



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



# Evaluační místního akčního plánování vzdělávání na Horažďovicku 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 navržené v rámci evaluace .....	5
METODOLOGIE .....	8
ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY .....	9
Do jaké míry se v území ORP Sušice podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP? .....	9
Do jaké míry se podařilo zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ v území? .....	9
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? .....	11
Do jaké míry se podařilo dosáhnout cíle: Sdílené porozumění cíli – orientace na kvalitní, inkluzivní a společné vzdělávání? .....	13
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? .....	14
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? .....	18
Co v dosažení cílů MAP bránilo, nebo jim naopak pomáhalo? .....	21
Do jaké míry se podařilo postupovat při akčním plánování v souladu s principy MAP? .....	24
Co se změnilo díky akčnímu plánování v území? .....	29
Co přinesl MAP jednotlivým aktérům a cílovým skupinám ve vzdělávání? .....	30
Co přinesla spolupráce s dalšími projekty mimo MAP k naplňování cílů MAP? .....	37
Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat? .....	37
DOPORUČENÍ .....	39
Doporučení získaná z rozhovorů s informátory .....	41
Doporučení získaná z dotazníkového šetření mezi pedagogy .....	41
Seznam zkratk.....	43
<b>Příloha č. 1 Teorie změny – mechanismus dosažení cílů MAP .....</b>	<b>44</b>
<b>Příloha č. 2 Vyhodnocení SWOT analýz .....</b>	<b>45</b>

# MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ

## I. Popis situace v území před akčním plánováním

Zdrojem popisu situace v území je ANALYTICKÁ ČÁST Místního akčního plánu pro ORP Horažďovice, který vznikl v rámci projektu Zpracování místního akčního plánu rozvoje vzdělávání pro správní obvod ORP Horažďovice, r.č.: CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_005/0000379.

Ve správním obvodu ORP Horažďovice je celkem 20 obcí, z toho 2 mají statut města. Převážná část obcí má počet obyvatel nižší než 500. Jmenované ORP je nejmenším z celého Plzeňského kraje se svojí rozlohou 25 872 ha. K 31. 12. 2015 žilo na území SO ORP Horažďovice 11 707 obyvatel, tj. 2,1 % z celkového počtu obyvatel Plzeňského kraje. Na 1 km<sup>2</sup> tak připadalo 45,2 osob.

V ORP Horažďovice se nachází 5 základních škol a 7 mateřských škol, z toho 2 základní školy jsou sloučené s mateřskými školami. Součástí ZŠ Blatenská v Horažďovicích jsou speciální třídy, které mohou využívat žáci z celého území ORP. V území působí také jedna základní umělecká škola.

Vymezení jednotlivých problémových oblastí a klíčových problémů v rámci projektu MAP ORP Horažďovice vycházelo z několika dílčích výstupů analytické části Místního akčního plánu.

Všude se objevují problémy celonárodního charakteru, jako jsou časté legislativní změny zákonů, vyhlášek, vývoj demografické křivky, financování školství, celkový nedostatek financí a příliš mnoho administrativy. To jsou věci, které je třeba zmínit, ale vznik strategického dokumentu Místního akčního plánu jejich řešení neobsáhne.

V MAP lze zjistit následující problémy, například vysoký počet dětí na jednoho pedagoga (především u MŠ), což znemožňuje individuální práci s dětmi, zařazování velmi malých dětí do MŠ (do 3 let), nízká připravenost absolventů pedagogických škol nastupujících do praxe a nedostatečná logopedická péče v MŠ. V ORP Horažďovice byly naplněny kapacity téměř na sto procent jak u malých vesnických mateřských škol, tak větších ve městech. Zejména město Horažďovice se potýkalo s malou kapacitou MŠ.

V oblasti matematické a čtenářské gramotnosti je to nedostatečné nastavení školních vzdělávacích programů, v nichž dosud nejsou nové metody výuky adekvátně obsaženy, dále přetrvávají některé neefektivní, ale tradiční metody výuky a postupy s tím související. Neochota některých učitelů i vedení škol vybočit ze zajetých kolejí a věnovat se těmto novým tématům. Málo hodin mateřského jazyka, vlivem dnešní doby děti nečtou, nevnímají text, nepoužívají diakritiku.

V oblasti Společné vzdělávání se jako největší problém jeví rychlá změna a nepřipravenost poradenských center, škol, vedení i učitelů samotných, chybí finanční prostředky, vzdělávání v dané oblasti a celková osvěta nejen mezi žáky, ale i mezi rodiči a širokou veřejností v oblasti inkluze. Také obavy o integrované děti – nezažijí úspěch, ostatní je nepřijmou, neboť velmi záleží na stupni a druhu postižení. Nedostatek školních psychologů, speciálních pedagogů a dalších pracovníků ve školství pro potřeby zavedení a nastavení správného fungování systému inkluze. Ve školách chybí zařazování předmětů zaměřených na osobnostní rozvoj žáků a mravní výchovu.

Dalším závažným problémem je ze strany poskytovatelů vzdělávání upadající postavení učitele ve společnosti, prestiž tohoto povolání, velké nároky na jejich práci, nechť dělat něco navíc, chybí zapálení, motivace, zapojení i do jiných aktivit, ale i chuť zařazovat nové metody do výuky.

Nedochází k přenosu zkušeností a dobré praxe mezi školami, často ani v rámci jedné školy. Jako nedostatečná je hodnocena logopedická péče v mateřských školách a z toho vyplývající problémy s

řečovými vadami na školách základních. Dále nedostatečné vzdělání učitelů, které se projevuje při řešení stále častějšího rizikového chování žáků ve školách. V současnosti stále nejpoužívanější represe nemá dlouhodobý efekt, proto je třeba učit se používat jiné metody komunikace s žáky při řešení rizikového chování. Problémem je i neefektivní vzdělávání pedagogických pracovníků, často je málo času na další vzdělávání.

Děti, žáci a rodiče jsou samostatnou skupinou, u níž jsou největší problémy identifikovány při vzájemné komunikaci a spolupráci se školou, jejich zodpovědnost/nezodpovědnost za výchovu, nezájem a neochota rodičů se více angažovat při aktivitách školy. Ohrožení v oblasti komunikace a spolupráce je v degradaci školy ze strany rodičů jako odkladiště dětí, což je opět téma vztahu mezi školou a rodičovskou veřejností. Nedůvěra ve školu, v učitele ze strany rodičů.

Problémem je i zodpovědnost žáka za vlastní chování a učení. Patří k tomu i kontext doby a společnosti, který vede k individualismu a případně k rozvoji rizikového chování dětí.

U zřizovatelů mohou vznikat problémy zejména v komunikaci s poskytovatelem, často řeší jiný okruh věcí (spíše investiční).

Spolupráce a komunikace školy s externími institucemi (zejména poradenská centra) není často kvalitní a efektivní, chybí dobrá a upřímná komunikace mezi školami a institucí, která řeší případné sociální problémy. Dále dlouhé čekací lhůty a minimální terénní výjezdy pracovníků do škol a poradenská činnost přímo na místě (ve škole).

Dalším významným problémem v celé vzdělávací soustavě je částečné opomíjení mimoškolního a zájmového vzdělávání, s tím související jeho podfinancování, v neposlední řadě horší komunikace těchto organizací se zřizovatelem. Problémem obzvláště důležitým je nezájem ze strany rodičů.

Školy nemají dostatečné materiálně technické zázemí pro rozvoj matematické gramotnosti (volně otevřené učebny, koutky, kroužky, dostatečné množství pomůcek). Chybí ICT vybavení (interaktivní tabule, audiovizuální technika, software, vybavené počítačové učebny) a pokud je k dispozici, ne všichni pedagogové s ním umí pracovat (interaktivní tabule apod.). Chybí jazykové kroužky, doučování a mimoškolní aktivity v oblasti jazykových gramotností (cizojazyčná literatura). Učitelé nejsou jazykově vybaveni, neochota realizovat výuku nejazykových předmětů prostřednictvím cizího jazyka metodou CLIL. Chybí personální podpora a materiálně technické zázemí pro polytechnické vzdělávání (vybavení tříd, heren, hřišť, keramických dílen, školních dílen). Školy málo spolupracují se SŠ, VŠ, výzkumnými pracovišti technického zaměření, nepodporují sociální, občanské a další klíčové kompetence na školách, potřebují investovat do kmenových tříd, tělocvičen, školních jídelen, družin, klubů, bezbariérovosti, snížení energetické náročnosti budov, dále potřebují hřiště, zahrady, venkovní učebny.

## 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.

Projekty MAP na území ORP Horažďovice realizuje od roku 2016 MAS Pošumaví, z.s. Prioritní oblasti a cíle místního akčního plánu byly s partnery ve vzdělávání v území nastaveny v letech 2016–2018. Nejprve byly provedeny analýzy potřeb v území a následně na základě setkávání pracovních skupin a řídicího výboru byl vytvořen místní akční plán vzdělávání dětí a žáků do 15 let. Aktualizace místního akčního plánu proběhla v roce 2021.

### **Přehled prioritních oblastí MAP pro ORP Horažďovice do roku 2023**

- Společné vzdělávání – inkluze (předcházet zrušení venkovských škol).
- Rozvoj čtenářské a matematické gramotnosti.
- Modernizace a výstavba infrastruktury škol (modernizace a rozšiřování kapacit mateřských škol, zkvalitnění výukových pomůcek ZŠ).
- Zlepšení dopravní dostupnosti škol a školských zařízení.
- Motivace žáků ke studiu technických oborů (rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání).
- Zvýšení atraktivity regionu v očích žáků s cílem zachovat kontinuitu osídlení, rozvoj kulturního povědomí dětí, posílení regionální identity.
- Posílit spolupráci škol či MŠ k realizaci rozvojových projektů, k výměně zkušeností.

Konkrétní cíle stanovené v rámci Místního akčního plánu pro ORP Sušice jsou shrnuty v tabulce níže.

<b>Priorita 1</b>	<b>Udržení dostupnosti a zkvalitnění předškolního vzdělávání</b>
<b>Cíle:</b>	Cíl 1.1 – Zajištění dostupnosti předškolního vzdělávání odpovídající potřebám území
	Cíl 1.2 – Zvyšování kvality předškolního vzdělávání
	Cíl 1.3 - Spolupráce mezi jednotlivými MŠ a jinými aktéry
	Cíl 1.4 – Podpora dalšího vzdělávání pedagogů i nepedagogů
	Cíl 1.5 – Podpora infrastruktury a modernizace vybavení pro předškolní vzdělávání

<b>Priorita 2</b>	<b>Udržení dostupnosti a zkvalitnění základního vzdělávání</b>
<b>Cíle:</b>	2.1 – Zajištění dostupnosti základních škol odpovídající potřebám území
	2.2 – Zvyšování kvality základního vzdělávání
	2.3 – Spolupráce aktérů v základním vzdělávání
	2.4 – Podpora vzdělávání pedagogů i nepedagogů ZŠ

<b>Priorita 3</b>	<b>Podpora dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami</b>
<b>Cíle:</b>	3.1 – Podpora pedagogů, dětí a žáků MŠ a ZŠ se SVP

<b>Priorita 4</b>	<b>Podpora vybraných oblastí zájmového vzdělávání dětí a žáků</b>
<b>Cíle:</b>	4.1 - Podpora vzniku nových zájmových a neformálních aktivit pro děti a žáky

Obrázek 1 Seznam priorit a cílů Strategického rámce MAP ORP Horažďovice do roku 2023

Projekty MAP na území ORP Horažďovice realizuje od roku 2016 MAS Pošumaví, z.s. Aktivity 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 (teorii změny), jsou uvedeny v příloze č. 1.

### III. Doporučení navržené v rámci evaluace

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.

- 1) 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 Horažďovicka a Sušicka. Plzeň, kde většinou probíhají semináře, je příliš odlehlá.
- 2) Zajistit pokračování, nebo zjistit možnosti pokračování vzdělávacích akcí pro pedagogy přímo v regionu (v Horažďovicích nebo v Sušici), setkávání ředitelů, která jsou považována za úspěšná.
- 3) Udržet nastavenou kvalitu aktivit, vzdělávacích seminářů, exkurzí atd. na stávající úrovni. Dosavadní aktivity, kterých se účastnili pedagogové, rodiče či vedení škol, je považováno za velmi kvalitní.
- 4) Pokračovat v přinášení nových trendů ve vzdělávání do území. Informátoři z řad pedagogů to oceňují, stejně tak respondenti dotazníkového šetření (např. metody pro podporu čtenářské gramotnosti, matematické gramotnosti, nová informatika, Ozoboty, učení pohybem apod.). Vedení škol oceňuje přinášení témat a podpory k aktuálním tématům (např. žáci z Ukrajiny), k vedení škol (setkání s ČŠI), rozvíjení spolupráce s dalšími organizacemi (OSPOD).
- 5) Pokračovat v zařazování témat podporujících inkluzi do seminářů na podporu matematické a čtenářské gramotnosti. Vybírat takové aktivity, které se nekryjí s projekty škol a jež jsou již na podporu inkluze realizovány na školách na Horažďovicku.
- 7) V rámci podpory inkluzivního vzdělávání se zaměřit i na práci s nadanými dětmi.
- 8) Pokračovat ve způsobu a nastavené úrovni komunikace s vedením škol, s pedagogy i se zřizovateli. Informátoři potvrdili, že je efektivní a „neotravuje je.“ Pokračovat ve shromažďování kontaktů na pedagogy v souladu s GDPR.
- 9) Pokračovat v podpoře spolupráce pedagogů s rodiči. Respondenti z řad pedagogů to považují za budoucí výzvu ve vzdělávání. Informátor z řad rodičů setkávání s pedagogy považuje za přínosné.
- 10) Vyhodnotit stávající a prozkoumat další možné způsoby komunikace, komunikační kanály k oslovení rodičů (např. přes zřizovatele či školské rady, zájmové organizace) a k oslovení pedagogů, především těch, kteří nejsou do MAP zapojeni.
- 11) Zajistit kvalitní zmapování potřeb rodičů ve vzdělávání a výchově jejich dětí v území pro další plán MAP a opakovat ho 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.
- 12) Prozkoumat podrobněji potřeby škol v podpoře strategického řízení škol či hodnocení kvality školy. Na základě toho případně seznámit školy s nástroji hodnocení kvality školy. V dotaznících se ukázalo, že o to mají někteří pedagogové zájem (kurzy na supervize, hodnocení školy žáky, jak získávat zpětnou vazbu od rodičů). 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 žádoucí zjistit, jaké jsou potřeby ředitelů v tomto ohledu. 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.
- 13) 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 konzultace využil. Zároveň dále pokračovat v podpoře škol v zajištění vlastních psychologů či speciálních pedagogů. Prozkoumat s partnery v území možnosti řešení nedostatečné kapacity pedagogicko-psychologické poradny.

14) Nastavit udržitelnou míru spolupráce škol, OSPOD a soc. služeb v území. Ve spolupráci s komunitním plánováním sociálních služeb sledovat potřebnost nízkoprahového klubu pro mládež v Horažďovicích a další potřeby dětí ohrožených školním neúspěchem. Pro budoucí místní akční plán vzdělávání je možné využít aktuální průzkumy a výstupy komunitního plánování sociálních služeb<sup>1</sup>. Jsou zde zmapovány potřeby osob žijících „na špatné adrese“, např. potřeba doučování dětí, kariérní poradenství pro mládež, poradenství pro rodiny s dětmi, psychologická péče pro děti.

15) Zjistit potřeby škol ve vzdělávání žáků a dětí z Ukrajiny a případně iniciovat spolupráci v této oblasti. Informátor z řad vedení škol oceňoval seminář realizovaný MAP k této problematice a lze přepokládat, že další setkání k tomuto tématu budou potřeba. Někteří respondenti z řad pedagogů by podporu v tom, jak začlenit žáky a děti z Ukrajiny, uvítali.

16) Prozkoumat možnost využití lokálních finančních zdrojů, kterým se v rámci předchozích projektů MAP nevěnovala taková pozornost – lokální dotační zdroje (místní či krajské dotace), spolupráce s místními firmami (např. na exkurzích).

17) Provéřit potřeby škol a pedagogů týkající se změn v novém RVP – semináře k budoucím obsahům RVP.

18) Vyhodnocení a sdílení zkušeností s využíváním nových technologií ve výuce (návrh realizačního týmu).

---

<sup>1</sup> Komunitní plán rozvoje soc. služeb na Horažďovicku na období 2023-25 a analýzy potřeb viz [https://www.mesto-horazdovice.cz/muhd/komunitni\\_planovani\\_socs.asp](https://www.mesto-horazdovice.cz/muhd/komunitni_planovani_socs.asp)



## METODOLOGIE

Odpovědi na evaluační otázky byly získány na základě skupinového rozhovoru s realizačním týmem, hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s informátory z řad pedagogů, vedení škol, zřizovatelů a aktivních rodičů a prostřednictvím dotazníkového šetření mezi pedagogy. 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 Horažďovice 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 35 odpovědí, což odpovídá přibližně 20 % pedagogů zaměstnaných v ZŠ a MŠ v řešeném území<sup>2</sup>. Odpovědi přišly jak od pedagogů ZŠ, tak MŠ. Jednalo se především o pedagogy, kteří měli zkušenosti s projektem MAP I a II na Horažďovicku, 90 % z nich uvedlo, že tento projekt znají.

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 a na ně informátoři odpovídali, případně jim 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:

- ředitelem základní školy,
- 1 pedagogem základní školy,
- 1 zřizovatelem základní a mateřské školy,
- 1 zástupcem rodičů, neformálními vzdělávacími organizacemi (knihovny) a organizacemi pracujícími s dětmi do 15 let.

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

Členem ŘV MAP I, MAP II a pracovní skupiny pro rovné příležitosti byl zástupce Agentury pro sociální začleňování (ASZ), nyní Odboru pro sociální začleňování. V druhé polovině projektu MAP II nicméně Agentura pro sociální začleňování rušila posty konzultantů, takže spolupráce byla v podstatě ukončena a další pokračování ze strany realizačního týmu s ASZ nebylo navazováno. Člen ASZ se tudíž nepodílel na sběru dat, jejich zpracování, vyhodnocení a interpretaci se zaměřením na oblast rovných příležitostí.

---

<sup>2</sup> Výkaz P1c-01 z roku 2021 – průměrný přepočtený počet učitelů: 134,22 (Zdroj: aktualizovaný Místní akční plán rozvoje vzdělávání na spojeném území ORP Horažďovice a ORP Sušice, 2021)

## ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY

Do jaké míry se v území ORP Horažďovice 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.<sup>3</sup> V tomto ohledu se snažily i projekty MAP I a II na Horažďovicku směřovat svoji podporu ke zkvalitnění vzdělávání v MŠ a ZŠ v území – tedy podporou vzdělávání pedagogů a vedení škol, jejich aktivizací v rámci pracovních skupin a pravidelného setkávání vedení MŠ a ZŠ.

Z hlediska cíle zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ na Horažďovicku se (díky MAP) dle názorů oslovených respondentů podařilo:

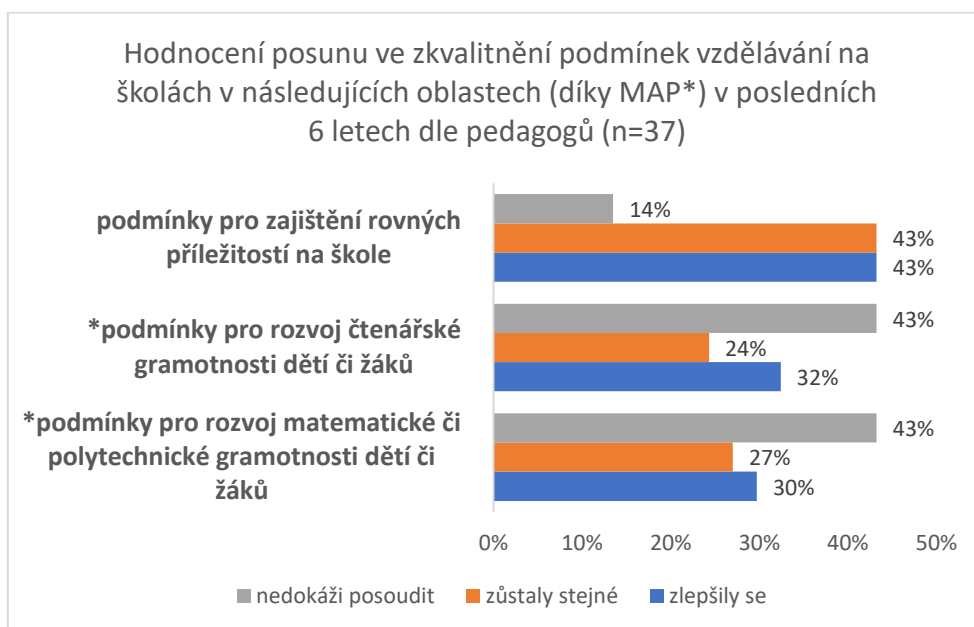
- Zvýšit nabídku kvalitního vzdělávání pro pedagogy a pro vedení škol dostupného místně – semináře se konají přímo v Horažďovicích nebo Sušici (56 % respondentů z řad pedagogů se domnívá, že se nabídka kvalitního vzdělávání pro pedagogy dostupná přímo v regionu zlepšila). Dle informátora z řad vedení škol jsou pro pedagogy vzdělávací semináře dostupnější i díky tomu, že jsou zdarma – tedy hrazeny z prostředků MAP.
- Podařilo se zkvalitnit výuku na školách pomocí půjčovny pomůcek. 59 % respondentů z řad pedagogů v rámci dotazníkového šetření uvedlo, že využívá půjčovnu pomůcek, která vznikla v rámci projektu MAP (pedagogové využívají např. robotické stavebnice, programovatelné roboty – Ozobot, BeeBot, knihy, hry a materiály ke čtenářské gramotnosti). Pedagogové oceňovali možnost seznámit se s pomůckami, které nejsou běžně dostupné. Informátor z řad pedagogů též uvedl, že pomůcky ke čtenářské gramotnosti využívá ve výuce.
- Učitelé v dotazníkovém šetření uváděli, že díky seminářům absolvovaným v rámci MAP využívají nové výukové metody (např. pro rozvoj kritického myšlení, metodu E-U-R, prvky Montessori pedagogiky, aktivizační metody, Feldenkraisovu metodu u dětí se SVP, diagnostiku třídy, přístupy „Nové informatiky“, pedagogiku Franze Ketta, práci s příběhem, metody dramatické výchovy).
- Z hlediska zkvalitnění podmínek k inkluzivnímu vzdělávání někteří pedagogové v dotazníkovém šetření uváděli, že díky MAP začali využívat nové přístupy – např. v práci s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami (Feldenkraisova metoda).
- 50 % respondentů z řad pedagogů uvedlo, že se podmínky pro inkluzivní vzdělávání na jejich škole za posledních 6 let zlepšily – více se o tématu mluví, vzdělání k inkluzi je dostupnější, na škole je více asistentů pedagoga, zlepšuje se spolupráce s asistenty pedagoga, nákup pomůcek a učebnic pro děti se SVP, podpora znevýhodněným dětem, lepší nabídka aktivit pro zajištění rovných příležitostí. Tento posun nicméně nelze přičítat pouze aktivitám MAP, ale i dalším projektům, které směřovaly k podpoře tohoto cíle (např. Šablony, nebo aktivity NIDV apod.).
- 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 či

<sup>3</sup> Postupy zpracování místních akčních plánů. Příloha č. 2: Výzvy k předkládání projektů (2015)

práci s programovatelnými roboty. 30 % respondentů se domnívá, že se podmínky pro rozvoj matematické či polytechnické gramotnosti dětí či žáků díky aktivitám MAP zlepšily. Konkrétně díky poznání nových metod a trendů ve výuce – aktivizační metody, práce s novými pomůckami.

- 32 % respondentů z řad pedagogů se domnívá, že podmínky pro rozvoj čtenářské gramotnosti se díky MAP zlepšily, díky nové inspiraci, novým pomůckám (nové knihy, hry z půjčovny pomůcek), vzdělávacím materiálům, které získaly. Informátor z řad pedagogů uvedl, že díky spolupráci s knihovnou v obci má lepší přehled o nových titulech.

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 sebehodnotících zprávách je uvedeno, že školy a pedagogové se zapojovali do aktivit v různé míře. Spolupráce byla nicméně dle hodnotících zpráv navázána se všemi školami (všechny základní školy mají zástupce v řídicím výboru). Informátoři z největších škol v Horažďovicích potvrdili, že mají zástupce v každé pracovní skupině MAP.



Graf 1 Vyhodnocení otázek č. 14, 16 a 18. Písmeno "n" vyjadřuje počet respondentů, kteří se k otázce vyjádřili.

Jakým způsobem pomohlo partnerství MAP ke zlepšení infrastruktury a modernizace vybavení škol v řešeném území? Realizátoři MAP se domnívají, že podpořili zlepšení infrastruktury škol zřízením půjčovny pomůcek – od robotických stavebnic přes pomůcky pro první pomoc až po čtenářskou gramotnost. Realizátoři se také snažili školy intenzivně informovat o dotačních možnostech v rámci IROP (tzv. „malý“ a „velký“ IROP), projektu Šablon či krajských mikrograntů. Informátor z řad zřizovatelů vnímá částečný přínos MAP ke zlepšení infrastruktury tím, že školy formulovaly své požadavky do strategických rámců, a tím se zjistily potřeby škol v oblasti investičních priorit. Nevnímá, že by MAP byl překážkou v získávání dotací na infrastrukturu škol.

„Díky tomu, že je tam ten strategický plán, tak školy dávají požadavky, co by chtěly. Ve spolupráci s námi se tak vybavily nebo rekonstruovaly školy, např. jazyková učebna, přírodovědná učebna. Konkrétně na jedné škole tam byla ještě učebna chemie, fyziky.“ (informátor z řad zřizovatelů)

Informátor z řad vedení škol potvrdil, že využil informace o dotacích předávané v rámci MAP.

„Díky místní akční skupině jsme si šáhli na různé projekty a školu modernizovali. Díky místní akční skupině jsme teda vybudovali nebo zmodernizovali učebnu fyziky, učebnu chemie, informatiku pro druhý stupeň a informatiku pro první stupeň. Takže to byly 4 velké projekty, který šly přes místní akční skupinu.“ (informátor z řad vedení škol)

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 jsou zapojeny všechny školy z území ORP Horažďovice, s nimiž realizační tým udržuje častou a úzkou spolupráci. Řídicí výbor byl sestaven ze zástupců vedení škol, pedagogů, zřizovatelů, rodičů, organizací zájmového a neformálního vzdělávání, zástupce ASZ (Agentury pro sociální začleňování) a zástupce KAP (Krajských akčních plánů). Většina ředitelů škol jsou členy řídicího výboru. Důležitým a aktivním partnerem mezi zřizovateli je zřizovatel škol v Horažďovicích.

V rámci projektu se podařilo vytvořit funkční platformy (řídicí 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 (včetně témat pro další vzdělávání pedagogů). Prakticky všemi informátory, s nimiž byl veden rozhovor, jsou tyto platformy vnímány jako účelné.

„Já sama za sebe jako za zřizovatele vidím dobrý to, že se mluví právě o těch potřebách škol soustředěně, hromadně, že si mohou ti kantoři, ředitelé předávat zkušenosti.“ (informátor z řad zřizovatelů)

Pracovní skupiny byly realizátory projektu vyhodnoceny jako jedny z nejdůležitějších složek projektu pro přenos systémových změn, identifikaci problémů, témat, analýzu potřeb.<sup>4</sup> Do této platformy byly kromě pedagogů a dotčené veřejnosti přizvány orgány a organizace, které na území vykonávají činnost související s dětmi a vzděláváním: Odbor památkové péče, školství a kultury MěÚ Horažďovice, Odbor sociálních věcí a zdravotnictví MěÚ Horažďovice, Dům dětí a mládeže Horažďovice, Pionýr, z.s., Pedagogicko-psychologická poradna Klatovy, oblastní metodik prevence, Městská knihovna Horažďovice, Husův sbor církve Československé husitské Horažďovice. Informátoři z řad pedagogů, z řad vedení škol i z řad rodičů vnímají setkávání pracovních skupin jako účelné, oceňovali možnost navrhování a plánování témat dalšího vzdělávání pedagogů či aktivit na podporu vzdělávání dětí a žáků v rámci pracovních skupin. Bylo oceňováno i přinášení nových trendů ve vzdělávání v rámci pracovních skupin (respondenti dotazníkového šetření to také oceňovali).

Všechny potřeby (vycházející z jednání z těchto platforem) byly nicméně zajišťovány a organizovány především realizačním týmem, protože další pracovníci nejsou schopni v rámci svých úvazků na školách ve větší míře na nějakých dalších aktivitách projektu pracovat. (sebehodnotící zpráva MAP I ORP Horažďovice)

Setkávání řídicího výboru nevnímají informátoři (z vedení škol a z řad zřizovatelů) jen jako formální, ale i účelné pro výměnu zkušeností a informací mezi školami, zřizovateli a dalšími aktéry ve vzdělávání (např. DDM, poradenská centra). Informátor z řad zřizovatelů uvedl, že o školách měli ve městě přehled

---

<sup>4</sup> Závěrečná sebehodnotící zpráva MAP I ORP Horažďovice

i před realizací MAP, chodili na obchůzky a řešili se školami investice do infrastruktury. Nicméně zřizovatel uznává, že se díky MAP spolupráce prohloubila a že díky MAP znají podrobněji potřeby škol, a to jak těch ve městě, tak obzvláště i těch v ostatních obcích ORP, o kterých předtím takový přehled neměli.

Co se týká systémového zlepšení řízení škol na úrovni celého území, vnímají realizátoři MAP svoji roli jako velmi omezenou. Stejně tak je dle nich omezena role řídicího výboru. Řídicí výbor schvaluje strategický rámec, ale nikdo si nedovolí rozporovat např. to, že by některá škola plánovanou investici nepotřebovala. Aplikovatelnost a vymahatelnost strategických dokumentů je dle nich špatná. Rovněž informátor z řad zřizovatelů také vnímá, že naplňování stanovených cílů je složité, a ne vždy se jich daří dosahovat. Jako příklad uvedl zajištění školního psychologa pro území.

Realizátoři projektu hodnotí, že z hlediska systémového zlepšení řízení si školy zvykly, že když něco vymyslí a zapíše do plánu, tak na to mohou dostat peníze až za dva roky. Pokud to chtějí dříve, tak musí hledat jiná řešení. V tomto ohledu se podařilo, že se školy z území domluvily a zajistily si společného logopeda.

### **Strategický rámec MAP jako nástroj systémového zlepšení řízení ZŠ a MŠ**

Informátor z řad zřizovatelů uvedl, že vnímá shromažďování investičních priorit a potřeb jednotlivých škol v rámci MAP jako pozitivní. Nevnímá strategický rámec jako nutné zlo. S těmito požadavky pak mohou dle něj také dobře pracovat aktéři v rámci místní akční skupiny při rozdělování dotací do školství.

„Takže vím, že nejenom na našich školách, ale celkově v našem ORP nebo tady na Horažďovicku, co ty školy potřebují. Co víceméně vidí jako svoji prioritu. Třeba je pro mě zajímavá ta informace, že hodně školy potřebují dětského psychologa.“ (informátor z řad zřizovatelů).

Na druhou stranu zřizovatel uvedl, že školy si stanoví priority, zanalyzuje se, co by bylo potřeba, ale následně se zjistí, že není v možnostech MAP, škol či zřizovatelů problém řešit. Na Horažďovicku se jednalo právě o zajištění dětského psychologa pro školy. Problémem je, že v území tito odborníci chybí.

V investičních prioritách se ovšem dle realizátorů projektu, tak jak bylo původně v rámci MAP zamýšleno, nestanovují priority v území ohledně rozvoje infrastruktury škol – nikdo si totiž nedovolí rozporovat, že by nějaká škola nějakou investici nepotřebovala.

„Nemůže být stejná priorita pro ZŠ a MŠ a Dům dětí, ale tam si každý řekneme. A od toho už potom jsou ti, kteří to dávají dohromady, protože vyslechnou, co která škola potřebuje, a sjednotí se to teda na úrovni základních škol, mateřských škol, ten Dům dětí, ten je takový specifický, to je jasný. To je organizace sama za sebe.“ (informátor z řad vedení škol)

### **MAP jako náhrada školských úřadů, přenos systémových změn na úrovni státu**

Informátor z řad vedení škol vnímá, že „MAP nebo místní akční skupina je něco, co vzniklo pro školy“. Tedy jako určitý mezičlánek, který školám pomáhá i k zavádění systémových změn ve vzdělávání. Témata či setkávání, která jsou připravována pro vedení škol, jsou dle informátora velmi účelná a odpovídají na jejich potřeby. Například školení s ČŠI, spolupráce s OSPOD, školení na on-line bezpečnost či kyberšikanu. Informátor z řad vedení škol nicméně uvedl, že nevnímá, že by z jeho pohledu došlo k systémovému zlepšení řízení škol v území díky MAP.

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 v území, je tato role pro organizaci MAS dle realizátorů MAP složitá – nemají mandát

něco školám nařizovat. Realizátoři se je snaží přenášet prostřednictvím vzdělávání pedagogů a vedení škol.

### **Zkvalitnění systémového řízení mateřských a základních uvnitř škol**

Co se týká zkvalitnění vlastního strategického plánování/systémového řízení uvnitř škol, tak realizační tým uvedl, že školy v tomto ohledu podporoval vzděláváním vedení škol. Realizační tým uvedl, že ředitelé škol měli 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 uvedl, že metody strategického plánování z MAP nepřešel na úroveň školy, využívá nicméně poznatky či zkušenosti ze setkání ředitelů.

Co se dle realizačního týmu na školách z hlediska systémového řízení povedlo, je to, že se školy naučily, že to, co si naplánují, mohou realizovat v rámci MAP až za dva roky, a pak si musí zajistit na aktivitu finance sami. V ORP Horažďovice se tak podařilo zajistit logopedickou péči, kde nakonec ředitelé ani nečekali na peníze z projektu, ale zařídili si logopedickou péči sami ze zvýšených platových tarifů.

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. Ovšem využití aktivit MAP k naplnění tohoto cíle bylo ze strany škol různé. Informátoři z řad vedení škol a pedagogů uvedli, že na jejich školách již při MAP běžely další projekty na podporu inkluze. Proto byly některé implementační aktivity – vzdělávací semináře zaměřené na inkluzivní vzdělávání školami využívány méně. Informátor z řad vedení škol uvedl, že akce a vzdělávací semináře pořádané MAP k podpoře inkluzivního vzdělávání byly pedagogy využívány méně, jelikož inkluze byla v době MAP podporována i od Národního pedagogického institutu či prostřednictvím Šablon „a už toho na učitele bylo moc“. Oba informátoři nicméně potvrdili, že školy mají své zástupce (výchovné poradce) v pracovní skupině pro rovné příležitosti a tudíž mají přehled o aktivitách MAP v oblasti podpory dostupného a inkluzivního vzdělávání. Tito zástupci předávají informace o aktivitách ostatním pedagogům ze škol. Informátor z řad ředitelů také oceňuje, že díky MAP došlo k výměně zkušeností a spolupráci s místními sociálními pracovníky OSPOD. Informátoři také vědí o možnosti využívat konzultanty – speciálního pedagoga, odborníka na ADHD, kyberšikanu apod. Jsou si vědomi toho, že díky MAP byl v území pro školy zajištěn logoped, kterého také využívají.

Snahou realizátorů bylo, aby se témata inkluze prolínala i s dalšími tématy v rámci čtenářské a matematické gramotnosti. Součástí všech pracovních skupin je speciální pedagog či výchovný poradce. „Myslím si, že v tom prvním projektu byly tenkrát rozporuplné reakce – někteří to brali jako blbost, ale někteří to vítali. My jsme se vlastně snažili zvát i speciální pedagogy, nebo dělat aktivity, ale ne úplně na inkluzi, protože to byl červený hadr mezi učiteli. Výsledkem bylo, že máme jednoho odborníka nasmlouvaného, speciálního pedagoga, a kdo potřebuje, tak si s nimi přímo sjedná schůzku. Nicméně předtím byly semináře, které k tomu vedly, ale nejmenovaly se inkluze.“ (realizátoři projektu)

U širší veřejnosti či rodičů je pojem MAP a jeho cíle většinou neznámý – realizátoři MAP sice informují o MAP prostřednictvím webových stránek, regionálního periodika Rozhled, letáků nebo e-mailů

distribuovanými přes školy (někteří rodiče se účastní i 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.

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 či v území se může projevat tím, že:

- výsledky dětí jsou ovlivněny sociálním původem,
- existují rozdíly mezi školami – 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 tlak na to, aby děti chodily na víceletá gymnázia, ve třídách zůstávají méně talentovaní žáci, což snižuje motivaci i u jinak talentovaných žáků.

#### Situace před intervencí<sup>5</sup>

Realizátoři MAP nemají informace, že by docházelo k vyčleňování dětí na základě etnicity či sociální situace rodiny.

Na Horažďovicku lze označit místa jako sociálně vyloučené, patří mezi ně např. ubytovna na Strakonické ulici, obec Malý Bor a Horažďovické předměstí. Jedná se především o bytové jednotky, nikoliv o velké oblasti. Zde se nejvíce řeší zanedbané prostředí, výchovné problémy s dětmi, finanční problémy, nedostatečná výchovná kompetence rodičů, kterým chybí zodpovědnost. Ve sledované oblasti v současné době neexistuje žádné nízkoprahové centrum ani žádná rodinná centra. Pouze pro rodiče s malými dětmi do tří let funguje v Horažďovicích mateřské centrum Dráček.

Z hlediska dostupnosti kvalitního vzdělávání pro každého žáka byly zmapovány následující problémy:

Byl zaznamenán vysoký počet dětí na jednoho pedagoga (především v MŠ), což znemožňuje individuální práci s dětmi. V ORP Horažďovice byly naplněny kapacity MŠ téměř na sto procent jak u malých vesnických mateřských škol, tak ve větších městech. Zejména město Horažďovice se potýkalo s malou kapacitou MŠ.

V oblasti společného (inkluzivního) vzdělávání se dle úvodní analýzy MAP z roku 2018 jeví jako největší problém rychlá změna a nepřipravenost poradenských center, škol, vedení učitelů samotných, chybí finanční prostředky, vzdělávání v dané oblasti a celková osvěta nejen mezi žáky, ale i mezi rodiči a širokou veřejností v oblasti inkluze. Také obavy o integrované děti – nezažijí úspěch, ostatní je nepřijmou, neboť velmi záleží na stupni a druhu postižení. Nedostatek školních psychologů a speciálních pedagogů a dalších pracovníků ve školství pro potřeby zavedení a nastavení správného

---

<sup>5</sup> Všechny uvedené údaje vycházejí z Analytické části dokumentu MAP pro ORP Horažďovice (únor 2018)



fungování systému inkluze. Ve školách chybí zařazování předmětů zaměřených na osobnostní rozvoj žáků a mravní výchovu.

Nedostatečná logopedická péče v MŠ, což přináší později dětem s řečovými vadami problémy na základních školách.

Spolupráce a komunikace školy s externími institucemi (zejména poradenská centra) není často kvalitní a efektivní, chybí dobrá a upřímná komunikace mezi školami a institucí, která řeší případné sociální problémy. Dále dlouhé čekací lhůty a minimální terénní výjezdy pracovníků do škol a poradenská činnost přímo na místě (ve škole).

Dalším významným problémem v celé vzdělávací soustavě je částečné opomíjení mimoškolního a zájmového vzdělávání, s tím související jeho podfinancování, v neposlední řadě horší komunikace těchto organizací se zřizovatelem. Nabídka zájmových mimoškolních aktivit je sice na vysoké úrovni (v nabídce je mnoho zájmových kroužků), nicméně pro děti z okolních obcí jsou hůře dostupné.

Používání neefektivních metod výuky pro inkluzi.

Nedokonalá diagnostická podpora PPP (pedagogicko-psychologické poradny) a dlouhé čekací lhůty nerespektující harmonogram přijímání dětí do MŠ.

V území jsou děti či žáci ze sociálně slabších rodin, které si nemohou dovolit hradit volnočasové aktivity dětí či exkurze pořádané v rámci školy. Ne všichni rodiče si mohou dovolit dovážet děti na kroužky do Horažďovic, kde jsou volnočasové aktivity dostupné.

#### Situace po intervenci

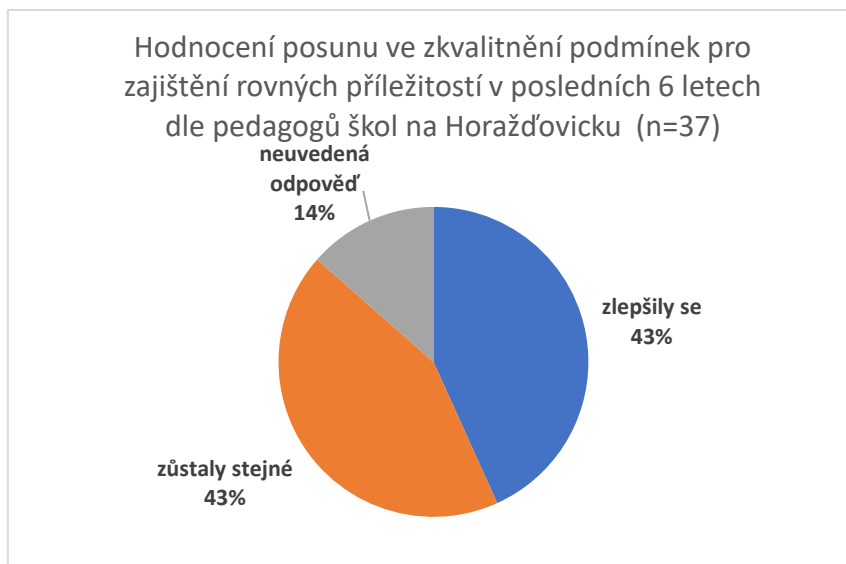
Realizátoři projektu MAP nemají informace, že by v rámci škol docházelo k vyčleňování žáků či tříd např. dětí romského původu. Realizátoři nezaznamenali nějaký podstatný problém s nerovností, v přístupu ke vzdělávání a v kvalitě vzdělávání uvnitř škol. I venkovské školy jsou v území považovány za kvalitní. „Školy, i ty venkovské mají velice dobré zázemí a dobré učitele, takže se nedá říct, že by mezi školami byl nějaký zásadní rozdíl.“ (realizační tým)

Pro podporu dětí a žáků ohrožených sociálním vyloučením byla navázána již v rámci MAP I spolupráce s ASZ (Agenturou pro sociální začleňování). Dle realizátorů projektu přispěla především k získání kontaktů na lektory zaměřující se na inkluzi či práci s dětmi ohroženými sociálním vyloučením. V druhé polovině projektu MAP II Agenturu stěhovali a rušili posty konzultantů, takže spolupráce byla v podstatě ukončena a další pokračování ze strany realizátorů nebylo navazováno, protože podle nových kritérií již Horažďovice do vyloučených lokalit nespádají.

Dle dotazníkového šetření mezi pedagogy z ORP Horažďovice (zodpovědělo jej 37 pedagogů) **vedlo 43 % respondentů, že podmínky pro zajištění rovných příležitostí se na jejich škole v posledních 6 letech zlepšily** (43 % uvedlo, že zůstaly stejné, 14 % se nedokázalo k otázce vyjádřit), viz graf č. 2. Tento posun ovšem nelze přičítat pouze MAP, tato otázka byla položena obecně, tedy nikoliv pouze v souvislosti s aktivitami MAP. Podmínky pro inkluzivní vzdělávání byly pravděpodobně zlepšeny také díky Šablonám, které realizátoři v rámci MAP propagovali a poskytovali k nim asistenci při vykazování venkovským školám, a také díky poskytované podpoře z NPI a dalším projektům MŠMT.

Konkrétně pedagogové v dotazníku uváděli, že ke zlepšení došlo v následujících bodech: Více se o tématu mluví, vzdělání k inkluzi je dostupnější, na škole je více asistentů pedagoga, zlepšující se spolupráce s asistenty pedagoga, nákup pomůcek a učebnic, podpora znevýhodněným dětem, lepší nabídka aktivit pro zajištění rovných příležitostí.





*Graf 2 Odpovědi na otázku č. 14 z dotazníkového šetření pro pedagogy z ORP Horažďovice.  
Celkem na otázku odpovědělo 37 respondentů.*

K posílení vzdělávání pedagogů v oblasti inkluze se realizátoři projektu snažili pořádat vzdělávací akce pro pedagogy a vedení škol, aby se témata inkluze prolínala i s dalšími tématy v rámci čtenářské a matematické gramotnosti. Součástí všech pracovních skupin je speciální pedagog či výchovný poradce. K výběru vhodných témat dle realizátorů projektu velmi přispěla spolupráce s ASZ (Agenturou pro sociální začleňování): „Diskuze s ASZ o rovných příležitostech měla jistě vliv na konání realizačního týmu a mnohé lektory (na tato nosná a zajímavá témata) jsme si posléze zajistili sami a na své náklady.“ (realizační tým)

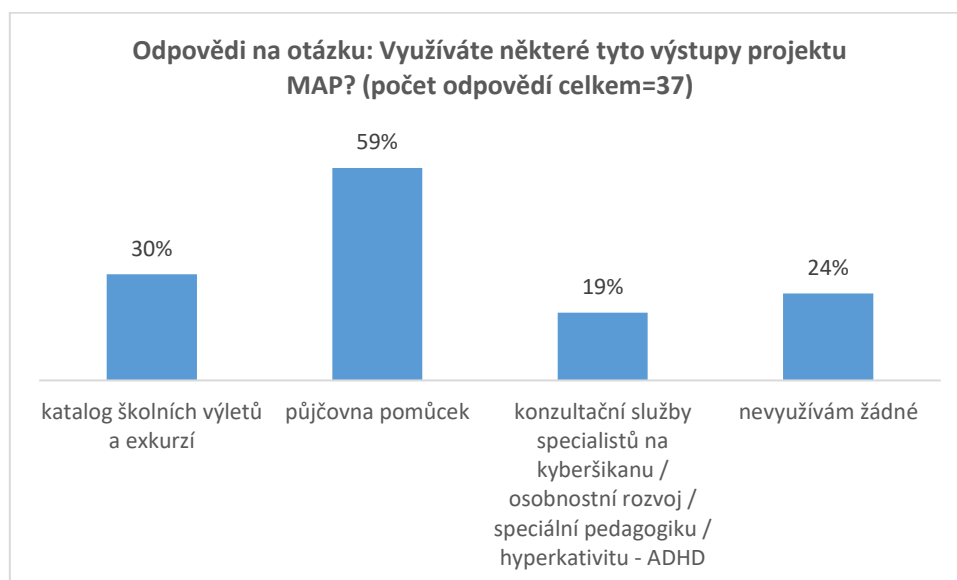
I když vzdělávací aktivity zaměřené na téma inkluze byly pedagogy navštěvovány, využití vzdělávacích seminářů jednotlivými školami bylo nicméně různé. Informátoři z řad vedení škol a pedagogů uvedli, že na jejich školách již při MAP běžely další projekty na podporu inkluze. Proto byly některé implementační aktivity zaměřené na inkluzi školami využívány méně. Informátor z řad vedení škol uvedl, že akce a vzdělávací semináře pořádané MAP k podpoře inkluzivního vzdělávání byly pedagogy využívány méně, jelikož inkluze byla v době MAP podporována i od Národního pedagogického institutu či prostřednictvím Šablon. „... a už toho na učitele bylo moc“. (informátor z řad vedení škol)

K dostupnosti speciálních pedagogů a poradců ve výchově přispěla možnost konzultací s odborníky financovanými v rámci MAP II. Jednalo se o speciálního pedagoga, odborníka na ADHD, osobnostní rozvoj a kyberšikanu. Konzultanty mohli využít jak rodiče, tak pedagogové. V dotazníku respondenti potvrdili, že tuto službu využili, stejně tak také informátor z řad rodičů. 19 % respondentů z řad pedagogů uvedlo, že tyto služby využili (viz graf č. 3). Informátoři z řad pedagogů a vedení škol tuto službu nevyužili. Informátor z řad vedení školy i z řad pedagogů uvedl, že mají zaměstnané vlastní speciální pedagogy<sup>6</sup>. Informátor z řad rodičů uvedl, že se díky službě konzultantů podařilo podpořit několik dětí z dětského domova v době covidu-19. Služba konzultantů nyní ovšem nepokračuje, protože na ni chybí finance.

<sup>6</sup> Na Horažďovické základní škole fungují 3 třídy podle § 16 odst. 9 školského zákona, tj. třídy pouze pro děti nebo žáky s mentálním, tělesným, zrakovým nebo sluchovým postižením, závažnými vadami řeči, závažnými vývojovými poruchami učení, závažnými vývojovými poruchami chování, souběžným postižením více vadami nebo autismem.

Logopedickou péčí se podařilo zlepšit zajištěním sdíleného logopeda, který pendluje mezi školami. Po část období byl financován z projektu MAP II, dále byly školy ochotny si logopeda financovat samy.

Na druhou stranu informátoři z vedení škol i realizátoři vidí, že se pro zkvalitnění vzdělávání (resp. společného inkluzivního vzdělávání) nedaří zajistit psychology. V území je to dlouhodobý problém. Tito odborníci zde chybí a vzhledem k tomu, že se jedná o celokrajský a celorepublikový problém, má MAP jen omezené možnosti tuto situaci nějak řešit.



Graf 3 Odpovědi na otázku č. 13 z dotazníkového šetření mezi pedagogy z ORP Horažďovice, které proběhlo v prosinci 2022.

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. Těchto akcí se tak mohli účastnit i děti či žáci z ekonomicky slabších rodin.

Horší je stále dostupnost volnočasových aktivit nebo neformálního vzdělávání pro děti z menších obcí či děti z ekonomicky slabších rodin. Nízkoprahový klub pro děti a mládež provozovaný oblastní charitou byl uzavřen.

Ke zlepšení komunikace a spolupráce mezi externími institucemi (zejména poradenská centra) byly vytvořeny platformy, kde si aktéři ve vzdělávání a aktéři pracující s dětmi či mladistvými ohroženými školním neúspěchem mohou vyměňovat zkušenosti a navrhnout opatření pro řešení místních problémů – jedná se o pracovní skupinu pro rovné příležitosti, setkávání vedení škol a řídicí výbor. Prostřednictvím těchto platforem se aktéři ve vzdělávání také setkávají s odborníky na inkluzi. Respondenti, kteří navštěvují pracovní skupinu pro rovné příležitosti, považují setkávání za účelné – k výměně zkušeností, k mapování problémů i navrhování jejich řešení. Informátor z řad vedení škol oceňuje možnost setkání vedení škol s dalšími organizacemi pracujícími s dětmi, konkrétně jmenoval OSPOD.

Snahou realizátorů projektu bylo v rámci MAP I a II předcházet vzniku nerovností – všechny školy byly zapojovány do aktivit MAP. Venkovským školám byla nabízena podpora administrace Šablon. Exkurze a akce pro děti a žáky byly organizovány tak, aby se jich mohli účastnit všichni žáci. Byla hrazena doprava, případně další náklady.

Realizátoři MAP i respondenti dotazníkového šetření z řad pedagogů vnímají, že v území chybí podpora nadaných dětí, např. univerzita pro nadané děti. Do budoucna by také informátoři z řad pedagogů uvítali větší podporu nadaných dětí. Tato potřeba byla zmiňována i respondenty v dotazníkovém šetření.

V analytické části Místního akčního plánu byl také zmiňován problém, že v některých mateřských školách musí žádat o výjimky kvůli vyšším kapacitám, ale ukázalo se, že změnit tento stav není dle realizátorů v moci projektu MAP. Jedním z cílů místního akčního plánu bylo také zajistit pružnost kapacit MŠ, což se také ukázalo, že není v moci MAP. Projekty na navýšení kapacit často poptávaných MŠ byly nicméně zaneseny do investičních priorit strategického rámce. Informátor z řad zřizovatelů vnímá, že kapacity MŠ jsou dle něj na hraně, ale nevnímá že by byly nedostupné. V území jsou nyní školy stejně jako před realizací projektu MAP relativně dostupné, síť je hustá. U základních škol je naplněnost 60 %, u mateřských škol kolem 80 % (přičemž naplněnost je vyšší u městských škol).<sup>7</sup>

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.

Informátoři (z řad zřizovatelů, vedení škol, rodičů, pedagogů) jako jeden z přínosů MAP vnímají právě poskytnutí možnosti setkávat se a diskutovat společně s dalšími aktéry ve vzdělávání a mluvit o místních problémech. Dle informátorů již před realizací MAP fungovala dobře spolupráce zřizovatele a škol v Horažďovicích, školy také spolupracovaly s knihovnou a dalšími organizacemi podporujícími vzdělávání dětí a žáků (např. muzeum, policie, hasiči). Neexistovala zde ovšem platforma nebo platformy, kde by se setkávali všichni aktéři ve vzdělávání či další organizace podporující děti a mládež a rodiny s dětmi (sociální služby, poradenská centra) z celého ORP. Nebyly zde také platformy, které by umožňovaly setkávání mezi pedagogy a vedením jednotlivých škol v území. Dle realizátorů MAP také nebyla ve všech obcích nastavena standardní spolupráce mezi školou a zřizovatelem.

„Já si myslím, že setkávání řídicího výboru není jen formální. Tam je fajn, že se tam sejdou ředitelé, sejdou se tam zástupci z neziskových organizací pracujících s dětmi, včetně ředitele z domu dětí a ředitelé venkovských škol, takže to si myslím, že přínos má.“ (informátor z řad vedení škol)

Z hlediska informátorů z řad realizátorů, vedení škol i zřizovatelů došlo nejvíce **k posílení spolupráce ve smyslu výměny zkušeností** mezi vedením jednotlivých škol a pedagogy (především v předávání zkušeností) a také mezi vedením škol a zřizovateli. „Díky projektu byl v mnoha případech prohlouben a lépe nastaven vztah mezi školou a zřizovatelem.“ (sebehodnotící zpráva MAP pro ORP Horažďovice, 2018)

#### Zlepšení spolupráce mezi školami a pedagogy

Dle realizátorů MAP se spolupráce mezi školami v území prohloubila, a to minimálně na úrovni výměny zkušeností. V rámci MAP také došlo k dohodě na sdíleném logopedovi, který pendluje mezi školami a

<sup>7</sup> Data z tzv. výkonových statistických výkazů MŠMT ČR 2021/2022. Dostupné z: [https://dsia.msmt.cz/vystupy/region/vu\\_region2022.html](https://dsia.msmt.cz/vystupy/region/vu_region2022.html) [cit. 20. 1. 2023]

poskytuje odbornou pomoc. Školy se také dohodly, že po skončení financování z MAP si je budou hradit samy.

Informátor z řad pedagogů základní školy uvedl, že díky MAP využil možnost přenosu zkušeností mezi pedagogy z MŠ. Uvedl, že pro něj bylo přínosné setkávání se s pedagogy MŠ, ať už v rámci pracovních skupin či při vzdělávacích seminářích. Navázání spolupráce s pedagogy z jiných základních škol, bylo komplikovanější, pedagogové ze základní školy ze stejné obce spíše neměli zájem na užší spolupráci, protože mezi nimi panuje víceméně konkurenční vztah.

Informátor z řad vedení škol uvedl, že spolupráce mezi školami ve městě funguje ve výměně zkušeností, společné projekty ale spíše nerealizují. Vyšší míru spolupráce by si informátor z řad vedení škol dokázal představit mezi menšími venkovskými školami než mezi školami ve městě. Mezi školami ve městě je vztah spíše konkurenční.

#### Zlepšení spolupráce mezi zřizovateli a školami

V několika případech se dle realizátorů MAP zlepšila spolupráce škol se zřizovateli. Zřizovatelé byli nuceni společně plánovat své 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 nevnímal, že by MAP výrazněji přispělo ke spolupráci se zřizovatelem. Spolupráci se zřizovatelem považoval za velmi dobrou.

Informátor z řad zřizovatelů vnímá, že MAP přispělo k prohloubení jejich spolupráce se školami, velmi dobrou spolupráci totiž měli dle něj již před realizací MAP. Stejně to vnímá i informátor z řad vedení škol: „... spolupráce se zřizovatelem je výborná“. Informátoři nicméně zároveň uvedli, že díky MAP mají více možností se setkávat a řešit i jiná témata než jen infrastrukturu škol, a to např. potřebu školního psychologa na školách.

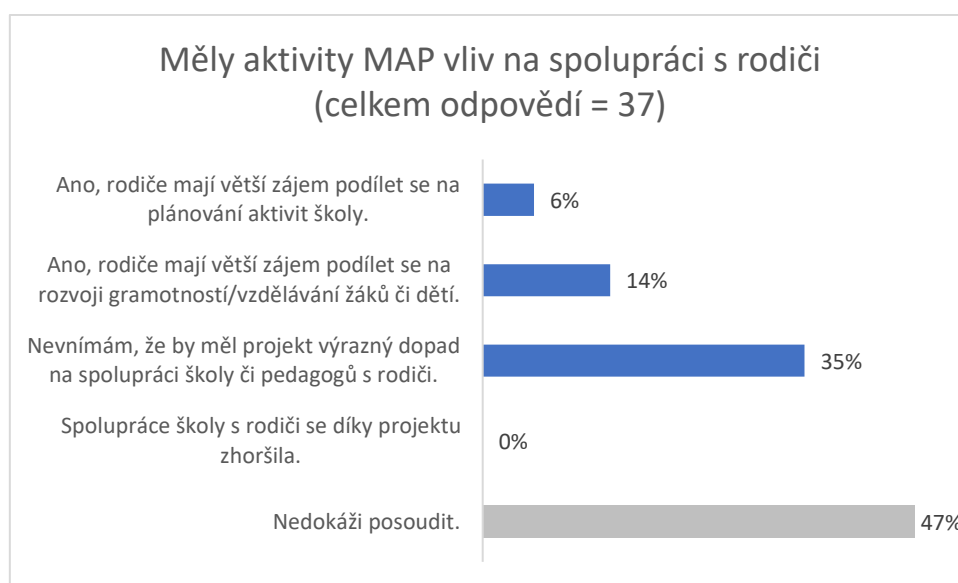
#### Zlepšení spolupráce s rodiči

Rodiče a veřejnost byli pro realizátory projektu v otázce zapojení do aktivit MAP a místního akčního plánování nejproblematictější skupina. Zástupci aktivní rodičovské veřejnosti jsou členy řídicího výboru, nicméně širší rodičovskou veřejnost je těžké oslovit. V rámci MAP I byla k oslovení rodičů využita anketa, která měla dle realizátorů malou odezvu (viz hodnotící zpráva). Dále byla široká veřejnost a rodiče zváni na veřejná projednání strategie MAP, vzdělávací semináře, především přes školy a místní periodikum. I když byly akce pro rodiče inzerovány, vnímal realizační tým, že jich dorazilo 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). V rámci MAP II také výrazněji k šíření informací rodičům přispívaly samotné školy, které již v rámci MAP I získaly důvěru k realizátorům projektu z MAS Pošumaví, a věděli, že jsou akce kvalitní.

Informátor z řad vedení rodičů uvedl, že vnímá, že na úrovni setkávání s pedagogy na vzdělávacích seminářích se výměna zkušeností mezi rodiči a pedagogy zlepšila. Dříve dle něj v území takovéto semináře vůbec nebyly. Informátor z řad rodičů se účastnil seminářů, které byly určeny jak rodičům, tak učitelům. Tato setkání vnímá jako velmi přínosná pro navazování vztahu a pochopení se mezi rodiči a učiteli. Oceňoval možnost výměny zkušeností a různých pohledů na výchovu. Jako vychovatel považuje dále za velmi přínosné možnost přímo oslovit a spolupracovat s odborníky (konzultanty) na výchovu dětí, která byla v rámci MAP nabízena – především možnost oslovit a spolupracovat se speciálním pedagogem a probrat s ním výchovné problémy dětí.

„Myslím, že když se lidé vzájemně potkávají a poznají se, jakoby nejenom na školní půdě, ale třeba i mimo na semináři, tak vždycky je čas na osobní rozhovor mimo to školení, takže to je vždycky dobře.“ (zástupce veřejnosti z řad rodičů)

**20 % respondentů z řad pedagogů se domnívá, že se spolupráce s rodiči díky aktivitám MAP zlepšila, rodiče mají větší zájem podílet se na rozvoji gramotností/vzdělávání žáků a dětí a podílet se na plánování aktivit školy (viz graf č. 4).**



Graf 4 Jak vnímají respondenti z řad pedagogů vliv aktivit MAP na spolupráci s rodiči. Odpovědi otázky č. 21, respondenti měli možnost označit více odpovědí.

Informátoři z řad vedení škol či pedagogů nemají pocit, že by MAP výrazněji přispěl ke zlepšení spolupráce školy s rodiči. Respektive informátor z řad vedení škol nevnímá, že by rodiče byli až tak aktivní, aby se ve větším množství zapojovali přímo do plánování vzdělávání v území – příprav místního akčního plánu. Považuje nicméně za přínosné zvát rodiče na semináře a aktivity k výchově dětí a žáků, které byly v rámci MAP naplánovány, a snaží se je tímto do MAP zapojit, nemá ovšem přehled o tom, jaká je odezva na pozvánky. Informátor z řad vedení škol nemá úplně představu, jak více by mohl MAP ke spolupráci s rodiči přispět.

#### Spolupráce s dalšími organizacemi ve vzdělávání

Ke spolupráci s dalšími organizacemi, věnujícími se vzdělávání dětí a žáků (např. s knihovnami), MAP přispěl dle informátorů také spíše částečně tím, že spolupráci prohloubil.

„... tady v knihovně jsme byly v Horažďovicích, kde jsme se domlouvali, co by se nám líbilo, protože třeba já říkám, že ztrácím přehled o současných autorech nebo o knížkách. Taky jsme se domlouvali, jakým způsobem nás budou informovat.“ (informátor z řad pedagogů)

Dle informátora z řad vedení škol byla spolupráce dobře nastavena ještě před MAP s knihovnami, policií či hasiči. Informátor z řad vedení škol nicméně uvedl, že MAP přispěl k podpoře spolupráce a výměně informací s OSPODem.

Dle realizátorů projektu se podařilo zlepšit spolupráci se školami a muzeem v Klatovech, muzeem lidových řemesel a skanzenem v Chanovicích. Byly pořádány dvě konference pro odbornou veřejnost

(jedna byla i on-line), kam byly sezvány i jiné organizace, které pracují s dětmi a které na území Horažďovicka působí.

### Využívání místních finančních zdrojů pro zkvalitnění vzdělávání

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 od podnikatelů, chtěli by se tomu věnovat 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.“

### 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.

Na začátku MAP v rámci projektu MAP I napomáhali k zapojení škol zřizovatelé i osobní vazby. Členové realizačního týmu MAP jsou bývalí učitelé a některé pedagogy v území znali. K navázání spolupráce přispěl také aktivní zřizovatel škol v Horažďovicích, který je zároveň členem MAS a který pomáhal oslovit školy v území a zapojit je do spolupráce.

V rámci MAP I zpočátku panovala nedůvěra ze strany škol vůči projektu MAP ze strany pedagogů: „Ze začátku to bylo spíš, že jsme se vyjadřovali, já už si nepamatuju ty témata, ale na takový ty plachty jsme sepisovali všechny klady, zápory, a musím říct, že ze začátku jsme k tomu měli takový vztah, že jsme byli na plno školení, kde po nás chtěli: vyjádřete se, vaše připomínky budou předané na Ministerstvo. Ministerstvo s tím bude pracovat a musím říct, že my jsme k tomu teda měli třeba s kolegyní takový vztah: Jo, tak jestli na ministerstvu čekají na to, co jim z Horažďovic pošlou za vzkazy, co by se mělo tam dát. Takže jsme k tomu úplně neměli jako ten asi správný vztah.“ (informátor z řad pedagogů)

Realizátoři si ale postupně důvěru pedagogů a vedení škol získali, především realizací aktivity navazující na potřeby škol a navazováním osobních vazeb v území.

K získání důvěry pomohlo postupné navázání osobních vazeb v území a realizace konkrétních aktivit na velmi vysoké odborné úrovni (např. další vzdělávání pro pedagogy...).

### Co pomáhalo?

Osobní vazby, ředitelé se účastnili MAP i kvůli osobním vazbám. Jednak díky osobním vazbám na členy realizačního týmu a jednak dobrým vztahům s místostarostkou Horažďovic, která místní ředitele motivovala do zapojení se do MAP.

Zájem koordinátorů pomoci školám, vyjít jim vstříc s pomocí implementačních aktivit.

Realizace kvalitních aktivit, do pracovních skupin a v rámci implementačních aktivit byli zváni na setkávání či školení kvalitní odborníci. Na další akce to nalákalo další účastníky.

Pomáhal osobní kontakt, e-mailová komunikace a kvalita aktivit. Zpočátku byl menší zájem, ale pak se semináře a akce pro pedagogy naplnily. Z hlediska komunikace a sdílení informací v rámci MAP se dle informátorů i realizačního týmu osvědčila e-mailová komunikace a osobní kontakt.

Nejvíce se realizačnímu týmu a aktivním členům platformy MAP osvědčil způsob komunikace prostřednictvím osobních setkání a e-mailová komunikace. „... dávalo se to (pozvánky na vzdělávací akce např. pro rodiče) do místních novin Rozhled. Ale pak právě jsme zjistili, že to je dražší než má ten efekt. Že nakonec, když se obejdou ty lidi a řekne se jim to osobně, tak je to lepší, si myslím. A ty e-maily samozřejmě.“ (informátor z řad aktivních rodičů)

Informátora z řad rodičů a organizací, které pracují s dětmi, motivovala k účasti na MAP možnost udělat něco pro území, naplánovat a realizovat aktivity podporující vzdělávání dětí a žáků. „Po tom osobním setkání s nimi (realizátory MAP) jsem věděla, že to bude mít nějaký smysl pro náš region.“ (informátor z řad rodičů)

Zároveň informátora motivovala i možnost přes MAP pomoci dětskému domovu v Chanovicích, ten je malý, různé zdroje podpory jsou tak důležité.

Informátora z řad pedagogů motivovalo účastnit se MAP (respektive pracovní skupiny pro čtenářskou gramotnost) to, že český jazyk vyučuje a má zájem se neustále v tomto směru vzdělávat. Z hlediska plánování oceňoval právě možnost plánovat témata školení a setkávání s odborníky a měl také zájem o spolupráci s knihovnou. „Nejvíce mně vyhovovalo potom, když jsme začali plánovat různá školení, různá setkání. A vyhovovalo mi, že je to tady místně.“ (informátor z řad pedagogů)

Informátor z řad vedení škol byl motivován zřizovatelem k účasti na MAP a dále jej motivovala předchozí osobní zkušenost s realizačním týmem, věděl, že aktivity budou smysluplné.

Zřizovatelé byli motivováni účastnit se MAP tím, že pokud chtěli žádat o finanční prostředky z IROP na modernizaci a infrastrukturu škol, museli své záměry zanést do strategického rámce MAP – investičních priorit.

Pandemie covidu-19 měla i pozitivní dopady a přispěla dle realizátorů projektu částečně i ke zlepšení vzdělávání pedagogů ve využívání ICT ve výuce. Pandemie covid-19 přinesla také nové možnosti komunikace s cílovými skupinami. Přispěla k většímu zapojení rodičů – bylo pro ně snazší se připojit na on-line vzdělávací semináře, než dojet například do Sušice či Horažďovic.

### Co v realizaci MAP bránilo?

Informátor z řad pedagogů příliš neviděl smysl v úvodních setkáních, která byla zaměřena na analýzu potřeb a problémy v území (přirazování plusů a minusů).

V oblasti inkluze jsou dle informátora z řad vedení škol a pedagogů již dostatečně zapojení do jiných projektů. Mají své speciální pedagogy.

Problémem je, že pro školy je už jen slovo „projekt“ sprosté slovo. Nejsou důvěřiví k projektům, protože vědí, že jednou skončí a pak se v podstatě nic neděje. Proto také na začátku MAP I nebyly některé školy příliš nakloněny tomu se do MAP zapojit. „Projekty jsou pro ně už sprosté slovo, co si budeme povídat. Projekt je, skončí a pak zase není. My jim nabídneme nějaké služby a pak najednou prásk a v dalším projektu už je mít nemůžeme a zase čekáme, až je budeme moct mít. Je to strašně nepříjemné.“ (realizační tým)

V rámci celého Plzeňského kraje chybějí dětské psychologové a tato situace se nejspíše v nejbližší době nezmění.

Kvůli pandemii covid-19 nebylo možné realizovat všechny aktivity v rámci MAP II, ne vše se dalo přenést do on-line prostředí, např. exkurze pro děti a žáky do firem apod. V době pandemie covidu-19 bylo nutné se stáhnout do virtuálního prostoru. Z tohoto důvodu se nepodařilo naplnit plány ohledně

exkurzí a dlouhodobého programu pro děti, týkajícího se kariérového poradenství, které se nemohly uskutečnit z důvodu omezení vstupu dětí do podniků či středních škol právě s ohledem na protiepidemická opatření. (sebehodnotící zpráva MAP II, 2021)

Pracovní skupina pro kariérové poradenství se sešla až na konci MAP I, a to z důvodu komplikací při sladění termínu se s OHK (Oblastní hospodářskou komorou).

„Na pořádané akce (pracovní skupiny) přijdou většinou účastníci proto, že je tam poslal nadřízený. Pro výsledek akcí je ideální přesné zaměření obsahu a rozsahu podle potřeb účastníků a cílů, kterých má být dosaženo. Je potřeba nejdříve uskutečnit alespoň několik rozhovorů s účastníky, jejich nadřízenými a dalšími odpovědnými osobami, případně provést vstupní analýzu potřeb. Toto se snažíte velmi dobře zajišťovat, přesto je řada akcí učiteli málo využívána. Zřejmě z důvodu opravdu velkého vytížení na školách.“ (respondent dotazníkového šetření)

Většímu prohlubování spolupráce mezi školami ve městě (např. realizace společných projektů) mohla bránit situace, kdy mezi školami v Horažďovicích panuje spíše konkurenční vztah. Jak uvedli informátoři z řad vedení škol i pedagogů, je to dáno tím, že pro rozpočet školy je výhodné mít naplněnou vyšší míru kapacity školy, v území ovšem není takový vysoký počet dětí.

Ukázalo se, že řešení a nastavení flexibilnějších kapacit MŠ v území není v kompetencích MAP.

Na začátku MAP dle informátora z řad pedagogů neměli pedagogové pocit, že bude mít plánování aktivit nějaký dopad. Když se ale postupně začaly naplánované aktivity realizovat, získali v MAP důvěru.

Problémem v dosahování cílů MAP je dle realizátorů projektu i nemožnost realizovat implementační aktivity v rámci MAP III. „Ještě, když se vrátím k systémovému zlepšování, tak dělat to v rámci projektu je vlastně úplný protimluv. Systémově něco zlepšovat znamená nastavovat nějaká pravidla a ty držet, ale když to dělá projekt, který je na rok, na dva roky, potom nejspíše půl roku pauza, tak v tom žádná systémovost není.“ (realizační tým)

Podpora žáků ohrožených školním neúspěchem je kvůli odlehlosti území také složitá. Potřebné služby a poradenská centra (pro rodinu, pedagogicko-psychologická poradna) nejsou ve městě dostupná a musí se za nimi dojíždět. Zajištění těchto poradenských center v území je zase složitě, protože v území chybí potřební odborníci (dětský psycholog apod.).

Aplikovatelnost a vymahatelnost strategických dokumentů MAP je špatná. MAS není žádný exekutivní orgán, který by mohl někomu něco nařizovat.

Ne vždy se daří dostat informace k odborné veřejnosti, a to z důvodu přehlcení cílové skupiny informacemi, v některých případech také nepředáním potřebných informací ze strany vedení škol, resp. analytika. Problém je dán celkovým informačním přehlcením škol. (sebehodnotící zpráva MAP, 2021)

Dva respondenti dotazníku uvedli, že se k nim informace o aktivitách MAP nedostávají včas anebo vůbec.

Ne všechny školy jsou dostatečně aktivní. Příčinou je jednak geografická odlehlost, jednak také celková únava z projektů, špatné zkušenosti z dříve absolvovaných seminářů či nemožnost suplování (především na velmi malých školách) a celková únava. (sebehodnotící zpráva MAP, 2021)

**Byly využity silné stránky a příležitosti formulované ve SWOT analýzách MAP? Byly eliminovány slabé stránky a bylo předcházeno hrozbám definovaným na začátku MAP?**



Realizační tým se nedomnívá, že by bylo něco zásadně podceněno, nebo že by nastal někde nějaký podstatný problém v průběhu realizace MAP.

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), kombinují prezenční akce s on-line akcemi. Rodiče se také podařilo více oslovit právě prostřednictvím akcí v on-line prostředí, které byly realizovány v období covidu-19.

Silné stránky a příležitosti formulované ve SWOT analýzách byly ve většině případů využity (viz vyhodnocení SWOT v příloze č. 2).

Slabé stránky a hrozby formulované ve SWOT analýzách byly ve většině případů eliminovány, 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.<sup>8</sup>

#### Naplnění spolupráce a zapojení dotčené veřejnosti

V rámci řídicího výboru jsou zapojeni zástupci rodičů, zřizovatelů a škol. Většina ředitelů škol jsou členy řídicího výboru. Členem řídicího výboru byl také zástupce Agentury pro sociální začleňování. S ASZ byl v rámci MAP I sestaven plán spolupráce do roku 2020.

Byla snaha zapojit rodiče do plánování, ale informátor z řad vedení škol nemá pocit, že by se rodiče zapojili, nejsou v tomto ohledu příliš aktivní.

Rodiče a veřejnost byli v otázce zapojení do aktivit MAP a místního aktivního plánování nejproblematičtější skupina, a to jak v rámci MAP I, tak v rámci MAP II. „Nedaří se dodatečně efektivně oslovovat a aktivizovat širokou neodbornou veřejnost k hromadnější účasti na akcích MAP.“ (sebehodnotící zpráva MAP, 2021)

---

<sup>8</sup> Inspiromat č. 1: Metodické zdroje dostupné na stránkách projektu Strategické řízení a akční plánování ve školách v území: <https://projekty.nidv.cz/strategicke-rizeni>

K aktivnějšímu zapojení je těžké rodiče dle realizátorů oslovit. I když byly akce pro rodiče inzerovány přes různé informační zdroje (regionální periodika, webové stránky či facebook, rozesílky e-mailů vedení škol), 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 pro rodiče pořádané v době pandemie covid-19. – Dle realizátorů se účastnilo více rodičů, protože to pro ně bylo pohodlnější než někam dojíždět, a také proto, že díky distanční výuce byli nejspíše nuceni intenzivněji se zapojit do výuky dětí a měli možnost více nahlédnout do fungování škol. V rámci MAP II se oproti MAP I zlepšila i spolupráce s oslovováním rodičů prostřednictvím škol, které již měly k realizátorům větší důvěru.

Širší dotčená veřejnost je zapojena především zajištěním přístupu veřejnosti k informacím, kdy veškeré výstupy MAP a plánované akce jsou zveřejňovány na webových stránkách [www.masposumavi.cz](http://www.masposumavi.cz). Veřejnost byla oslovována pomocí veřejných sdělovacích prostředků (regionální periodika, webové stránky či facebook).

Někteří zřizovatelé jsou zastoupeni v řídicím výboru. Na počátku MAP zřizovatelé přispěli k přesvědčení škol k zapojení do projektu MAP. Zapojení zřizovatelů se přesto podařilo dle realizačního týmu jen částečně. Zřizovatelé jsou také informováni o MAP v rámci mikroregionů, 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.

Z hlediska jednotlivých MŠ a ZŠ se dle realizátorů projektu podařilo vybudovat fungující partnerskou síť. V rámci MAP I panovala ze strany škol zpočátku nedůvěra, ale postupně si realizátoři získali jejich důvěru. A to především díky kvalitním službám a konkrétním aktivitám (např. další vzdělávání pedagogů, vytváření pracovních skupin, diskusních plén, vytvářením platform pro setkávání pedagogů a vedení škol) a upřímné snaze o rozvoj vzdělávání, získal si realizační tým důvěru vedení škol, které s realizačním týmem velmi úzce spolupracovalo.

V rámci MAP II se již školy samy od realizátorů poptávaly, jaké akce se chystají 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.

Do tvorby MAP se také podařilo zapojit na Horažďovicku široké spektrum aktérů MAP, kteří se věnují vzdělávání či podpoře dětí a žáků. Informátoři z řad vedení škol, zřizovatelů, pedagogů či rodičů nezaznamenali aktéra, který by jim v rámci MAP chyběl. Informátoři oceňovali zapojení takto širokého spektra a vítají další společné diskuze. Nejvíce oceňovali setkání s těmito organizacemi: OSPOD, knihovny, muzeum v Klatovech či DDM v Horažďovicích, vedení škol z ostatních obcí v ORP či ČŠI. Do budoucna by informátor z řad vedení škol uvítal větší zapojení místních podnikatelů v oblasti kariérního poradenství a exkurzí žáků do místních firem, které se dle něj již v rámci MAP II nestihly.

Realizátoři se snažili do MAP zapojit také oblastní hospodářskou komoru v rámci zkvalitnění kariérního poradenství pro žáky. V rámci MAP I se tato aktivita příliš nedařila kvůli kolizi termínů pro setkávání pracovní skupiny pro kariérní poradenství. V rámci MAP II byla užší spolupráce zase znemožněna kvůli karanténním opatřením během pandemie covid-19 (nebylo možné realizovat exkurze do místních firem). Realizátoři by chtěli spolupráci s OHK a podnikateli v území více rozvinout v budoucích aktivitách v rámci MAP III a IV.

Naplňování principu dohody a otevřenosti

Informátoři potvrdili, že měli možnost připomínkovat výstupy a podílet se na tvorbě místního akčního plánu. Se způsobem zpracování místního akčního plánu a strategického rámce jsou spokojeni. S organizací MAP a koordinátory jsou spokojeni.

Informátor z řad vedení škol potvrdil, že si mohli volit témata setkávání, která by je zajímala, a vnímali tuto možnost velmi pozitivně. Informátor oceňoval možnost setkávání a spolupráce s OSPODem, anebo školení s Českou školní inspekcí, která byla díky MAP zprostředkována. Dále také oceňoval školení na bezpečnost a kyberšikanu. Celkově vnímá informátor nastavení spolupráce s MAP za velmi účelné a přínosné.

„A tady opravdu teda je hotový papír, ale ten výsledek na tom papíře je smysluplný. Líbí se mi prostě ta spolupráce, ta komunikace. Řeknete si, co byste chtěli, co byste potřebovali. A realizační tým zařídí, samozřejmě co je v jejich možnostech.“ (informátor z řad vedení škol)

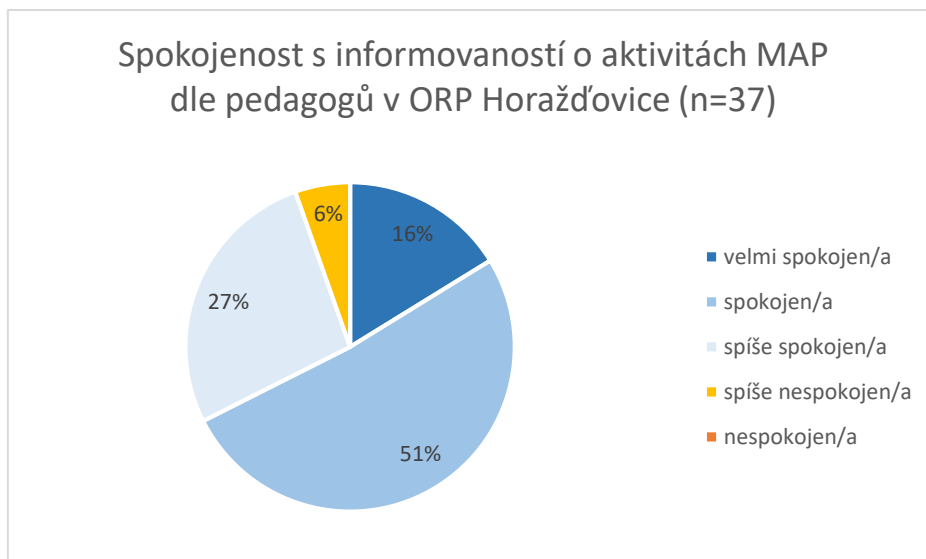
Informátoři z řad vedení škol a pedagogů nevnímají, že by setkávání byla pouze formální, pouze pro to, aby vznikl nějaký papír, ale zároveň jsou i v rámci MAP rovnou řešeny potřeby škol. Především co se týče doplnění vzdělávání, školení či výměny zkušeností s dalšími institucemi (např. OSPOD, knihovny, ČŠI atd.) či odborníky ve vzdělávání dětí a žáků.

Pravidelné setkávání pracovních skupin, řídicího výboru a dalších platforem bylo otevřené i dalším zájemcům, největší potenciál pro participaci – přímé zapojení do tvorby MAP byl právě v rámci pracovních skupin. Na řídicí výbor také mohou přijít hosté, ale neúčastnili hlasování. 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. 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.

„Já bych řekla, že i pan Hajšman to vede hodně dobře. Tak hezky, řekla bych věcně, bez nějakých zbytečných kudrlinek. Nemám připomínek. Za mě dobrý.“ (informátor z řad zřizovatelů)

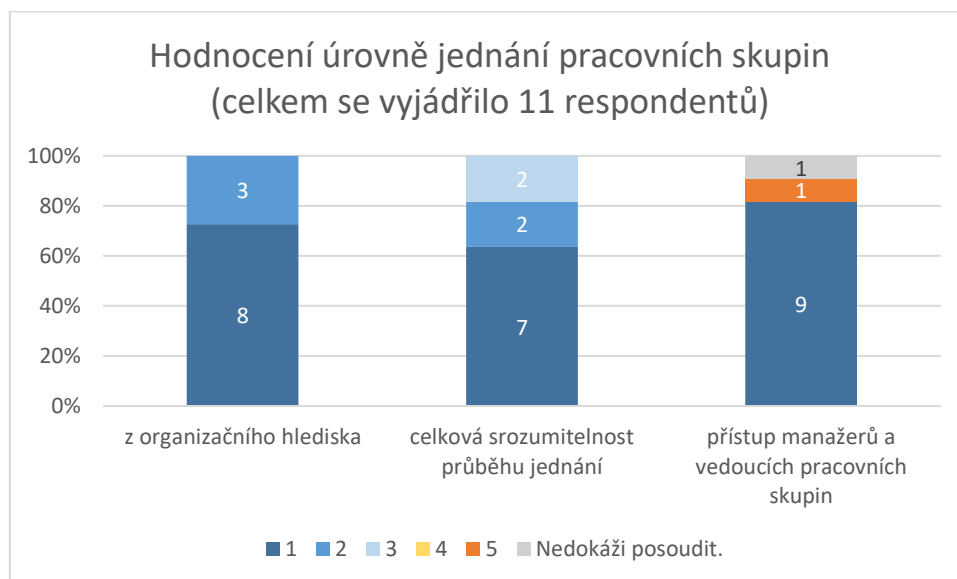
Všechny aktivity a akce pořádané v rámci MAP včetně výstupů MAP byly zveřejňovány na stránkách [www.masposumavi.cz](http://www.masposumavi.cz) a od projektu MAP II jsou informace sdílené také na facebook stránkách. Na webových stránkách jsou zveřejňovány pozvánky na akci a zápisy z jednotlivých setkání.

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 i dotazníkové šetření (viz graf č. 5). Respondent, který je spíše nespokojený, uvedl, že „konání schůzek jsou hlášeny pozdě, mnohdy není možné si zařídít čas na účast“.

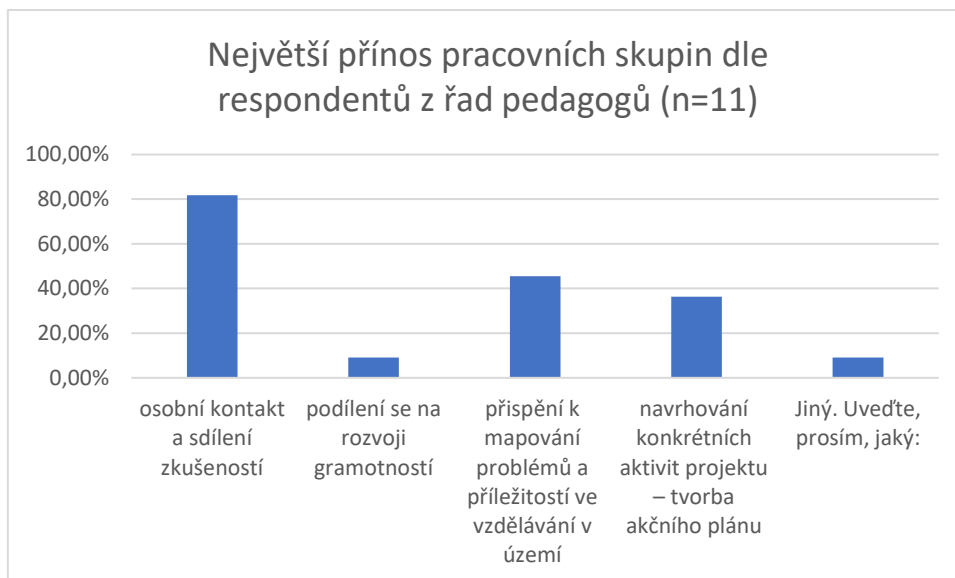


Graf 5 Odpovědi na otázku č. 22 z dotazníkového šetření pro pedagogy v ORP Horažďovice, které proběhlo v prosinci 2022.

Z dotazníků (viz graf č. 6 a 7) vyplynulo, že s organizací a vedením pracovních skupin jsou pedagogové a vedení škol oslovených prostřednictvím dotazníku spokojeni, a neměli k jejich řízení výraznější výhrady. Informátor z řad pedagogů (účastníci se pracovní skupiny) též neměl k fungování pracovních skupin výhrady a oceňoval možnost společného pánování aktivit v rámci pracovních skupin. Dílčí výhrady k využití potenciálu pracovních skupin měli tři respondenti. Jeden z nich by uvítal, kdyby pracovní skupina pro čtenářskou gramotnost rozšířila svoji působnost, např. více se propojit s MŠ. Ke skupině pro čtenářskou gramotnost měl připomínku i další respondent, který by ještě více zjišťoval potřeby pedagogů zapojených do skupiny či vzdělávacích akcí, dle něj se někteří pedagogové účastní akcí spíše z pověření vedení školy než z vlastního zájmu. Respondent účastníci se pracovní skupiny pro rovné příležitosti by uvítal četnější frekvenci setkávání.



Graf 3 Odpovědi na otázku č. 4. z dotazníkového šetření mezi pedagogy v ORP Horažďovice, které proběhlo v prosinci 2022.



Graf 4 Odpovědi na otázku č. 5. z dotazníkového šetření mezi pedagogy v ORP Horažďovice, které probíhalo v prosinci 2022.

### Naplnění principů SMART cílů MAP

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

### Naplnění principu partnerství

Do projektu jsou zapojeny všechny školy z území ORP Horažďovice, s nimiž realizační tým udržuje častou a úzkou spolupráci. Spolupráce byla v rámci MAP I navázána s Agenturou pro sociální začleňování, s níž MAS Pošumaví uzavřelo memorandum o spolupráci. Řídicí výbor tvoří zástupci vedení škol, pedagogů, zřizovatelů, rodičů, volnočasových organizací a zástupce ASZ.

V říjnu 2016 v rámci MAP I byl ustanoven Řídicí výbor a jeho členové zastupovali pedagogickou a rodičovskou veřejnost, dále pak byli osloveni členové ze stran zástupců zřizovatelů škol, zástupců organizací zájmového a neformálního vzdělávání, zástupce ASZ a zástupce KAP (Krajských akčních plánů). Došlo k setkání široké veřejnosti u kulatého stolu, která byla informována o projektu a jeho cílech. Zde se diskutovalo o možnosti vytvoření konkrétních pracovních skupin, které následně vznikly. Pracovní skupiny byly jednou z nejdůležitějších složek projektu, řešila se pro území důležitá témata. Do těchto skupin byly přizvány orgány a organizace, které na území vykonávají činnost související s dětmi a vzděláváním: Odbor památkové péče, školství a kultury MěÚ Horažďovice, Odbor sociálních věcí a zdravotnictvím MěÚ Horažďovice, Dům dětí a mládeže Horažďovice, Pionýr, z. s. – Pionýrská skupina Prácheň Horažďovice, PPP Klatovy, Oblastní metodik prevence, Městská knihovna Horažďovice, Husův sbor církve československé husitské Horažďovice. (Sebehodnotící zpráva, 2018)

V rámci MAP II se realizační tým zapojil do komunitního plánování sociálních služeb na Horažďovicku, kde získal kontakty na další možné partnery pro MAP.

Klíčovými partnery konkrétně jsou:

- všichni ředitelé škol v území,
- členové Řídicího výboru MAP,
- místní lídři,
- pravidelní členové pracovních skupin,
- paní Mgr. Gabriela Hermanová, členka Řídicího výboru MAP, účastnice mnoha akcí MAP a konzultantka a spolupracovnice na katalogu cílů školních vzdělávacích programů,

- starostové obcí Horažďovice, Chanovice, Pačejov,
- odbor školství MÚ Horažďovice,
- DDM Horažďovice.

## 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.

Realizátoři projektu vnímají jako nejúspěšnější změnu vytvoření platformy pro setkávání aktérů ve vzdělávání, které v území před tím neexistovaly, a zajištění logopedické péče na základních školách. Tyto přínosy pro území kvitují i informátoři z řad pedagogů, vedení škol a zřizovatelů. Setkávání vedení ředitelů a pracovní skupiny byla využita například i k řešení krizové situace kolem covidu-19 a nyní i pro situaci spojenou se vzděláváním žáků z Ukrajiny. 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.

Informátor z řad zřizovatelů uvedl, že v území se začalo více mluvit o potřebách škol uceleně, ředitelé si díky MAP mohou vyměňovat zkušenosti. Například potřeba školního psychologa nebyla dříve zřizovateli vnímána tak závažně.

„Určitě je to propojování lidí v oboru, což znamená především kantorů navzájem, ředitelů navzájem a neziskovek, samozřejmě i některých rodičů. Je to takový mezičlánek mezi lidmi. To si myslím, že se docela podařilo. Spousta lidí se díky tomu navzájem seznámilo a začali nějak spolupracovat a dozvěděli se o sobě, že vůbec existují.“ (realizátoři projektu)

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.

Dále se díky místnímu akčnímu plánování v regionu zvýšila nabídka kvalitního vzdělávání pro pedagogy, a to tím, že byly v rámci projektu zajišťovány kvalitní odborné semináře, exkurze a školení byla realizována přímo v území (v Horažďovicích nebo v Sušici). Pedagogové museli dříve za dalším vzděláváním cestovat do 60 km vzdálené Plzně, nebo bylo nutné zajistit školení přímo na škole, což bylo pro školy finančně náročnější a pro pedagogy zase časově náročné.

V území také nově funguje půjčovna pomůcek mezi školami, kterou školy využívají. Půjčovnu zřídilo v rámci projektu MAP MAS Pošumaví a spravuje ji. Jedná se o půjčovnu dražších pomůcek – Ozoboti, BeeBoty, robotické stavebnice, společenské hry a také knihy. Reagovalo se tím na potřebu zkvalitňování infrastruktury a vybavení škol, které je finančně náročnější především pro venkovské školy.

Díky setkávání vedení škol se podařilo zajistit logopedickou péči na školách v území prostřednictvím sdíleného logopeda.

Díky setkávání pracovních skupin existuje v území systematická podpora čtenářské a matematické gramotnosti a také rovných příležitostí ve vzdělávání. 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 oblastech rozvíjejících čtenářskou gramotnost, matematickou gramotnost, rovné příležitosti a inkluzivní vzdělávání.

Díky MAP po část projektu existovala možnost konzultací se speciálním pedagogem, odborníkem na ADHD, osobnostní rozvoj dětí a na kyberšikanu. Po zrušení podpory implementačních aktivit ovšem tato možnost již nemohla být využita a tudíž k zvýšení dostupnosti těchto odborníků a především speciálních pedagogů v regionu došlo pouze dočasně.

Jedním z cílů MAP ORP Horažďovice pro zkvalitnění vzdělávání bylo také zlepšení a rozvoj infrastruktury škol. V tomto ohledu vedení škol i pedagogové oceňovali, že vznikla možnost zapůjčit si vybavení (např. robotické stavebnice, knihy, Ozoboti, BeeBoti, resuscitační figurína apod.), a to díky půjčovním pomůckám, která v rámci MAP vznikla, i nadále ji spravuje MAS Pošumaví. Dále školy dostávaly v průběhu MAP informace o datačních možnostech na rozvíjení infrastruktur škol (především v rámci „malého“ a „velkého“ IROP), které využily Horažďovické školy především pro zmodernizování vybavení různých učeben (chemie, jazyková, informatiky, přírodovědná).

Dle realizátorů projektu se díky setkávání v rámci MAP zvýšila informovanost o projektech Šablon a i její častější využívání školami v Horažďovicku.

### **Nezamýšlené dopady:**

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

Původně nebylo počítáno s průběžnými konzultačními službami externích konzultantů (na ADHD, osobnostní rozvoj, kyberšikanu, speciální pedagogiku) pro rodiče a pedagogy, což byla oblíbená služba, která měla dopad i na osoby, které jinak do kontaktu s projektem nepřišly.

### **Negativní dopady MAP**

Jedním z negativních dopadů projektu může být dle realizátorů nemožnost realizace implementačních aktivit (tj. 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.

Informátor z řad zástupců knihoven uvedl, že paradoxně zřízení nebo dovybavení školních knihoven mělo negativní dopad na návštěvnost obecní knihovny.

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 do akčního plánování byly v rámci MAP I a MAP II:

- děti a žáci MŠ a ZŠ na Horažďovicku,
- rodiče dětí a žáků MŠ a ZŠ na Horažďovicku,
- pedagogové ZŠ a MŠ v ORP Horažďovice, asistenti pedagoga,
- ředitelé škol,
- zřizovatelé škol,
- odborná veřejnost (například DDM Horažďovice, knihovny, poradenská centra).

### **Co se podařilo změnit na straně dětí a žáků?**

Cílem MAP bylo na straně dětí a žáků zajistit kvalitní a dostupné vzdělávání každému dítěti či žáku v regionu, zvýšit jejich čtenářskou, matematickou a polytechnickou gramotnost. Podpořit podnikavost a iniciativu dětí a žáky tak podpořit v jejich vztahu k regionu.

Informátor z vedení škol se domnívá, že zprostředkovaně měly vzdělávací semináře pro pedagogy realizované v rámci MAP (např. nová informatika na podporu čtenářské a matematické gramotnosti) vliv i na děti a žáky, zvýšila se také dostupnost nákladnějších vzdělávacích pomůcek (pro čtenářskou gramotnost nebo programování) pro všechny žáky.

Informátor z řad vedení škol uvedl, 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 se domnívá, že exkurze měly na děti a žáky také vliv ohledně budování vztahu k regionu a zvýšení polytechnické gramotnosti, např. v rámci exkurze do skanzenu v Chanovicích – poznávání místních řemesel ve skanzenu v Chanovicích, nebo exkurze do SOŠ a SOU v Sušici.

Informátor z řad pedagogů uvedl, že nové metody (např. pedagogika Franze Ketta, práce ve skupinách, metody dramatické výchovy – práce s příběhem, práce s chybou), které se díky vzdělávacím seminářům naučil, mu pomáhají začlenit i méně šikovné děti. Uvedl také, že získaly materiály a pomůcky, které byly vhodné pro všechny žáky.

„Ale vidím na té třídě velký pokrok. A myslím si, že je to i díky tomu, že děláme všechny tyto aktivity, že to není jenom o tom, že otevřete knížku a cvičení 2 a vypíšete párový souhlásky. Je to všestranný.“ (informátor z řad pedagogů)

Informátor z řad pedagogů zaznamenal i vyšší zájem žáků o čtenářský klub po úpravě jeho obsahu a vedení i na základě vzdělávacích seminářů realizovaných v rámci MAP.

Informátor z řad rodičů uvedl, že díky službě externích konzultantů (speciálního pedagoga) se podařilo přímo podpořit některé děti ohrožené školním neúspěchem či sociálním vyloučením (především v době covid-19).

**13 respondentů z řad pedagogů (tj. 35 %) na Horažďovicku se domnívá, že aktivity pořádané v rámci MAP (tj. vzdělávací semináře, setkávání pracovních skupin či přímo akce pro děti a žáky) měly přímý nebo zprostředkovaný dopad na žáky či děti.** Vzdělávací pomůcky jsou pro děti a žáky dostupnější díky půjčkovně pomůcek, někteří pedagogové pozorovali, že děti či žáci jsou aktivnější díky metodám a postupům ve výuce, které začali využívat na základě dalšího vzdělávání pedagogů v rámci MAP či díky pomůckám zapůjčeným v rámci MAP.

V oblasti dostupného inkluzivního vzdělávání pro každé dítě vidí někteří pedagogové také určité dílčí pokroky. V posledních 6 letech se dle nich zlepšila např. výuka, která je více zaměřena individuálněji, zvýšil se počet asistentů, kteří pomáhají pedagogům, a tedy i přístup ke vzdělání dětem se SVP, získání pomůcek a učebnic určených pro děti či žáky se SVP, zlepšení pomoci dětí ze znevýhodněného prostředí. Tyto změny ovšem není možné přičítat pouze MAP, jedná se o změny, které byly dosaženy i díky projektům Šablona (k jejich využívání nabádali školy realizátoři MAP, případně pomáhali i s jejich administrací), díky seminářům NPI a případně další podpoře z MŠMT, která do škol v posledních 6 letech proudila.

Zvýšení atraktivity regionu v očích žáků prostřednictvím regionálních exkurzí pro učitele po místech významných v regionu (byly úspěšné), 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 širší rodičovské veřejnosti se projekt snažil informovat rodiče o probíhajícím projektu MAP, byli vyzváni přes školy k připomínkování místního akčního plánu, a na začátku projektu měla širší



rodičovská veřejnost také možnost vyjádřit své potřeby a připomínky prostřednictvím ankety. Dále v projektu MAP I a II byli rodiče podpořeni vzdělávacími semináři a poradenstvím ve výchově.

Informátor z řad rodičů oceňoval vůbec možnost širší rodičovské veřejnosti zapojit se do tvorby MAP, která před tím v území nebyla. Na začátku MAP uvítal možnost navrhnout aktivity či přispívat podněty ke zlepšení vzdělávání v území (probíhala veřejná setkání k tvorbě MAP a také anketa mezi rodiči). Následně pro něj byla přínosná možnost setkávat se s pedagogy či odborníky v rámci implementačních aktivit (vzdělávacích seminářů či setkávání pracovních skupin), které probíhaly především v rámci MAP II. Na těchto setkáních oceňoval možnost výměny zkušeností ohledně výchovy dětí.

Pro rodiče se díky MAP zvýšila nabídka vzdělávání k zvýšení kompetencí k výchově dětí, či poradenství při problémech s výchovou prostřednictvím konzultantů zajištěných pro území v rámci MAP II (speciální pedagogové, odborníci na osobnostní rozvoj dítěte, kyberšikanu, ADHD). Z počátku dle realizátorů projektu vzdělávací semináře či setkání s odborníky na výchovu neměly hojnou návštěvnost, nicméně v rámci MAP II se účast dle realizátorů zlepšila.

Informátor z řad rodičů uvedl, že mu konzultace se speciálním pedagogem skutečně pomohly při podpoře několika dětí a žáků ve vzdělávání v době pandemie covid-19.

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.

Informátor z řad vedení škol nezaznamenal nějaké zásadnější dopady MAP na rodiče či na spolupráci školy s rodiči. Informátor z řad vedení škol se snažil šířit informace o nabídce seminářů či konzultantů mezi rodiče, nicméně dopad této aktivity mu není známý.

Podrobněji dopady na straně rodičů nebyly zkoumány, neboť se realizační tým domnívá, že projekt neměl takový dopad na širší rodičovskou veřejnost, aby se projevil např. v dotazníkovém šetření mezi obyvateli Horažďovicka. Podpořeni byli spíše jednotlivci a aktivní rodiče. Distribuce případného dotazníku by tak 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, a to například obesláním 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.

Realizátoři projektu hodnotí, 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 a případně i s dotazy na dotační možnosti. Informátoři z řad ředitelů a pedagogů toto tvrzení v rozhovorech potvrdili, také uvítali možnost vznášet své návrhy k rozvoji vzdělávání a školství v území. A tyto výsledky přináší i dotazníkové šetření realizované mezi pedagogy.

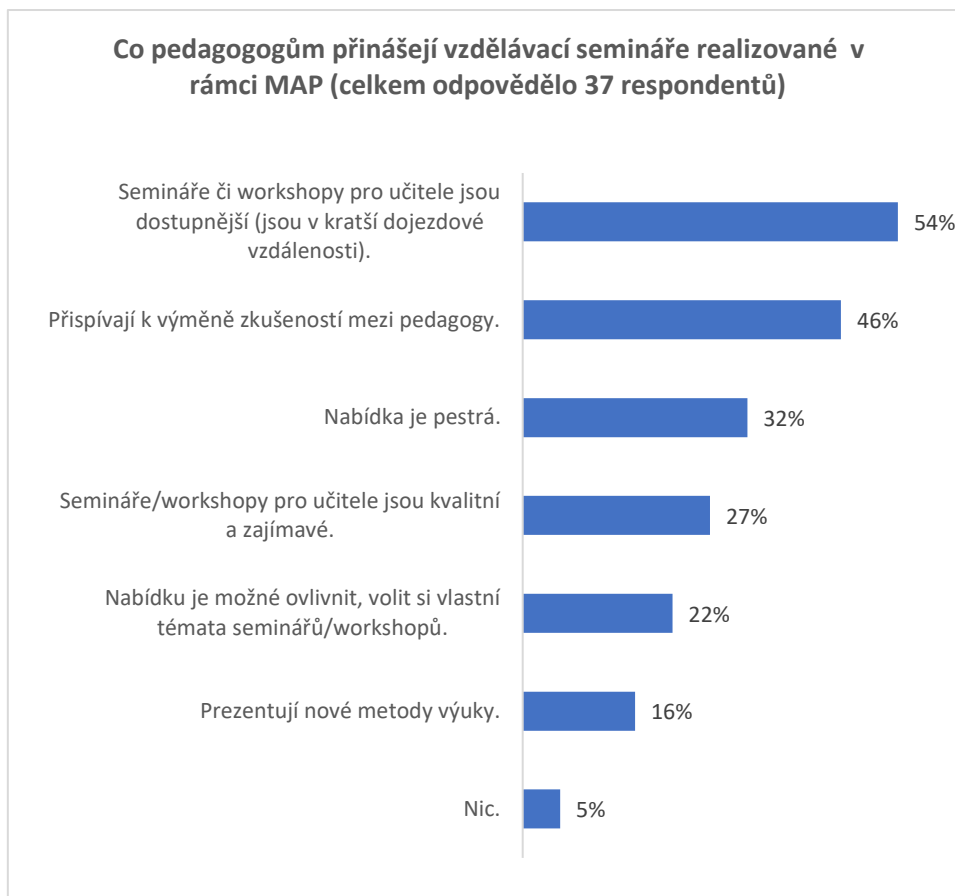
Informátoři z řad pedagogů a ředitelů oceňovali poskytnutí možnosti výměny zkušeností mezi pedagogy z jiných škol, které v území dříve neexistovalo. Informátor z řad ředitelů velmi oceňuje setkávání ředitelů z ORP, které probíhá dvakrát ročně a je dvoudenní. Na setkávání oceňuje, jak témata vzdělávání v rámci programu (např. setkání s ČŠI, nebo s OSPOD, práce s dětmi z Ukrajiny, bezpečnost, kyberšikana), tak neformální večer, kdy si ředitelé mohou sdílet své zkušenosti mezi sebou.

Respondenti v dotazníkovém šetření také uváděli, že aktivity MAP (pracovní skupiny, vzdělávací semináře či workshopy) přispěly k výměně zkušeností mezi pedagogy. Osobní kontakt a sdílení zkušeností považuje za největší přínos pracovních skupin 80 % respondentů, vzdělávací akce napomáhají k výměně zkušeností mezi pedagogy podle 46 % respondentů.

„My jsme si i mohli plánovat ty semináře, každý přišel s nějakým nápadem a dávali jsme to společně dohromady. Takže to plánování mně vyhovovalo a také jsem měla přehled o těch akcích. Nebo, protože my tu zkušenost nemáme, třeba na tom posledním (setkání pracovní skupiny) se hodně zmiňovala zkušenost s dětmi z Ukrajiny, které měli někteří ve třídě. Takže jsme mohli získat i nějaké nové zkušenosti nebo informace“ (informátor z řad pedagogů)

Pro pedagogy se zvýšila dostupnost a nabídka kvalitního vzdělávání přímo v území (díky implementačním aktivitám MAP). 54 % respondentů z řad pedagogů také uvedlo, že semináře či workshopy pro učitele realizované v rámci MAP jsou pro ně dostupnější (viz graf č. 8). **56 % respondentů z řad pedagogů také v dotazníku uvedlo, že za posledních 6 let se nabídka kvalitního vzdělávání pro pedagogy (dostupná přímo v regionu Horažďovicka či Sušicka) zlepšila.**

Informátor z řad pedagogů uvedl, že díky MAP pro něj byly vzdělávací semináře dostupnější, protože se realizovaly přímo v Horažďovicích či v Sušici. Většina školení pro pedagogy je totiž realizována v Plzni (vzdálené 60 km), pedagogové si tak musí za sebe hledat suplování a je to časově náročnější. Informátor oceňoval, že často byly vzdělávací semináře v rámci MAP realizovány odpoledne po vyučování, takže ani nemusel za sebe hledat náhradu. Oceňoval také možnost výměny zkušeností např. s pedagogy z mateřských škol, které jsou I. stupni ZŠ blízké. Informátor z řad ředitelů uvedl, že vzdělávací semináře, exkurze či workshopy byly pro jeho pedagogy dostupnější také proto, že byly financované z projektu MAP. Pro školy tak neznamenal další náklady navíc. 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. Informátor z řad vedení škol oceňoval, že vzdělávací semináře MAP byly pro školy realizovány zdarma, což je pro rozpočet školy samozřejmě příznivé.



*Graf 5 Odpovědi na otázku č. 9: Co nejvíce oceňujete na vzdělávacích seminářích či workshopech pro pedagogy realizovaných přímo v regionu Horažďovicko/Sušicko organizací MAS Pošumaví v rámci projektu MAP?*

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

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 moderních, výukových nástrojů. Informátor z řad vedení škol uvedl, že díky půjčovně začaly využívat např. Ozoboty pro výuku programování, soubory her pro podporu čtenářské gramotnosti. Jak uvedl jeden z informátorů, dříve by je třeba ani nenapadlo využívat robotické pomůcky, a to i vzhledem k tomu, že jejich pořízení je celkem finančně náročné. Dle informátora z řad pedagogů se zlepšilo díky MAP i vybavení školy knihami pro žáky, opět přes půjčovnu pomůcek. Informátor i respondenti z řad pedagogů uvedli, že také získali nové materiály do výuky pro podporu čtenářské gramotnosti.

„Zapůjčování pomůcek školám... pedagog má možnost se seznámit s pomůckami, které běžně dostupné nemáme, naučit se je používat a vyzkoušet ve třídě. Zjistí, zda mu pomůcka vyhovuje a případně si o ni zažádá a škola zakoupí vlastní. Ale prvotní seznámení se s pomůckou je služba k nezaplacení! Za tu opravdu děkujeme! Nová informatika nejen pro žáky, ale i pro pedagogy. Konkrétní vzdělávací akci nemohu hodnotit, účastnila jsem se jen některých, nemám srovnání.“ (respondent z řad pedagogů)

Pedagogové v území získali možnost poradit se s odborníkem, kterých je na Horažďovicku nedostatek – speciální pedagogové, psycholog, odborníci na osobnostní rozvoj dítěte, kyberšikanu a ADHD. Dle výsledků dotazníku konzultace využilo 7 pedagogů (tj. 19 % respondentů), viz graf 9. Tato služba byla

dostupná pouze na část období v rámci MAP II, skrze který mohla být financována. V území tak stále zůstala poptávka po školních psychologech a speciálních pedagogech.



Graf 6 Odpovědi na otázku č. 13 v dotazníkovém šetření pro pedagogy realizovaného v prosinci 2022

Díky vzdělávacím seminářům, exkurzím a setkávání pracovních skupin získali pedagogové větší přehled o moderních trendech, zvýšili si kompetence, nebo začali využívat nové metody ve výuce.

„Začala jsem vést čtenářský klub úplně jinak. Protože předtím, když jsem se o čtenářský klub zajímala, a dívala se na nějaká videa, tak tam je hodně propagované, že si děti někde zalezou, kde je jim příjemné místo, vezmou si nějakou svoji knížku a čtou. Ale mně se tohle úplně neosvědčilo, takže já mám celou tu dobu vymyšlený program, kdy to mám právě i z těch knížek (získaných díky vzdělávacím seminářům) a začínáme tím, že si uvaříme čaj a pak mám soubor her, soubor pomůcek, oni se pak na to těší. Kromě dvou dětí mi chodí celá třída.“ (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, čtení s porozuměním (6x),
- aktivizační metody, využívání her (2x),
- práce s programovatelnými roboty – Ozoboty, Beeboty (2x),
- Feldenkraiova metoda u dětí se SVP (2x),
- metody rozvíjející matematickou a polytechnickou gramotnost (2x),
- přístup nové informatiky (Baierlová),
- zapojení ICT techniky do výuky,
- metoda E-U-R,
- metody rozvíjející čtenářskou gramotnost (H. Švejdová),
- diagnostika třídy – pochopení dynamiky dění ve třídě,
- Pedagogika Franze Ketta,
- Práce s knížkou, práce s příběhem,
- získání nových informací pro práci s dětmi se SVP,
- výuka cizinců,
- Montessori pedagogiku,
- zvýšení informovanosti o rizicích spojených s používáním internetu u dětí.

Dle respondentů dotazníkového šetření mezi pedagogy aktivity MAP přispěly v regionu k zvýšení možnosti pro pedagogy seznamovat se s novými trendy ve vzdělávání.

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

Informátor z řad ředitelů oceňuje regionální toulky (exkurze v Pošumaví) pořádané v červenci.

Informátor z řad ředitelů nevnímá, že by bylo něco, co se v rámci plánovaných aktivit nepovedlo nebo mělo negativní dopad na vedení škol či pedagogy.

### **Co se podařilo změnit na straně zřizovatelů MŠ a ZŠ?**

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 (např. o chybějících psychologích na školách), případně i o dotačních možnostech. Zřizovatel uvedl, že je pro něj přínosem i popis investičních priorit jednotlivých škol v ORP, kde přehledně na jednom místě vidí potřeby všech škol, a to nejen těch z Horažďovic. Zmapování území a zanalyzování potřeb škol v území v rámci MAP považuje za kvalitní a srozumitelné, přineslo mu nové informace, bohužel ne všechny potřeby je dle něj možné naplnit.

„Když to takhle řeknu, třeba je pro mě zajímavá ta informace, že hodně školy potřebují dětského psychologa. Neustále si říkám, ano potřebují, potřebují, ale nemůžeme ho sehnat, a já cítím, že je to jedna z věcí, o kterou by se ty školy podělily, ale nejde to.“ (respondent z řad zřizovatelů)

Informátor z řad zřizovatelů nemá pocit, že by MAP přispěl k získávání finančních prostředků/dotací na infrastrukturu škol.

Co se týká dopadu na spolupráci zřizovatele se školami, došlo dle něj prostřednictvím MAP spíše k prohloubení vztahů díky častějšímu setkávání. Již před MAP měli se školami v jejich obci velmi úzké vztahy a vzájemně spolupracovali. Nicméně uznává, že MAP přispělo k zjištění i dalších potřeb jejich škol, nejen těch, které se týkají infrastruktury, ale i těch, které se týkají vzdělávání – právě například problém s nedostatkem školních psychologů.

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

### **Co přinesl MAP dalším organizacím pracujících s dětmi do 15 let?**

Informátor z řad neformálních organizací pracujících s dětmi a žáky uvedl, že pro něj bylo velmi přínosné potkávat se se zástupci vedení škol, zřizovateli či s rodiči. Velmi uvítal i možnost zapojit se do plánování budoucnosti vzdělávání v území, protože zde dříve žádná taková možnost nebyla. Z hlediska přínosu pro rodiče rovněž aktivity MAP vnímá jako velmi přínosné, a to jak tvorbu místního akčního plánu, tak implementační aktivity (vzdělávací semináře pro rodiče, odborné konzultanty na problémy s výchovou). Vnímá, že se aktivit účastnili rodiče či pedagogové, kteří potřebují pomoci s nějakým výchovným problémem, a v tom vidí přínos MAP. Odborníky, které měl informátor možnost poznat, považuje za kvalitní.

### **Nezamýšlené dopady**

Informátor z řad zástupců knihoven uvedl, že paradoxně zřízení nebo dovybavení školních knihoven mělo negativní dopad na návštěvnost obecní knihovny.

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

V rámci MAP v ORP Horažďovice se spolupracovalo s projektem SRP realizovaným koordinátorem Krajského akčního plánu vzdělávání (dále jen KAP). 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 (tzv. „malého“ a „velkého“ IROP). Informátoři z řad vedení škol a zřizovatelů kvitují, že tyto aktivity přispěly k získání podpory na modernizaci učeben místních škol a zřízení bezbariérovosti jedné z místních škol.

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 informací a v několika případech pomoc s administrací 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.

V rámci MAP II realizační tým spolupracoval s projektem komunitního plánování sociálních služeb v ORP Horažďovice. Účastnil se setkání pracovních skupin a čerpal zde informace a podklady pro aktualizaci místního akčního plánu vzdělávání. Při aktualizaci MAP čerpali realizátoři také z tvorby SCLLD.

## 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 právě 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 ze strukturálních fondů nepokračovalo. Odbor školství na činnost realizovanou v rámci MAP nemá kapacity. Není pravděpodobné, že by si obce a město Horažďovice platily úředníka či manažera, který by MAP zajišťoval. Respektive který by organizoval setkávání ředitelů, pedagogů a zřizovatelů.

### Motivace k zapojení se do tvorby MAP a implementačních aktivit dle jednotlivých aktérů

Motivace učitelů či ředitelů škol k setkávání a vyměňování si zkušeností je dle realizátorů projektu velká. 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 Horažďovicích.

Motivací k plánování v MAP III by dle realizátorů 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 je to možné. 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 mohli přesvědčit, že to má smysl.

K 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 pořádané v rámci pracovních skupin, či exkurze a setkání ředitelů. A ty je opět potřeba z něčeho financovat. Realizační tým nevidí příliš možnosti, kde jinde než z MAP by na takové aktivity získal finance.

Do budoucna je pedagog z řad informátorů ochoten zapojit se do plánování MAP (mapování problémů v území, stanovování priorit), nicméně je to spíše z toho důvodu, že chtějí vyjít vstříc svému vedení, a také kvůli dobrým vztahům s realizačním týmem – vědí, že tým koordinátorů pomohou. Pedagogové tedy nejspíše nemají ambici sami vytvářet skupiny s ostatními pedagogy k řešení různých specifických problémů. Co se týká plánování (navrhování konkrétních aktivit, tedy konkrétních témat vzdělávacích seminářů nebo aktivit pro pedagogy) – v tomto směru informátor vnímá plánování za užitečné a jemu nápomocné.

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 či aktivit pro pedagogy přímo v ORP Horažďovice. Tyto aktivity vidí jako nejpřínosnější také informátor z řad zřizovatelů. Informátor 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 podařily všechny naplnit (tj. školní psycholog).

Zřizovatelé mají motivaci zapojit se do MAP, protože vědí, že je potřeba priority v oblasti investic do infrastruktury škol mít zanesené do strategického plánu pro možnost čerpání dotací na tyto investice.

Aktivita, která by mohla přetrvat i po ukončení financování z MAP a která byla identifikovaná při rozhovorech, je nejspíše sdílený logoped, kterého jsou školy schopny a ochotny financovat samy. U ostatních aktivit nicméně oceňuje informátor z řad vedení škol mimo jiné právě to, že jsou aktivity hrazeny z projektu a tudíž může ušetřit rozpočet školy.

### **Je plán udržitelnosti realistický?**

Plán udržitelnosti MAP je realistický, a to díky možnosti financovat MAP nadále ze strukturálních fondů. Po skončení tohoto financování a jeho nenahrazení nějakým „středním článkem“ a finanční podporou od státu, realizátoři projektu nepředpokládají, že by prakticky jakékoliv aktivity projektu MAP byly udržitelné.

I financování ze strukturálních fondů může přinést úskalí, např. v rámci MAP III není možné realizovat implementační aktivity, pouze plánování rozvoje vzdělávání. „Školy by také potřebovaly vědět ideálně rok dopředu, co v rámci MAP IV budeme dělat, aby se děti nehnyly někam do Plzně, když budou mít možnost vzdělávat se doma. Pokud to tedy vydrží a bude to nějakým způsobem fungovat dál, tak si myslím, že je to plus tyto MAPy.“ (koordinátor MAP)

## 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.

1) 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 Horažďovicka nebo Sušicka. Plzeň, kde většinou probíhají semináře, je příliš odlehlá.

2) Zajistit pokračování, nebo zjistit možnosti pokračování vzdělávacích akcí pro pedagogy přímo v regionu (v Horažďovicích nebo v Sušici), setkávání ředitelů, která jsou považována za úspěšná.

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

4) Pokračovat v přinášení nových trendů ve vzdělávání do území. Informátoři z řad pedagogů to oceňují, stejně tak respondenti dotazníkového šetření (např. metody pro podporu čtenářské gramotnosti, matematické gramotnosti, nová informatika, Ozoboty, učení pohybem apod.). Vedení škol oceňuje přinášení témat a podpory k aktuálním tématům (např. žáci z Ukrajiny), k vedení škol (setkání s ČŠI), rozvíjení spolupráce s dalšími organizacemi (OSPOD).

5) Pokračovat v zařazování témat podporující rovné příležitosti do seminářů na podporu mat. a čtenářské gramotnosti. Vybírat takové aktivity, které se nekryjí s projekty, které jsou již k prohlubování rovných příležitostí ve vzdělávání realizovány na školách na Horažďovicku.

6) V rámci podpory inkluzivního vzdělávání se zaměřit i na práci s nadanými dětmi.

7) Pokračovat ve způsobu a nastavené úrovni komunikace s vedením škol, s pedagogy i se zřizovateli. Informátoři potvrdili, že je efektivní a nezatěžuje je. Pokračovat ve shromažďování kontaktů na pedagogy v souladu s GDPR.

8) Pokračovat v podpoře spolupráce pedagogů s rodiči. Respondenti z řad pedagogů to považují za budoucí výzvu ve vzdělávání, informátor z řad rodičů setkávání s pedagogy považuje za přínosné.

9) Vyhodnotit stávající a prozkoumat další možné způsoby komunikace, komunikační kanály k oslovení rodičů (např. přes zřizovatele či školské rady, zájmové organizace) a k oslovení pedagogů, především těch, kteří nejsou do MAP zapojeni.

10) Zajistit kvalitní zmapování potřeb rodičů ve vzdělávání a výchově jejich dětí v území pro další plán MAP a opakovat je 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.

11) Prozkoumat podrobněji potřeby škol v podpoře strategického řízení škol či hodnocení kvality školy. Na základě toho případně seznámit školy s nástroji hodnocení kvality školy. V dotaznících se ukázalo, že o to mají někteří pedagogové zájem (kurzy na supervize, hodnocení školy žáky, jak získávat zpětnou vazbu od rodičů). 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 žádoucí zjistit, jaké jsou v tomto ohledu potřeby ředitelů. Jaké nástroje již využívají a jaké další by je zajímaly. Vyjasnit roli a kompatibilitu aktivit MAP a středního článku podpory škol, který bude zřizován v rámci projektu MŠMT.



12) 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 konzultace využil. Zároveň dále pokračovat v podpoře škol v zajištění vlastních psychologů či speciálních pedagogů. Prozkoumat s partnery v území možnosti řešení nedostatečné kapacity pedagogicko-psychologické poradny.

13) Udržovat případně pro aktéry únosnou míru setkávání škol a poradenských center, OSPOD a soc. služeb v území, vytvářet prostředí pro spolupráci škol, OSPOD a soc. služeb. Ve spolupráci s komunitním plánováním sociálních služeb sledovat potřebnost nízkoprahového klubu pro mládež v Horažďovicích a další potřeby dětí ohrožených školním neúspěchem. Pro budoucí místní akční plán vzdělávání je možné využít aktuální průzkumy a výstupy komunitního plánování sociálních služeb<sup>9</sup>. Jsou zde zmapovány potřeby osob žijících „na špatné adrese“, např. potřeba doučování dětí, kariérní poradenství pro mládež, poradenství pro rodiny s dětmi, psychologická péče pro děti.

14) Zjistit potřeby škol ve vzdělávání žáků a dětí z Ukrajiny a případně iniciovat spolupráci v této oblasti. Informátor z řad vedení škol oceňoval seminář realizovaný MAP k této problematice a lze přepokládat, že další setkání k tomuto tématu budou potřeba. Někteří respondenti z řad pedagogů by podporu v tom, jak začlenit žáky a děti z Ukrajiny, uvítali.

15) Prozkoumat možnost využití lokálních finančních zdrojů, které se v rámci předchozích projektů MAP nevěnovala taková pozornost – lokální dotační zdroje (místní či krajské dotace), spolupráce s místními firmami (např. na exkurzích).

16) Provéřit potřeby škol a pedagogů týkající se změn v novém RVP – semináře k budoucím obsahům RVP.

17) Vyhodnocení a sdílení zkušeností s využíváním nových technologií ve výuce (návrh realizačního týmu).

18) Vyhodnotit kvantitativní dopady MAP – naplnění indikátorů MAP, zajistit prezentaci hlavních výstupů dopadů MAP (i z evaluace).

### **Doporučení pro systémová opatření**

Řídící 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 nedovolil 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.

Informovat o potřebnosti školních psychologů na školách další zodpovědné orgány – MMR, MŠMT, instituce vzdělávající budoucí psychology JČU, UK.

Je potřeba, aby bylo rozhodnuto, jak se bude v MAP pokračovat, až nebude financovaný ze strukturálních fondů. Jak nastavit střední článek. Realizátoři projektu i vedení škol vnímají, že aktivity realizované v rámci MAP mají smysl.

---

<sup>9</sup> Komunitní plán rozvoje soc. služeb na Horažďovicku na období 2023–25 a analýzy potřeb viz [https://www.mesto-horazdovice.cz/muhd/komunitni\\_planovani\\_socs.asp](https://www.mesto-horazdovice.cz/muhd/komunitni_planovani_socs.asp)

## Doporučení získaná z rozhovorů s informatory

- Pokračovat v podpoře bohaté nabídky kvalitního vzdělávání pro pedagogy přímo v regionu v Horažďovicích nebo v Sušici. Sušice je považována za dobře dostupnou i z Horažďovic.
- Udržet kvalitu odborníků.
- Nabízet setkávání pro rodiče s odborníky. Informatorem z řad rodičů, je to vnímáno jako účelné.
- Pokračovat i v mapování a plánování potřeb, o jaká témata by měli pedagogové zájem.
- Pokračovat v realizaci akcí přímo pro děti a žáky.
- Je zájem o pokračování exkurzí pro všechny děti i pedagogy (jako např. regionální exkurze či návštěva Montessori školy). Je zájem o zprostředkování exkurzí pro žáky do místních firem a školení od místních podnikatelů (např. pekař apod.), které přerušila pandemie covidu-19.
- V budoucí MAP podpořit i práci s nadanými dětmi (praktičtěji zaměřené semináře).
- Podporovat spolupráci I. stupně s pedagogy z MŠ je informatorem z řad pedagogů vítána.
- Snažit se stále zapojovat i rodiče do aktivit MAP, i když účast není tak hojná, nevzdávat to. Při oslovování rodičů se dle informátora osvědčil osobní kontakt a předávání dobrých zkušeností z již proběhnutých setkání.
- K oslovování a zapojení dalších lidí (rodičů/pedagogů/pedagogických pracovníků) využívat osobní kontakt.
- Základní školy v Horažďovicích mají spíše konkurenční vztah a nejspíše se to nezmění, proto je potřeba nastavovat, podporovat spolupráci se školami s vědomím této situace.
- Zřizovatel by uvítal více peněz do infrastruktury škol (školních sportovišť), ale je si vědom, že to není v silách MAP.
- Jak moderně učit pracovní činnost? Jak zaujmout děti a žáky a podporovat polytechnické vzdělávání, když je dílny nebaví?

## Doporučení získaná z dotazníkového šetření mezi pedagogy

V následujících bodech jsou shrnuta doporučení pro budoucí realizaci MAP, která byla zaznamenána v rámci dotazníkového šetření. Číslem v závorce označujeme, že některá doporučení v dotazníku zazněla od více respondentů.

- Vydržet a pořádat další přínosné akce na Horažďovicku, hledat zajímavá a důležitá témata ke vzdělávání pedagogů, udržet a případně rozšířit nabídku vzdělávání, ideálně bezplatného (chybí finanční podpora či ocenění dalšího vzdělávání pedagogů), podporovat orientaci v nových trendech.
- Podporovat nadále akce, vzdělávání v tématech, které považují respondenti za zajímavé – rozvíjející matematickou gramotnost, technické vzdělávání, kritické myšlení, čtenářskou gramotnost, Montessori škola, pohybové hry, semináře k revizi ŠVP, práce s dětmi se SVP.
- Podpořit spolupráci pedagogů a asistentů pedagogů (respondenti vnímají asistenty jako důležitý prvek pro zlepšení inkluze na školách).
- Podporovat spolupráci pedagogů s rodiči – jak správně navodit a získat pozitivní zpětnou vazbu školy/učitele s rodiči žáků. Rodiče nejsou zvyklí či ochotní podávat učiteli/škole zpětnou vazbu.
- Realizovat nadále semináře pro rodiče.
- Podporovat nadále půjčovnu pomůcek, a to především těch, které nejsou běžně dostupné.
- Podporovat nadále exkurze pro všechny žáky (nabídnout či podpořit exkurze žáků do firem, zajímavých podniků, zájezdy do zahraničí), aby pochopili a okusili z jiného úhlu pohledu realitu a smysl vzdělání a jeho uplatnění v životě.

- Podpořit rozvoj přírodovědné a informační gramotnosti.
- Podpořit vzdělávání v oblasti environmentální výchovy – učení venku.
- Podpora vzdělávání nadaných žáků.
- Podporovat semináře na témata – jak nastolovat společenská pravidla ve škole pro nepřizpůsobivé žáky, supervize ohledně jednání s problémovými žáky.
- Podpořit psychickou pohodu žáků.
- Přinášet náměty či přímé konkrétní aktivity na relaxaci pedagogů, psychohygienu.
- Zaměřit se více na vzdělávání dětí v MŠ.
- Zapojit do akcí více pedagogů z území ORP, někteří respondenti vnímají, že je řada akcí učiteli málo využívána.
- Mapovat ještě více potřeby účastníků pracovních skupin (pedagogů), zjišťovat potřeby účastníků i přes vedení školy. Poradit třeba i vedení školy, pro jaké pedagogy je účast na pracovní skupině vhodná – pro ty, kteří mají čas, dále výstupy pracovní skupiny rozvíjet a předávat. Motivovat k účasti na pracovních skupinách aktivní učitele, aby se zvýšil jejich dopad.
- S větším předstihem informovat o akcích (2x).
- Zlepšit dostupnost akcí – nabízet více termínů pro 1 školení, nabídnout možnost zhlédnout setkání ze záznamu.
- Zaměřit se na to, jak řešit budoucí úbytek dětí v regionu.
- Podpořit začleňování ukrajinských žáků.
- Synchronizace vzdělávání s požadavky pracovního trhu.
- Podporovat zlepšení postavení, prestiže učitelů ve společnosti.
- Podporovat udržení kvalitního vzdělání žáků.
- Výzvou je naplňování Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+: Cíl 1: *Zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní a osobní život.* Cíl 2: *Snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů.*
- Setkávání pedagogů v různých školách zaměřená na jednotlivá metodická sdružení.

## Seznam zkratk

DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků

MAP – místní akční plán vzdělávání

MAS – místní akční skupina

ORP – Obec s rozšířenou působností

ŠVP – školní vzdělávací plán

ČŠI – Česká školní inspekce

SVP – speciální vzdělávací potřeby

OSPOD – Orgán sociálně-právní ochrany dětí

ASZ – Agentura pro sociální začleňování/Odbor sociálního začleňování

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"> <li>Velikost území: ORP Horažďovice je tvořeno 20 obcemi, z nichž 2 mají statut města</li> <li>Rozloha ORP Horažďovice činí 25 872 ha, velmi nízkou hustotu zalidnění, a to 45,2 obyvatel/km2, 11707 obyv.</li> <li>Síť základních škol je dostatečná</li> <li>11 základních a mateřských škol (5 základních škol a 7 mateřských škol z toho 2 spojené se základní školou a 1 ZUŠ)</li> <li>Neexistuje zde systémové řízení škol na úrovni ORP či plánování rozvoje vzdělávání na území ORP</li> </ul> <p><b>Problémy v území</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Problémy celonárodního charakteru, jako jsou časté legislativní změny zákonů, vyhlášek, vývoj demografické křivky, financování školství, celkový nedostatek financí a příliš mnoho administrativy</li> <li>Vysoký počet dětí na jednoho pedagoga (především v MŠ), což znemožňuje individuální práci s dětmi</li> <li>Zařazování velmi malých dětí do MŠ (do 3 let)</li> <li>Nízká připravenost absolventů pedagogických škol nastupujících do praxe</li> <li>Nedostatečná logopedická péče v MŠ</li> <li>V oblasti matematické a čtenářské gramotnosti nedostatečné nastavení školních vzdělávacích programů</li> <li>Přetrvávají některé neefektivní, ale tradiční metody výuky a postupy s tím související</li> <li>Nepřipravenost poradenských center, škol, vedení i učitelů samotných, chybí finanční prostředky, vzdělávání v dané oblasti a celková osvěta nejen mezi žáky, ale i mezi rodiči a širokou veřejností v oblasti inkluze</li> <li>Nedostatek školních psychologů a speciálních pedagogů</li> <li>Upadající postavení učitele ve společnosti</li> <li>Nedochází k přenosu zkušeností a dobré praxe mezi školami, často ani v rámci jedné školy</li> <li>Spolupráce a komunikace školy s externími institucemi (zejména poradenská centra) není často kvalitní a efektivní, dlouhé čekací lhůty</li> <li>Částečné opomíjení mimoškolního a zájmového vzdělávání</li> <li>Nemají dostatečné materiálně technické zázemí (pro rozvoj matematické gramotnosti, polytechnické gramotnosti)</li> <li>Malá spolupráce škol se SŠ a VŠ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozpočet (MAP I+ MAPII)</li> <li>Období realizace (MAP I a MAP II): 2016-2021</li> <li>Realizační tým: koordinátor projektu (0,9 úvazku), metodik projektu (0,25 úvazku), finanční a administrativní manažer (0,2 úvazku), odborný konzultant (DPP 1400 hodin)</li> </ul>	<p><b>Aktivity projektu MAP I:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Akční plánování</li> <li>Vytvoření platform pro výměnu informací (pracovní skupiny)</li> <li>Zpracování analýzy v oblasti vzdělávání a školství v území</li> <li>Vytvoření strategického rámce MAP a akčního plánu</li> <li>Zajišťování aktivit vedoucích k budování kapacit pro vzdělávání</li> <li>Informování o možnostech financování infrastruktury škol z dotačních programů při sběru investičních priorit</li> <li>Evaluace úspěšnosti postupů</li> <li>Řízení MAP – vytvoření řídicího výboru</li> <li>Řízení projektu</li> </ul> <p><b>Aktivity MAP II: realizace akčního plánu, informování o aktivitách (implementační aktivity)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pravidelná setkávání vedení MŠ a ZŠ (odborný seminář nebo kurz a vzájemné konzultace)</li> <li>Organizace a realizace seminářů pro pedagogy MŠ a ZŠ</li> <li>Exkurze a vzdělávací programy pro děti v MŠ a ZŠ</li> <li>Dílny v SŠ Horažďovice, SŠ a ZŠ Oselce pro vzdělávání dětí MŠ a žáků ZŠ, SOŠ a SOU Sušice</li> <li>Exkurze pro pedagogy</li> <li>Exkurze do firem a středních škol</li> <li>Akademie řemesel</li> <li>Týden pro zdraví</li> <li>Setkávání pracovních skupin (pro čtenářskou gramotnost, matematickou gramotnost, rovné příležitosti, financování)</li> <li>Vytvoření dlouhodobého programu k volbě povolání ve spolupráci s OHK</li> <li>Vytvoření služby sdílený psycholog</li> <li>Vytvoření služby logoped v území</li> <li>Vytvoření služby logopedický asistent</li> <li>Využití skanzenu v Chanovicích pro podporu zájmu dětí a žáků o řemesla a české tradice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analýza území</li> <li>Strategický rámec MAP</li> <li>Investiční priority škol</li> <li>Akční plán</li> <li>Memorandum o spolupráci s Odborem pro sociální začleňování</li> <li>11 setkání řídicího výboru</li> <li>1 setkání u kulatého stolu pro veřejnost a aktéry ve vzdělávání k MAP</li> <li>1 setkání platformy k pracovním skupinám</li> <li>1 setkání ke kariérnímu poradenství</li> <li>1 setkání k zájmovému vzdělávání</li> <li>16 setkání PS pro čtenářskou gramotnost</li> <li>13 setkání PS pro matematickou gramotnost</li> <li>13 setkání PS pro rovné příležitosti</li> <li>12 setkání PS pro financování</li> <li>setkání vedení MŠ (5) a ZŠ (5)</li> <li>8 vzdělávacích seminářů pro pedagogy MŠ (čtenářská, matematická pregramotnost, polytechnické vzdělávání, kulturní povědomí žáků, aktivní používání cizího jazyka, inkluze apod.)</li> <li>10 vzdělávacích seminářů pro pedagogy ZŠ (v oblasti inkluze, čtenářské a matematické gramotnosti, IT, práce se SVP, s nadanými dětmi, ekonomické, právní, BOZP)</li> <li>6 exkurzí pro pedagogy (dvoudenní regionální, jednodenní odborná, zaměřené na inkluzi)</li> <li>4 exkurze a vzdělávací programy pro děti v MŠ</li> <li>8 exkurzí a vzdělávacích programů pro žáky ZŠ</li> <li>3 exkurze do firem a středních škol</li> <li>4 Akademie řemesel</li> <li>4 akce Týden pro zdraví</li> <li>1 služba sdílený logoped</li> <li>24 akcí ve skanzenu v Chanovicích pro děti a žáky</li> <li>6 besed pro žáky s odborníky na prevenci rizikového chování</li> <li>4 workshopy s rodiči v tématech rozvoje kvalitního inkluzivního vzdělávání a nerovností ve vzdělávání</li> <li>1 služba dotační specialista</li> <li>8 setkání metodiků prevence</li> <li>1 dlouhodobý program pro žáky k volbě povolání</li> <li>1 katalog možných cílů exkurzí a vzdělávacích aktivit v regionu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zlepšení podmínek pro čtenářskou i matematickou gramotnost a pregramotnost,</li> <li>Zlepšení podmínek pro polytechnické vzdělávání</li> <li>Zlepšení podmínek pro inkluzivní/společné vzdělávání</li> <li>Zlepšení podmínek pro zvýšení kulturního povědomí dětí a žáků</li> <li>Zlepšení podmínek pro podporu nadaných žáků</li> <li>Zlepšení podmínek pro rozvoj podnikavosti a iniciativy dětí a žáků</li> <li>Podpora dostupnosti předškolního vzdělávání odpovídající potřebám území</li> <li>Zlepšení podmínek pro další vzdělávání pedagogů i nepedagogických pracovníků</li> <li>Zlepšení infrastruktury a modernizace vybavení škol</li> <li>Zlepšení podmínek pro rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka</li> <li>Zlepšení spolupráce a sdílení praxe (s inkluzí) mezi školami</li> <li>Zlepšení spolupráce mezi školami a zřizovateli</li> <li>Zlepšení spolupráce mezi školami a rodiči, potažmo veřejností</li> <li>Zlepšení spolupráce mezi školami a organizacemi zájmového a neformálního vzdělávání a neziskovými organizacemi</li> <li>Zlepšení spolupráce mezi školami a organizacemi samosprávných celků, zaměřenými na péči o rodinu a děti (OSPOD, pedagogicko-psychologická poradna)</li> <li>Zvýšené využívání potenciálu organizací zájmového a neformálního vzdělávání a neziskových organizací pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků</li> <li>Aktivizace aktérů ve vzdělávání, zvýšení jejich zájmu o rozvoj vzdělávání a o spolupráci</li> <li>Zlepšení spolupráce mezi ZŠ a středními školami, firmami a institucemi</li> <li>Vznik nových zájmových a neformálních aktivit pro děti a žáky</li> <li>Zlepšení postavení vyloučených lokalit a celkově sociálně znevýhodněných rodin díky spolupráci s Úřadem vlády</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systémové zlepšení řízení škol díky dlouhodobému místnímu plánování</li> <li>Orientace na kvalitní a inkluzivní vzdělávání</li> <li>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</li> <li>Dostupné a kvalitní předškolní a základní vzdělávání pro všechny</li> <li>Kvalitní a dostupné zájmové a neformální vzdělávání</li> </ul>

**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 společného vzdělávání v území, dostupného pro každého žáka.

Semináře, setkávání pedagogů a vedení škol k výměně zkušeností povede ke snižování nerovností ve vzdělávání 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.

Kvalitně realizované aktivity MAP povedou k trvalému zájmu škol účastnit se těchto aktivit.

## Příloha č. 2 Vyhodnocení SWOT analýz

### SWOT analýza – Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita

Silné stránky:	Zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Materiální zabezpečení a vybavení jednotlivých mateřských škol</i>	Spíše ne	Nebyly realizovány aktivity, v rámci kterých by se využívalo vybavení jednotlivých MŠ. Spíše se vybavení MŠ v rámci MAP doplňovalo – např. klokanovy kapsy/programovatelní roboti apod. MŠ přesto také realizovaly Šablony a mnohé si vybavení doplnily.
<i>Kvalitní a vstřícní učitelé, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat ohledně nových metod a forem výchovy a výuky</i>	Ano	Do aktivit MAP, pracovních skupin se podařilo zapojit aktivní učitele. Učitelé jsou většinou ochotní sdílet své zkušenosti. I když se ne všichni učitelé účastní aktivit MAP, vzdělávací akce a semináře se daří obsazovat a je o ně velký zájem. Učitelé potvrzují, že díky seminářům se seznámili s novými metodami výuky.
<i>Fungující společné vzdělávání</i>	Spíše ano	Byly pořádány aktivity na výměnu zkušeností v oblasti inkluze mezi vedením škol a mezi pedagogy, návštěva inkluzivní školy v jiném území. V každé pracovní skupině MAP bylo možné zajistit účast speciálního pedagoga a sdílet jeho zkušenosti s dalšími členy skupiny.
Příležitosti:	Zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Získávání nových finančních zdrojů (zejména dotace)</i>	Spíše ano	Zřizovatel i vedení škol uvedli, že MAP přispěl k informovanosti o dotačních programech (IROP, Šablony).
<i>Využití finančních prostředků nejen z EU na rekonstrukce a zlepšení vybavení škol</i>	Spíše ano	Zřizovatel i vedení škol uvedli, že MAP přispěl k informovanosti o dotačních programech (IROP, Šablony).
<i>Alternativní formy předškolního vzdělávání (nové pomůcky, nové metody, změna stravování atd.)</i>	Ano	Byla realizována půjčovna dražších pomůcek (Ozoboti, BeeBoti, robotické stavebnice, hry, knihy). Pedagogové i vedení škol tyto pomůcky využívají a oceňují možnost zapůjčení. Dále byla realizována exkurze do Montesorii školy v Č. Budějovicích.

<b>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?</b>		
<b>Slabé stránky:</b>	<b>Zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)</b>	<b>Zdůvodnění odpovědi:</b>
<i>Přetíženost pedagogického pracovníka (vysoký počet dětí na jednoho pracovníka, absence administrativních pracovníků atd.)</i>	Částečně	Investiční priority do rozšíření kapacit MŠ jsou zaneseny ve strategickém plánu. Absence administrativních pracovníků trvá, byla snaha podpořit z MAP pracovníka, který by školám pomáhal s legislativou, ale projekt nebyl podpořen.
<i>Nepřipravenost a nekompetentnost absolventů, málo času na další vzdělávání</i>	Spíše ano	V území byly realizovány zdarma vzdělávací praktické semináře, exkurze do jiných škol (např. speciální školy, Montessori školy) pro všechny pedagogy, tedy i pro absolventy začínající ve školství. Na setkávání pedagogů v rámci pracovních skupin měli možnost si pedagogové vyměňovat zkušenosti. Spíše je to zároveň systémový problém, problém VŠ.
<i>Nepřipravenost a nezralost dětí předškolního věku</i>	Spíše ne	Byla snaha o osvětu rodičů, realizace o setkávání rodičů s pedagogy MŠ. Dle realizátorů o setkávání neměli rodiče příliš zájem, ale v budoucnu se tomu chtějí realizátoři nadále věnovat. Pedagogicko-psychologická poradna je přetížená (vyrozumění o připravenosti dítěte tak školy někdy nedostávají v čas), tyto slabé stránky nešlo eliminovat v rámci MAP, chybí školní psychologové a odborníci pro navýšení kapacity PPP.
<b>Hrozby:</b>	<b>Zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)</b>	<b>zdůvodnění odpovědi:</b>
<i>Legislativa nepříznivá k alternativně smýšlejícím rodičům (např. povinnost očkování)</i>	Ne	MAP nemůže zasahovat do legislativy. Může maximálně dávat prostor k diskuzi o alternativních způsobech výuky. Byla podporována setkávání rodičů a pedagogů, kde případně mohly probíhat diskuze k alternativním způsobům výuky. Byla podpořena možnost vyjádření potřeb rodičů (anketa, veřejná setkání).
<i>Snižování počtu dětí vlivem demografické křivky, boj o děti způsobený financováním těchto zařízení</i>	Spíše ne	Byla podporována setkávání vedení škol a pedagogů, která mohou mít vliv na obroušení hran v konkurenčním prostředí, které mezi školami panuje.
<i>Příležitost k rizikovému chování</i>	Spíše ano	Byly pořádány preventivní programy pro děti a žáky. Pořádala se setkání metodiků prevence k aktuálním tématům.



SWOT analýza: Čtenářská a matematická gramotnost

<b>Byly využity silné stránky a příležitosti formulované ve SWOT analýzách? (ano, spíše ano, spíše ne, ne)</b>		
Silné stránky:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Materiální vybavení a zázemí (knihovny, čítárny)</i>	Spíše ano	Byla podporována společná setkání obecních knihoven s pedagogy pro výměnu informací.
<i>Kreativita a ochota učitelů</i>	Ano	Byly vytvořeny pracovní skupiny čtenářská a matematická gramotnost, kde dochází k výměně informací mezi učiteli. Pracovní skupiny jsou hodnoceny učiteli kladně, především z hlediska možnosti osobních setkávání a výměny informací, učitelé se do nich zapojují. Na pracovních skupinách mají školy své zástupce.
<i>DVPP</i>	Spíše ano	Existující nabídka DVPP bylo možné využít pro inspiraci vlastních setkání s odborníky a vzdělávacích seminářů v rámci MAP.
Příležitosti:	zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Doplnění ŠVP směrem ke čtenářské a matematické gramotnosti</i>	Nelze hodnotit	Tyto informace v rámci evaluace nebyly zjišťovány.
<i>Nové metody výuky</i>	Ano	Na setkání pracovních skupin, exkurze či dalších vzdělávací semináře pro pedagogy (k rozvoji gramotnosti) byli zváni odborníci prezentující nové metody výuky – Hejného metoda, práce s ICT v matematice, nová informatika, dramatická výchova – práce s příběhem, porozumění textu – kritické čtení, práce ve skupinách apod. Byla zřízena půjčovna dražších pomůcek pro podporu matematické a čtenářské gramotnosti.
<i>Nové možnosti získání finančních prostředků prostřednictvím Šablon</i>	Ano	V rámci MAP byly předávány aktuální informace k Šablonám I-III a možnosti jejich využití v různých oblastech, dále také ke krajským dotacím a dotacím z IROP. Byla zřízena pozice administrátora Šablon (MAS Pošumaví), s kterým mohly školy konzultovat Šablony, případně jim pomohl s administrací projektu.
<b>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?</b>		



Slabé stránky	Zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Nastavení ŠVP jednotlivých škol</i>	Nelze hodnotit	Tyto informace v rámci evaluace nebyly zjišťovány.
<i>Používání neefektivních metod</i>	Ano	V rámci pracovních skupin, vzdělávacích seminářů či exkurzí (např. do Montessori školy) bylo možné diskutovat o různých metodách výuky. Na setkání pracovních skupin, exkurze či další vzdělávací semináře pro pedagogy (k rozvoji gramotnosti) byli zváni odborníci prezentující nové metody výuky – Hejného metoda, práce s ICT v matematice, nová informatika, dramatická výchova – práce s příběhem, porozumění textu – kritické čtení, práce ve skupinách apod.
<i>Neochota učitelů a vedení vybočit ze zajetých kolejí</i>	Spíše ano	Byla snaha aktivizovat učitele, byly pořádány různé druhy setkávání, vzdělávacích akcí, praktické ukázky, aby mohli učitelé přímo vidět efekt různých výukových metod. Vzdělávací akce a pracovní skupiny byly realizovány v regionu, co nejbližší školám. Byly realizovány i částečně relaxační akce, jejichž součástí je i další vzdělávání pedagogů (např. letní škola kritického myšlení, regionální exkurze, dvoudenní setkávání vedení škol s neformální částí).
Hrozby:	Zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Komunikace s rodiči při zavádění nových metod</i>	Ano	Byla realizována setkání s odborníky, kterých se účastnili jak rodiče, tak pedagogové, informátor z řad rodičů tato setkání oceňoval právě i z důvodu možnosti diskuze mezi pedagogy a rodiči. Pro pedagogy byly organizovány semináře zaměřené na komunikaci s rodiči.
<i>Kontext doby a společnosti</i>	Částečně	Podpora gramotností byla nastavována tak, aby odpovídala kontextu doby a společnosti (v mat. gramotnosti např. na využívání moderních technologií). Motivování učitelé se většinou nenechají deprimovat kontextem doby a společnosti. V rámci MAP bylo umožněno setkání s nimi, což může pomoci dalším učitelům k aktivizaci a motivaci při překonávání překážek dnešní doby (digitalizace, život v médiích, rodiče dětem nečtou). Pro pedagogy byly také pořádány vzdělávací semináře k tématu život dětí v médiích apod., a to pro pochopení této problematiky.
<i>Veřejné mínění na nové metody a postupy</i>	Spíše ne	Akce se zaměřovaly především na podporu pedagogů, ze strany vedení škol nebyla snaha přesvědčovat veřejnost o účelnosti nových metod či postupů.

SWOT analýza: Podpora inkluzivního/společného 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>Kreativní a ochotný učitel používající nové formy výuky, zájem pedagogů nejen o DVPP</i>	Spíše ano	Do pracovních skupin MAP byla snaha zapojit aktivní učitele z regionu (nejen Horažďovicka, ale i Sušicka a dalších regionů). Na druhou stranu ochota sdílet informace mezi pedagogy konkurenčních škol dle informátora z řad pedagogů trochu vázla.
<i>Převážně menší školy (snaha škol o bezpečné rodinné prostředí)</i>	Nelze zhodnotit	Tyto informace v rámci evaluace nebyly zjišťovány.
<i>Legislativní nastavení společného vzdělávání a s tím související možnosti způsobů financování (zejména dotační tituly)</i>	Ano	V rámci MAP byly předávány aktuální informace k Šablonám I-III a možnosti jejich využití v různých oblastech, dále také informace k IROP. Byla zřízena pozice administrátora Šablon (MAS Pošumaví), s kterým mohly školy konzultovat Šablony, případně jim pomohl s administrací projektu.
<i>MŠ kladou důraz nejen na osobní rozvoj dítěte, ale i na začleňování do společnosti (odbourávání bariér, sounáležitost s ostatními)</i>	Spíše ano	Byla podporována výměna zkušeností mezi MŠ i mezi MŠ a ZŠ pro sdílení dobré praxe v rámci pracovních skupin.
<i>Rozvoj spolupráce mezi dětmi, vztahy mezi sebou, vztah ke všemu živému, vztah k životnímu prostředí, vztah k místu, kde žijí</i>	Spíše ano	Aktivity MAP se snažily ještě více posilovat vztah dětí k místu regionálními exkurzemi pro pedagogy, a katalogem regionálních exkurzí, kam mohou brát děti a žáky.
<i>Bezproblémový přechod všech dětí bez rozdílů na základní školy</i>	Ano	Přesto byla organizováno setkání MŠ a ZŠ k tomuto tématu, s tím, že tato setkání by se měla pravidelně opakovat.
Příležitosti:	Zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
<i>Nové možnosti získání finančních prostředků (např. Šablony, asistenti, dobrovolníci)</i>	Ano	V rámci MAP byly předávány aktuální informace k Šablonám I-III a možnosti jejich využití v různých oblastech. Byla zřízena pozice administrátora Šablon (MAS Pošumaví), s kterým mohly školy konzultovat Šablony, případně jim pomohl s administrací projektu. Školy na základě toho skutečně začaly více vyžívat dotační možnosti.

<p><i>Zpracovávání kompetenčních profilů pedagogických pracovníků, vzdělávání vedení, třídních učitelů, nové metody výuky, pomoc zvenčí, využívání zdrojů žáků (např. dětský parlament)</i></p>	<p>Nelze zhodnotit</p>	<p>Tyto informace v rámci evaluace nebyly zjišťovány. V rámci MAP byly nicméně (i dle informátorů z řad vedení škol a pedagogů) intenzivně realizačním týmem zjišťovány jejich potřeby v oblasti dalšího vzdělávání a na tyto potřeby pak reagovali realizací různých podpůrných aktivit, což informátoři také potvrdili.</p>
<p><i>Zvýšení kvality života pro děti se SVP, změna pohledu majoritní společnosti na integrované děti</i></p>	<p>Částečně</p>	<p>V rámci MAP bylo podporováno zlepšení kvality vzdělávání dětí se SVP prostřednictvím dalšího vzdělávání pedagogů či asistentů pedagogů. Školy byly podporovány v získávání finančních prostředků (především ze Šablon) na asistenty či pomůcky pro děti se SVP. Materiály či pomůcky, které byly předávány na vzdělávacích seminářích nebo zapůjčovány, byly určeny všem žákům. Žáci se sociálním znevýhodněním byli podporováni také tím, že akce MAP realizované přímo pro žáky či děti (např. projektové dny v muzeu v Chanovicích) byly všem plně hrazeny, finanční prostředky byly zajištěny např. i z dotací kraje. V dotaznících respondenti uvedli, že podmínky pro zlepšení inkluzivního vzdělávání se za posledních 6 let zlepšily.</p>
<p><i>Spolupráce pedagogů z různých škol, různých úrovní (společné diskuze, sdílení dobré praxe, akce pro jiné školy nebo s jinými školami apod.)</i></p>	<p>Ano</p>	<p>Byla realizována setkání pracovních skupin přímo na téma rovné příležitosti. Téma inkluze bylo zařazováno také do dalších pracovních skupin – čtenářská a matematická gramotnost.</p>
<p><i>Možnosti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, vzájemné učení, jejich podpora</i></p>	<p>Ano</p>	<p>Byly realizovány četné vzdělávací semináře či setkání s odborníky pro pedagogy. Pedagogové vnímají, že se i v tomto ohledu nabídka vzdělávání zvýšila.</p>
<p><i>Vnitřní flexibilita vzdělávání ve školách (přizpůsobení v souladu s potřebami dětí pro využití maximálních možností vzdělávaného dítěte)</i></p>	<p>Nelze zhodnotit</p>	<p>Tyto informace nebyly v rámci evaluace zjišťovány.</p>

**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>Používání neefektivních metod a postupů, řešení rizikového chování dětí a žáků, neochota učitelů a vedení vybočit ze zajatých kolejí, také málo času na vzdělávání</i>	Ano	Byla snaha aktivizovat učitele, byly pořádány různé druhy setkávání, vzdělávacích akcí, exkurze (např. ve speciální škole, Montessori škole), praktické ukázky, aby mohli učitelé přímo vidět efekt různých výukových metod. Vzdělávací akce a pracovní skupiny byly realizovány v regionu, co nejblíže školám. Byla snaha vyjít s časovým harmonogramem školám vstříc, učitelé např. oceňovali, že se vzdělávací akce či setkání PS odehrávaly odpoledne. Byly realizovány i částečně relaxační akce, jejichž součástí je i další vzdělávání pedagogů (např. letní škola kritického myšlení, regionální exkurze, dvoudenní setkávání vedení škol s neformální částí). Byla realizována setkání metodiků prevence, vedení škol s pedagogicko-psychologickou poradnou.
<i>Nedostatečné a neefektivní vzdělání a kompetence pedagog. pracovníků (i třídních učitelů), prestiž učitele (dobré jméno, postavení ve společnosti)</i>	Spíše ano	Byly realizovány četné vzdělávací semináře či setkání s odborníky k tématu inkluze pro pedagogy. Pedagogové vnímají, že se i v tomto ohledu nabídka vzdělávání zvýšila. Bylo možné využít konzultace odborníků – speciální pedagog na ADHD či osobnostní rozvoj.
<i>Nepřipravenost učitelů, asistentů pedagoga, SPC, PPP na společné vzdělávání (obava, že ohrožené děti nezažijí úspěch)</i>	Spíše ano	Byly realizovány četné vzdělávací semináře či setkání s odborníky k tématu inkluze pro pedagogy. Pedagogové vnímají, že se i v tomto ohledu nabídka vzdělávání zvýšila. Na část projektu v rámci MAP II bylo možné využít konzultace odborníků – speciální pedagog na ADHD či osobnostní rozvoj. Pro území byl zajištěn sdílený logoped, který na školách chyběl. V území stále chybí školní psychologové.
<i>Nedokonalá diagnostická podpora PPP (pedagogicko-psychologické poradny) a dlouhé čekací lhůty nerespektující harmonogram přijímání dětí do MŠ</i>	Ne	Není bohužel v možnosti MAP, v oblasti chybí odborníci – školní psychologové, logopedi, je tak nemožné navýšit kapacity PPP.

Hrozby:	Zhodnocení (ano/spíše ano /spíše ne/ne)	Zdůvodnění odpovědi:
Kontext doby a společnosti (individualismus, příležitosti k rizikovému chování), obava rodičů „běžných“ dětí z inkluze	Nelze hodnotit	Tyto informace v rámci evaluace nebyly zjišťovány. Pro prevenci rizikového chování byly nicméně realizovány setkání metodiků prevence a vedení škol s PPP v Klatovech. Byl také nastaven plán poradenství s Agenturou pro sociální začleňování (ASZ), která navrhla, jakým oblastem by bylo potřeba se věnovat pro předcházení sociálního vyloučení dětí či na podporu dětí ohrožených sociálním vyloučením (např. jak efektivně řešit obtížné situace, komunikaci s cílovými skupinami, práci s heterogenní skupinou, formativní hodnocení, finanční gramotnost).
Neefektivní další vzdělávání (nereagují na změny ve školství, nekvalitní nabídky)	Ano	Realizační tým se velmi zaměřoval na získávání kvalitních lektorů, což se jim dle hodnocení od pedagogů získaných v rámci evaluace dařilo. Odborníky byli získáváni také na základě doporučení od ASZ.
Velká zátěž pedagogů (pracovní, psychická) nejen s ohledem na společné vzdělávání	Spíše ano	Byla snaha nastavovat aktivity MAP (jak plánování, tak implementační aktivity) takovým způsobem, aby vyhovovaly pedagogům a příliš je nezatěžovaly. Byly realizovány semináře na psychohygienu.
Nedostatečné finanční zajištění personálních nákladů na práci s heterogenními skupinami dětí (např. asistentů pedagoga, pedagogické i nepedagogické pracovníky)	Ne	Zatím jsou finance zajišťovány prostřednictvím projektu Šablon.
Nedostatečná kampaň/osvěta v oblasti inkluze/společného vzdělávání pro většinovou veřejnost, pro rodiče, pro rodiče dětí se speciálními vzdělávacími potřebami apod.	Ne	Podpora v oblasti inkluzivního vzdělávání ze strany MAP se nejvíce vztahovala na pedagogy. Pro rodiče žáků se SVP byla realizována setkávání s odborníky, či bylo možné oslovit nasmlouvané konzultanty v rámci MAP II (speciální pedagog, odborník na ADHD, osobnostní rozvoj).
Nedostatečná podpora státu	Částečně	MAP se snažil podporovat inkluzivní vzdělávání na školách prostřednictvím informování o různých zdrojích – zatím jsou finance na podporu inkluzivního vzdělávání zajišťovány prostřednictvím projektu Šablon, infrastruktura částečně z IROP, vzdělávací semináře jsou podporovány finančně z MAP.