 7 Počet škol, které mají ZŠ a MŠ: 7 Počet ZŠ: 12 (s 1. a 2. stupněm 6, s 1. stupněm 6, z toho malotřídek 10) 1 ZUŠ Neexistuje zde systémové řízení škol na úrovni ORP či plánování rozvoje vzdělávání na území ORP <p><u>Problémy v území</u></p> <ul style="list-style-type: none"> V regionu chybí specializovaní pedagogičtí pracovníci - spec. pedagogové, logoped apod., dětské psychologové Chybí vzdělávání pedagogů v oblasti inkluze Nedostatek finančních prostředků pro zlepšování infrastruktury škol Pomalý rozvoj infrastruktury škol Nedostatečná či problematická výchova dětí v rodinách Rostoucí počet žáků, kteří po ukončení ZŠ nepokračují ve studiu Časté legislativní změny ubírají čas ředitelům (především venkovských škol) na péči o pedagogický sbor Neexistence nízkoprahového klubu Odliv mladých lidí ze Sušicka Odliv dětí z venkovských škol a odchod žáků na víceletá gymnázia Neochota představitelů obcí bez školského zařízení přispívat na provoz škol a školek Neexistence vzdělávacího zařízení pro děti do 3 let Přetíženost vedení MŠ a malotřídních ZŠ Chybí systematictější podpora čtenářské a matematické gramotnosti Inkluzivní vzdělávání funguje na všech školách a školy je chtějí i nadále rozvíjet 	<ul style="list-style-type: none"> Rozpočet (MAP I + MAP II) cca 7900000,- Kč Období realizace (MAP I a MAP II): 2016-2021 Realizační tým: koordinátor projektu (0,9 úvazku), metodik projektu (0,25 úvazku), finanční a administrativní manažer (0,2 úvazku), odborný konzultant (DPP 1400 hodin) 	<p>Aktivity projektu MAP I:</p> <ul style="list-style-type: none"> Akční plánování Vytvoření platformy pro výměnu informací Zpracování analýzy v oblasti vzdělávání a školství v území Vytvoření strategického rámce MAP a akčního plánu Zajišťování aktivit vedoucích k budování kapacit pro vzdělávání Informování o možnostech financování infrastruktury škol z dotačních programů při sběru investičních priorit Evaluace úspěšnosti postupů Řízení MAP, vytvoření řídicího výboru Řízení projektu <p>Aktivity projektu MAP II: realizace akčního plánu (implementační aktivity)</p> <ul style="list-style-type: none"> Pravidelná setkávání vedení MŠ (odborný seminář nebo kurz a vzájemné konzultace) Semináře pro pedagogy MŠ Exkurze a vzdělávací programy pro děti v MŠ Konference pro vzdělávání (pro rodiče, odbornou pedagogickou i širokou veřejnost) Dílny SOŠ a SOU Sušice pro vzdělávání dětí MŠ a žáků ZŠ Vytvoření pracovní pozice garant administrativy a legislativy pro školy Setkávání rodičů dětí nastupujících do MŠ Setkávání pracovních skupin (pro čtenářskou gramotnost, matematickou gramotnost, rovné příležitosti, financování) Pravidelná setkávání vedení ZŠ Regionální exkurze pro pedagogy ZŠ Semináře pro pedagogy ZŠ Exkurze a vzdělávací programy pro žáky ZŠ Setkání školních metodiků prevence (realizátor PPP) Akademie řemesel (realizátor OHK, ÚP Klatovy, MKS Klatovy) Týden pro zdraví (realizátor SŠ zdravotní v Klatovech) Setkání ředitelů s úředníky KÚ PK (KÚ PK) Dejme dětem prostor (zřízení klubu pro děti, a to ve spolupráci s Oblastní charitou Sušice) ZUŠ OPEN (propagace a prezentace ZUŠ) 	<ul style="list-style-type: none"> Analýza území Strategický rámec MAP Investiční priority škol Akční plán 5 dvoudenních setkání vedení MŠ a ZŠ s odbornými semináři 24 vzdělávacích seminářů pro pedagogy MŠ a ZŠ 6 exkurzí a vzdělávacích programů pro děti v MŠ 6 exkurzí a vzdělávacích programů pro děti v ZŠ 3 exkurze do středních škol (dílny SOŠ a SOU Sušice) 3 konference pro vzdělávání 6 setkání ředitelů – MŠ a ZŠ s úředníky KÚ PK 1 služba: poradenství v administraci Šablon 3 dvoudenní regionální exkurze pro pedagogy ZŠ a MŠ 3 odborné exkurze pro pedagogy ZŠ a MŠ 6 setkání školních metodiků prevence 3 setkání PS pro čtenářskou gramotnost 3 setkání PS pro matematickou gramotnost 12 setkání PS pro rovné příležitosti 12 setkání PS pro financování 11 setkání řídicího výboru 3 setkání rodičů dětí a žáků vstupujících do MŠ 15 akcí – vzdělávací programy pro děti i veřejnost se zaměřením na prevenci rizikového chování 1 zážitkový program se Střední zdravotnickou školou Klatovy 2 ZUŠ OPEN Pravidelný Klub pro děti školního věku (pouze na část projektu MAP II, po pandemii covid-19 jej Oblastní charita zrušila) 	<ul style="list-style-type: none"> Rozvoj infrastruktury MŠ a ZŠ v území Podpora čtenářské a matematické pregramotnosti, gramotnosti a polytechnického vzdělávání Spokojení, vzdělání a aktivní učitelé Posílení spolupráce mezi školami a rodiči Zvýšení kulturního povědomí a znalosti regionu k posílení emocionální vazby žáků na region s cílem podpoření kontinuity osídlení Podpora spolupráce jednotlivých aktérů zájmového, neformálního a formálního vzdělávání Rozvoj a zkvalitnění neformálního a zájmového vzdělávání Zlepšení spolupráce mezi školami a zřizovateli Zlepšení spolupráce mezi školami a rodiči, potažmo veřejností Zlepšení spolupráce mezi školami a organizacemi zájmového a neformálního vzdělávání a neziskovými organizacemi Zlepšení spolupráce mezi školami a organizacemi samosprávných celků, zaměřenými na péči o rodinu a děti (OSPOD, Pedagogicko-psychologická poradna) Zvýšené využívání potenciálu organizací zájmového a neformálního vzdělávání a neziskových organizací pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků Aktivizace aktérů ve vzdělávání, zvýšení jejich zájmu o rozvoj vzdělávání a spolupráci 	<ul style="list-style-type: none"> Systémové zlepšení řízení škol díky dlouhodobému místnímu plánování Orientace na kvalitní a inkluzivní vzdělávání Snižování nerovností ve vzdělávání v rámci školy a v rámci území – zajištění dlouhodobého dostupného a kvalitního vzdělávání pro všechny děti a žáky, a to v rámci školy, která je inkluzivní a podporuje děti ohrožené školním neúspěchem Dostupnost kvalitního předškolního a základního vzdělávání pro všechny Kvalitní a dostupné zájmové a neformální vzdělávání

Předpoklady: definice efektivity a úspěšnosti

Hlavní aktéři ve vzdělávání (vedení škol, pedagogové, zřizovatelé a odborná veřejnost, dotčená veřejnost) jsou ochotni podílet se na spolupráci a rozvoji vzdělávání v území.

Stanovené cíle MAP jsou dosažitelné a realizovatelné.

Podpora spolupráce mezi školami a dalšími aktéry ve vzdělávání povede ke zkvalitňování vzdělávání v území.

Semináře, setkávání pedagogů a vedení škol k výměně zkušeností povede ke snižování nerovností v území.

Realizace kvalitních vzdělávacích seminářů pro pedagogy a rodiče povede ke snižování nerovností ve vzdělávání.

Kvalita předškolního vzdělání je dána především kvalitou pedagogických pracovníků a kvalitou technické stránky mateřských/základních škol.

Budou existovat finanční a personální zdroje pro realizaci aktivit MAP.

Příloha č. 2 Vyhodnocení SWOT analýz

SWOT analýza – Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita		
Byly využity silné stránky a příležitosti formulované ve SWOT analýzách? (ano, spíše ano, spíše ne, ne)		
Silné stránky:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Poměrně hustá síť MŠ</i>	Spíše ano	Díky tomu bylo složení na vzdělávacích seminářích či setkáních pro pedagogy a vedení škol pestré. Bylo možné v rámci setkávání pedagogů či vedení škol diskutovat o různých přístupech k inkluzivnímu vzdělávání a inspirovat se.
<i>Celkově stabilizovaná oblast</i>	Nelze vyhodnotit	Nebylo zjišťováno v rámci evaluace.
<i>Vybavení a technická úroveň ve většině případů odpovídá současným potřebám</i>	Nelze vyhodnotit	Nebylo zjišťováno v rámci evaluace.
Příležitosti:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Navýšení kapacity poptávaných MŠ</i>	Částečně	Není v kompetenci projektu MAP navyšovat kapacity MŠ. Projekty navýšení kapacit poptávaných MŠ byly zaneseny do investičních priorit strategického rámce MAP.
<i>Zaměření se na práci s dětmi se SVP</i>	Ano	Byly realizovány vzdělávací semináře pro pedagogy na téma inkluze (např. diagnostika dětí od 3 do 6 let), exkurze do speciální školy. Byla vytvořena pracovní skupina pro rovné příležitosti, která se pravidelně schází.
<i>Zřízení vzdělávacího zařízení pro děti do 3 let</i>	Ne	Po bližším prozkoumání potřeby se neukázala větší poptávka po vytvoření zařízení pro děti do 3 let, v platnost nevstoupila zákonná povinnost přijímání dětí od 2 let do MŠ. Některé školky v území standardně berou děti ve věku 2 let. Někteří odborníci nedoporučovali vznik takového zařízení.

Byly eliminovány slabé stránky a bylo předcházeno hrozbám? Jak byly eliminovány slabé stránky/hrozby, případně jaká byla zavedena opatření k potlačení či kompenzaci slabých stránek?

Slabé stránky:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Neexistence zařízení pro děti do 3 let</i>	Ano	Po bližším prozkoumání potřeby se neukázala větší poptávka po vytvoření zařízení pro děti do 3 let, v platnost nevstoupila zákonná povinnost přijímání dětí od 2 let do MŠ. Některé školky v území standardně berou děti ve věku 2 let. Někteří odborníci nedoporučovali vznik takového zařízení.
<i>Nedostatečná kapacita některých předškolních zařízení</i>	Částečně	Není v kompetenci projektu MAP navyšovat kapacity MŠ. V rámci MAP proběhly aktivity zaměřené na propagaci mateřských a základních škol v malých obcích, cílem bylo přesvědčit rodiče, aby neumísťovali děti do školy či školky ve městě, pokud mají v obci vlastní ZŠ nebo MŠ. Projekty navýšení kapacit poptávaných MŠ byly zaneseny do investičních priorit strategického rámce MAP.
<i>Nepřipravenost některých MŠ na děti se SVP, a to ve smyslu vybavení speciálními pomůckami a připravenosti pedagogických pracovníků</i>	Ano	Byla zřízena půjčovna pomůcek. Byly pořádány semináře se zaměřením na vzdělávání pedagogických pracovníků, jak pracovat s dětmi se SVP. Pedagogičtí pracovníci mohli kdykoliv využít konzultace se smluvenými odborníky (speciálními pedagogy, odborníky na práci s dětmi s ADHD).
Hrozby:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Postupné snižování počtu dětí</i>	Částečně	Byly realizovány aktivity na posílení vztahu k regionu – regionální exkurze.
<i>Odliv dětí do městských MŠ a odliv mladých rodin z regionu</i>	Spíše ano	V rámci MAP I proběhly aktivity zaměřené na propagaci mateřských a základních škol v malých obcích, cílem bylo ukázat, že venkovské školy jsou kvalitní. Pro posílení vztahu k regionu byl vytvořen sborník exkurzí po zajímavých regionálních místech.
<i>Přetěžování vedení MŠ stále náročnější administrativou</i>	Spíše ne	Dle jednoho z informátorů navrhovalo vedení menších škol zajistit společného odborníka na legislativu a byla snaha toto zařadit do MAPů, ale nakonec se to nepodařilo. Školy byly podpořeny administrátorem Šablon.

SWOT analýza: Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem		
Byly využity silné stránky a příležitosti formulované ve SWOT analýzách? (ano, spíše ano, spíše ne, ne)		
Silné stránky:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Síť škol, vč. venkovských malotřídních</i>	Ano	Díky tomu bylo složení na vzdělávacích seminářích či setkáních pro pedagogy a vedení škol pestré. Bylo možné v rámci setkávání pedagogů či vedení škol diskutovat o různých přístupech k inkluzivnímu vzdělávání a inspirovat se. Byly realizovány aktivity na podporu venkovských škol, aby byly nadále konkurenceschopné pro městské školy – vzdělávání pedagogů, setkávání ředitelů, pomoc s administrací šablon.
<i>Zavedené principy inkluzivního vzdělávání, specializovaná pracoviště pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami</i>	Ano	Díky tomu bylo možné v rámci setkávání pedagogů či vedení škol diskutovat o různých přístupech k inkluzivnímu vzdělávání a inspirovat se.
<i>Pedagogicko-psychologická poradna Klatovy, odloučené pracoviště v Sušici</i>	Ano	Byla pořádána školení pro pedagogy či výchovné poradce s pedagogicko-psychologickou poradnou. Byla zapojena do aktivit MAP – pracovní skupiny pro inkluzivní vzdělávání.
Příležitosti:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Rozvoj moderního školství, které nevyčleňuje znevýhodněné žáky</i>	Ano	Byly pořádány vzdělávací semináře, workshopy pro pedagogy v oblasti inkluze, exkurze do speciálních škol či Montessori školek. Školy mohly využít konzultace s odborníky (spec. pedagogy, odborníky na ADHD, osobnostní rozvoj). Venkovským školám byla poskytována pomoc při přípravě žádostí do šablon a byly intenzivně informováni o možnosti využití šablon pro podporu inkluzivního vzdělávání.

<i>Zlepšení postavení znevýhodněných dětí a žáků, rozvoj jejich potenciálu, jednodušší začlenění do společnosti</i>	Spíše ano	V dotaznících pedagogové uváděli, že využívají nové metody výuky (získané díky vzdělávání v rámci MAP), které pomáhají do výuky lépe zapojit i pomalejší žáky nebo žáky se SVP. Díky tomu, že MAP hradilo náklady na některé exkurze pro školy, mohli se jich účastnit i žáci ze sociálně slabších rodin. V území stále chybí speciální pedagogové, psychologové, logoped. Pedagogicko-psychologická poradna je přetížena. Žáci ohroženi školním neúspěchem jsou podporováni v rámci Šablon (doučování, školní asistenti).
<i>Zlepšení obrazu znevýhodněných dětí a žáků ve společnosti vrstevníků, prevence předsudků</i>	Spíše ne	Aktivity MAP nebyly k tomuto cíli směřovány.
Byly eliminovány slabé stránky a bylo předcházeno hrozbám? Jak byly eliminovány slabé stránky/hrozby, případně jaká byla zavedena opatření k potlačení či kompenzaci slabých stránek?		
Slabé stránky	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Minimum odborníků na práci s dětmi a žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, či žáků ohrožených školním neúspěchem, kteří by byli v regionu k dispozici</i>	Částečně	Není v možnostech řešit v rámci MAP, jelikož celkově v Plzeňském kraji chybí lidé s potřebným vzděláním (dětský psycholog, speciální pedagogové). Dle informátorů z řad pedagogů a ředitelů škol se školy snaží hledat školní psychology permanentně. V rámci MAP II byly nicméně zajištěni alespoň externí konzultanti – speciální pedagogové pro pedagogy a rodiče.
<i>Administrativní zátěž vedoucí k odmítavým reakcím pedagogů, nepřipravenost části pedagogů a vedení škol na inkluzi a neochota se tématu věnovat</i>	Spíše ano	Díky MAS Pošumaví bylo menším venkovským školám ulehčeno s administrací projektů ze Šablon. Některé školy tak díky tomu mohly požádat v rámci Šablon o asistenty pedagoga. Vytvoření pracovní pozice garant administrativy a legislativy pro školy se nepodařilo.
<i>Absence speciálně pedagogického centra v regionu</i>	Částečně	V rámci MAP II byly nicméně zajištěni alespoň externí konzultanti – speciální pedagogové pro pedagogy a rodiče.

Hrozby:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Odmítnutí inkluzivních dětí vrstevníky nebo rodiči</i>	Spíše ne	Aktivita MAP či vzdělávání rodičů byly zaměřeny spíše na podporu rodičů s dětmi se SVP. Nicméně v rámci vzdělávacích akcí určené pro všechny rodiče i pedagogy (např. na kiberšikanu) bylo možné vyměňovat si vzájemně zkušenosti a názory.
<i>Pocit neúspěchu inkluzivního dítěte/žáka a z toho pramenící frustrace</i>	Spíše ano	Byly realizovány vzdělávací semináře zaměřené na formativní hodnocení či práci s dětmi či žáky se SVP.
<i>Časté změny v legislativě</i>	Spíše ano	Setkávání vedení škol a semináře pořádané pro vedených škol bylo možné využít i pro seznámení vedení škol s novinkami.

SWOT analýza: Čtenářská a matematická gramotnost v základním vzdělávání

Byly využity silné stránky a příležitosti formulované ve SWOT analýzách? (ano, spíše ano, spíše ne, ne)

Silné stránky:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Školy se snaží udržovat úroveň vzdělání v oblasti čtenářské a matematické gramotnosti</i>	Ano	V rámci pracovních skupin je řešeno, co by pedagogům pomohlo v rozvoji čtenářské či matematické gramotnosti. Pedagogové mají možnost vybírat si a navrhovat témata pro semináře, která by je zajímala. Mohou se navzájem zvat na náslechy do svých hodin a vzájemně se inspirovat od zkušených pedagogů z území (např. p. uč. Baierlová atd.) či externích odborníků.
Příležitosti:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Zatraktivnění čtenářské a matematické gramotnosti žákům</i>	Ano	Byly pořádány semináře pro zatraktivnění výuky matematiky (Hejného metoda, využití Ozobotů a ICT techniky při výuce) či semináře Jak vést děti ke kritickému myšlení, metoda I.N.S.E.R.T., možnost zapůjčit materiály pro práci s dětmi na rozvoj čtenářské gramotnosti.

<i>Zvýšení celkové vzdělanosti obyvatelstva</i>	Spíše ano	Většina pedagogů v dotazníkovém šetření uvedla, že aktivity MAP pomohly ke zvýšení čtenářské a matematické gramotnosti dětí a žáků.
<i>V případě matematické gramotnosti eventuelní nárůst zájmu o technické obory</i>	Spíše ano	Byly pořádány semináře pro zatraktivnění výuky matematiky, rozvoj polytechnického vzdělávání (Hejného metoda, jak učit s Ozoboty, možnost vypůjčení pomůcek pro programování, polytechnický kroužek v SOŠ a SOU Sušice). Exkurze pro žáky i děti MŠ do speciální cvičné učebny v SOŠ a SOU v Sušici pro zvýšení zájmu o technické obory.
Byly eliminovány slabé stránky a bylo předcházeno hrozbám? Jak byly eliminovány slabé stránky/hrozby, případně jaká byla zavedena opatření k potlačení či kompenzaci slabých stránek?		
Slabé stránky:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Snižující se nároky v oblasti matematické a čtenářské gramotnosti</i>	Ne	V rámci MAP je možné vést diskuzi o tom, jaké nároky by na žáky měly být kladeny v oblasti matematické a čtenářské gramotnosti. Nastavení těchto nároků je nicméně v kompetenci ŠVP jednotlivých škol.
<i>Nízká ochota pedagogů používat moderní a alternativní způsoby výuky</i>	Ano	Byli vybíráni zkušení lektori vzdělávacích seminářů a byl kladen důraz na jejich vysokou odbornost a schopnost předat informace a motivovat pedagogy.
<i>Řada žáků není z domova vedena k zájmu o vzdělání, četbu, není jim vysvětlována potřeba znalosti matematiky</i>	Spíše ano	Byly realizovány i semináře pro rodiče, nicméně účast na nich nebyla vysoká.
Hrozby:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Nezájem ze strany žáků a rodičů</i>	Spíše ano	Byly nabízeny semináře pedagogům, jak učit zábavnější formou, jak používat nové pomůcky, stavebnice, hry.
<i>Odrazení žáků od tématu přílišným důrazem na ně</i>	Spíše ano	Byly nabízeny semináře pro pedagogy, jak učit zábavnější formou, jak používat nové pomůcky, stavebnice hry.
<i>Celková úroveň vzdělanosti v čtenářské a matematické gramotnosti bude upadat</i>	Spíše ano	Byly nabízeny semináře pro pedagogy, jak učit zábavnější formou, jak používat nové pomůcky, stavebnice hry.

SWOT analýza: Modernizace a výstavba infrastruktury škol		
Byly využity silné stránky a příležitosti formulované ve SWOT analýzách? (ano, spíše ano, spíše ne, ne)		
	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
Silné stránky:		
Školy jsou po technické stránce funkční, není žádná škola, která by měla zásadní technické problémy	Ne	Nebylo využito v rámci MAP
Obce jsou ochotny se na financování infrastruktury škol podílet	Ano	Zřizovatelé byli motivováni se do MAP zapojit, protože podmínkou pro podání žádostí o finanční podporu v rámci IROP bylo mít projekty pro zlepšení infrastruktury škol v seznamu investic ve strategickém rámci MAP.
Ředitelé škol se ve většině případů snaží aktivně rozvoji infrastruktury věnovat	Ano	Školám byly představovány možnosti modernizace infrastruktury např. v rámci IROP, Šablon.
Příležitosti:		
Zpřístupnění vzdělávání i dětem s handicapem	Částečně	Investiční projekty škol byly zařazeny do strategického rámce včetně bezbariérovosti.
Zatraktivnění školy v očích žáků i veřejnosti	Částečně	Investiční projekty škol byly zařazeny do strategického rámce.
Efektivnější výuka díky využití nové infrastruktury	Částečně	Investiční projekty škol byly zařazeny a realizovány do strategického rámce.
Byly eliminovány slabé stránky a bylo předcházeno hrozbám? Jak byly eliminovány slabé stránky/hrozby, případně jaká byla zavedena opatření k potlačení či kompenzaci slabých stránek?		
	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
Slabé stránky:		
Nedostatek finančních prostředků zřizovatelů	Spíše ano	Realizátoři MAP se snažili motivovat zřizovatele i školy k získání finančních prostředků z dalších zdrojů – především prostřednictvím IROP.
Neochota vedení obcí, v nichž škola není, podílet se nákladech spojených s modernizací a výstavbou infrastruktury škol	Ne	Není to dle realizátorů projektu zase takový problém.

Nedostatek informací a zkušeností s dotačními tituly (zaměřenými na infrastrukturu škol) ze strany školy a zřizovatelů	Ano	Bylo podporováno využívání konzultantů z MAS Pošumaví k IROP projektům, díky MAP měli snazší přístup ke školám a naopak. Ze strany realizátorů MAP byla podporována spolupráce mezi zřizovateli a řediteli škol – společné plánování investičních priorit škol.
Hrozby:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
Modernizace a výstavba infrastruktury škol přestane být podporována ze strany státu/EU	Spíše ne	Pro školy i obce jsou prostředky EU i státu prakticky stěžejní pro financování infrastruktury či modernizace škol. Jiný zdroj financování není ani u měst. V rámci MAP byli školy i zřizovatelé informováni o aktuálních možnostech využití finančních prostředků EU/státu, tak aby dosavadní možnosti byly co nejvíce využity, dokud jsou.
Nová infrastruktura bude využívána jen málo	Spíše ano	Investiční priority škol zařazené do strategického rámce musely vést k naplňování cílů MAP, tedy ke zkvalitnění výuky dětí a žáků do 15 let.
Moderní prvky nepovedou k cíli, tedy ke zkvalitnění výuky	Spíše ano	Investiční priority škol zařazené do strategického rámce musely vést k naplňování cílů MAP, tedy ke zkvalitnění výuky dětí a žáků do 15 let.

SWOT analýza – Zlepšení dopravní dostupnosti škol a školských zařízení

Byly využity silné stránky a příležitosti formulované ve SWOT analýzách? (ano, spíše ano, spíše ne, ne)

Silné stránky:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
Silniční síť je dostatečná	Ne	Zlepšení dopravní dostupnosti škol se věnovali zřizovatelé jednotlivých obcí např. prostřednictvím zřízení školních autobusů.
Autobusová doprava obsluhuje většinu regionu, vlaková umožňuje dopravu na trase Horažďovice – Sušice – Klatovy	Ano	Nebylo možné řešit navýšení spojů v rámci MAP z kapacitních důvodů. Vyjednávání dopravní obslužnosti je časově náročné. Nicméně obce se v případě zjištění potřeby snažily samy zajistit dopravní obslužnost, dopravu žáků do škol. V některých případech se jim to i podařilo – Kašperské Hory, Velhartice (zřízení školních autobusů) či Hrádek u Sušice.
Centrální poloha Sušice v rámci SO ORP	Ne	Od informátorů nebylo zjištěno navýšení dopravního spojení (např. autobusů) do Sušice.

Příležitosti:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
Rodiče budou méně motivováni vozit děti z venkova do sušických škol	Částečně	Nebylo možné řešit navýšení spojů v rámci MAP z kapacitních důvodů. Vyjednávání dopravní obslužnosti je časově náročné. Nicméně obce se v případě zjištění potřeby snažily samy zajistit dopravní obslužnost, dopravu žáků do škol. V některých případech se jim to i podařilo – Kašperské Hory, Velhartice (zřízení školních autobusů) či Hrádek u Sušice. I přes zlepšení dopravní obslužnosti může být stále pro některé rodiče výhodné vozit děti do města (mají to tzv. při cestě).
Nárůst spokojenosti se službami může rozhodnout o setrvání obyvatel v regionu	Nelze vyhodnotit	Nebylo předmětem evaluace
Více žáků se bude moci přihlásit na odpolední kroužky	Částečně	Nebylo možné řešit navýšení spojů v rámci MAP z kapacitních důvodů. Vyjednávání dopravní obslužnosti je časově náročné. Nicméně obce se snaží společně zajistit dopravní obslužnost, dopravu žáků do škol.
Byly eliminovány slabé stránky a bylo předcházeno hrozbám? Jak byly eliminovány slabé stránky/hrozby, případně jaká byla zavedena opatření k potlačení či kompenzaci slabých stránek?		
Slabé stránky:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
Periferní oblasti jsou obsluhovány veřejnou dopravou minimálně	Částečně	Nebylo možné řešit navýšení spojů v rámci MAP z kapacitních důvodů. Vyjednávání dopravní obslužnosti je časově náročné. Nicméně obce se v případě zjištění potřeby snažily samy zajistit dopravní obslužnost, dopravu žáků do škol. V některých případech se jim to i podařilo – Kašperské Hory, Velhartice (zřízení školních autobusů) či Hrádek u Sušice.
Dojíždějící žáci (chodící na odpolední kroužky v Sušici) mají problém dostat se z nich domů	Částečně	Nebylo možné řešit navýšení spojů v rámci MAP z kapacitních důvodů. Vyjednávání dopravní obslužnosti je časově náročné. Nicméně obce se v případě zjištění potřeby snažily samy dopravní obslužnost, dopravu žáků do škol. V některých případech se jim to i podařilo – Kašperské Hory, Velhartice (zřízení školních autobusů) či Hrádek u Sušice.

Podhorský až horský charakter regionu	Částečně	Byly podporovány aktivity – dovezení odborníků na vzdělávání přímo do území, (především do Sušice), některé aktivity byly realizovány i v Kašperských Horách.
Hrozby:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
Nedostatek peněz na frekventovanější spoje	Spíše ne	Tato hrozba se nenaplnila, některé spoje byly v území zřizovateli vyjednány.
Neochota obcí domluvit se na navýšení frekvence spojů a rozdělit si zvýšené náklady	Spíše ne	Tato hrozba se nenaplnila, některé spoje byly v území zřizovateli vyjednány.

SWOT analýza – Motivace žáků ke studiu technických oborů

Byly využity silné stránky a příležitosti formulované ve SWOT analýzách? (ano, spíše ano, spíše ne, ne)

Silné stránky:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Silná pozice SOŠ a SOU Sušice a pestrost jejich oborů</i>	Ano	V rámci MAP realizátoři pomáhali podpořit spolupráci mezi SOŠ a SOU Sušice a ZŠ a MŠ (např. podpora projektových dní v SOŠ a SOU Sušice).
<i>Navázaná spolupráce řady některých ZŠ se SOŠ a SOU Sušice</i>	Ano	Realizátoři MAP se snažili prohloubit tuto spolupráci – podpora hrazení dopravy na projektové dny do SOŠ a SOU Sušice.
Příležitosti:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Zvýšení počtu žáků na technicky zaměřené obory</i>	Ano	V rámci MAP byla podporována motivace žáků ke studiu technických oborů – spolupráce se SOŠ a SOU Sušice (viz výše), exkurze do místních firem, exkurze do Techmánie. Samotná odborná škola a učiliště v tomto ohledu zaznamenali posun – v současné době má SOŠ a SOU dostatek žáků ve všech oborech.
<i>Zlepšení uplatnitelnosti absolventů na trhu práce</i>	Spíše ano	V rámci MAP byla podporována motivace žáků ke studiu technických oborů – spolupráce se SOŠ a SOU Sušice (viz výše), exkurze do místních firem, exkurze do Techmánie.

<i>Zvýšení konkurenceschopnosti regionu, zatraktivnění regionu pro investory</i>	Spíše ano	V rámci MAP byla podporována motivace žáků ke studiu technických oborů, díky kterým by se mohli lépe uplatnit v regionu – spolupráce se SOŠ a SOU Sušice (viz výše), exkurze do místních firem, exkurze do Techmánie.
Byly eliminovány slabé stránky a bylo předcházeno hrozbám? Jak byly eliminovány slabé stránky/hrozby, případně jaká byla zavedena opatření k potlačení či kompenzaci slabých stránek?		
Slabé stránky:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>V celém regionu je pouze jedna střední škola zaměřená na technické obory</i>	Ne	Není možné tuto stránku eliminovat v rámci MAP.
<i>V regionu není příliš možností uplatnit se v technických oborech</i>	Ne	Není možné tuto stránku eliminovat v rámci MAP.
Hrozby:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Žáci o obory nebudou mít zájem</i>	Spíše ano	V rámci MAP byla podporována motivace žáků ke studiu technických oborů – spolupráce se SOŠ a SOU Sušice (viz výše), exkurze do místních firem, exkurze do Techmánie.
<i>Technické obory přestanou být podporovány ze strany EU/státu</i>	Spíše ne	V rámci strategického plánu MAP bylo navrhováno prohlubování spolupráce s místními firmami – exkurze do místních firem, zmapovat možnosti místních podnikatelů na podpoře polytechnického vzdělávání, ale nakonec se tato aktivita nerealizovala. Do budoucna by se chtěl realizační tým zaměřit více na zapojení místních podnikatelů částečně po vzoru Německého systému. Nicméně toto je třeba řešit také na dalších stupních vzdělávání – střední školy atd.
<i>Odliv obyvatelstva, které najde v technických oborech lepší uplatnění v jiných regionech</i>	Částečně	Prostřednictvím regionálních exkurzí byla snaha posilovat vztah dětí a žáků k regionu.

SWOT analýza – Zvýšení atraktivity regionu v očích žáků s cílem zachovat kontinuitu osídlení		
Byly využity silné stránky a příležitosti formulované ve SWOT analýzách? (ano, spíše ano, spíše ne, ne)		
Silné stránky:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Region má kvalitní životní podmínky, především pak životní prostředí a poměrně dobrou dostupnost služeb</i>	Ano	Byl vydán školní katalog exkurzí a výletů – brožurka s lokálními cíli tady v Pošumaví a v nejbližším dojezdovém okolí, která má představovat dětem zajímavosti a budovat jejich vztah ke svému rodnému kraji. Dále byly realizovány odborné dvoudenní exkurze pro učitele na místa (z katalogu školních exkurzí a výletů), kam oni mohou poté brát děti či žáky.
<i>Region je atraktivní z hlediska cestovního ruchu</i>	Ano	Byl vydán školní katalog exkurzí a výletů – brožurka s lokálními cíli tady v Pošumaví a v nejbližším dojezdovém okolí, která má představovat dětem zajímavosti a budovat jejich vztah ke svému rodnému kraji. Dále byly realizovány odborné dvoudenní exkurze pro učitele na místa (z katalogu školních exkurzí a výletů), kam oni mohou poté brát děti či žáky.
<i>Většina žáků se zde narodila a má k regionu emocionální vztah</i>	Ano	Realizátoři připravovali aktivity, které měly za cíl budovat vztah žáků a dětí k rodnému kraji (viz katalog exkurzí a školních výletů), a exkurze s pedagogy na zajímavá místa regionu.
Příležitosti:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Zachování populace Sušicka</i>	Spíše ano	Realizátoři připravovali aktivity, které měly za cíl budovat vztah žáků a dětí k rodnému kraji (viz katalog exkurzí a školních výletů), a exkurze s pedagogy na zajímavá místa regionu.
<i>Rozvoj venkova a celková prosperita regionu</i>	Spíše ano	Realizátoři připravovali aktivity, které měly za cíl budovat vztah žáků a dětí k rodnému kraji (viz katalog exkurzí a školních výletů), a exkurze s pedagogy na zajímavá místa regionu.
<i>Elity zůstávají v regionu</i>	Spíše ano	Realizátoři připravovali aktivity, které měly za cíl budovat vztah žáků a dětí k rodnému kraji (viz katalog exkurzí a školních výletů), a exkurze s pedagogy na zajímavá místa regionu.

Byly eliminovány slabé stránky a bylo předcházeno hrozbám? Jak byly eliminovány slabé stránky/hrozby, případně jaká byla zavedena opatření k potlačení či kompenzaci slabých stránek?

Slabé stránky:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Nedostatek pracovních příležitostí</i>	Nelze hodnotit	Nebylo zjišťováno v rámci evaluace.
<i>Odlehlost regionu a neexistence přímého napojení na páteřní síť silničních a železničních komunikací, tedy nízká atraktivita pro investory a obtížné dojíždění za prací</i>	Nelze hodnotit	Nebylo zjišťováno v rámci evaluace.
<i>Pro mladé lidi může být venkov a Sušice málo atraktivním místem k životu, směřují tedy do větších měst</i>	Spíše ano	Realizátoři MAP připravovali aktivity, které měly za cíl budovat vztah žáků a dětí k rodnému kraji (viz katalog exkurzí a školních výletů), a exkurze s pedagogy na zajímavá místa regionu.
Hrozby:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
Postupné vylidňování regionu	částečně ano	Realizátoři připravovali aktivity, které měly za cíl budovat vztah žáků a dětí k rodnému kraji (viz katalog exkurzí a školních výletů), a exkurze s pedagogy na zajímavá místa regionu.
Studium na středních školách mimo region (především v Plzni) může vést ke zpretrhání vazeb	částečně ano	Střední školství na Sušicku zastupuje pouze SOŠ a SOU Sušice. Realizátoři podnikali aktivity, které propagovali tuto lokální střední školu mezi dětmi a žáky. Byly realizovány exkurze k budování vztahu k regionu.
Stát (případně kraj a obce) nebudou na Sušicku podporovat investice a zatraktivnění oblasti jako místa s kvalitními podmínkami pro práci a život	Spíše ne	Nebyly kvůli tomu záměrně zpracovány, ale analýzy zpracované v rámci MAP o situaci v území mohou sloužit řídicím orgánům jako podklad pro nasměrování další podpory pro území.