



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



# Závěrečná evaluační zpráva

Evaluace procesu místního akčního plánování území ORP  
Beroun

Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Beroun III.  
Tento projekt je financován z ESF (<http://www.esfcr.cz/>) prostřednictvím OP VVV  
(<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/op-vvv>).  
Výzva č. 02\_20\_082 Akční plánování v území

Název projektu: Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Beroun III. (MAP)  
Reg. číslo projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/20\_082/0023004  
Hlavní řešitel: Město Beroun

## Zpracovatel:

Ing. Tereza Kohoutová, externí evaluátorka projektu MAP III., expert mimo organizační strukturu MAP  
V Kladně září - říjen 2023

**Schváleno dne: 24. 10. 2023**

.....  
PhDr. Zdeňka Benešová, předsedkyně Řídicího výboru MAP



<b>Úvod a manažerské shrnutí</b>	<b>3</b>
<b>Metodologie</b>	<b>4</b>
<b>Cílové skupiny evaluace</b>	<b>4</b>
Popis situace v území před akčním plánováním	4
Příčiny problému	5
Cíle projektu	5
Očekávané změny v důsledku projektu	6
I. Evaluační zjištění - Účelnost MAP:	7
A. Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů MAP?	7
1. Jaké byly globální cíle MAP?	7
2. Jaké byly hlavní/dílčí cíle MAP ORP Beroun	8
3. Do jaké míry hlavní a dílčí cíle MAP ORP Beroun naplňovaly globální cíle MAP?	11
4. Jakým způsobem/jakými metodami byly cíle naplňovány?	12
5. Do jaké míry se podařilo dosáhnout hlavních/dílčích cílů?	14
B. Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?	17
1. Jaké byly hlavní aspekty, které pomáhaly v dosažení cílů MAP, nebo naopak dosažení bránily?	18
C. Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?	18
1. Jaké byly principy MAP?	18
2. Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s každým z principů MAP?	18
Princip spolupráce	18
Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů	19
Princip dohody	20
Princip otevřenosti	20
Princip SMART	21
Princip udržitelnosti	21
Princip partnerství	21
II. Evaluační zjištění - Dopady MAP	22
A. Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?	22
1. Co všechno se v území díky akčnímu plánování změnilo?	22
2. Co z toho, co se změnilo, mělo pozitivní dopad?	22
3. Co z toho, co se změnilo, mělo negativní dopad?	23
4. Co z toho, co se změnilo, byly zamýšlené/nezamýšlené dopady?	23
B. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?	24
1. Co všechno se v území díky akčnímu plánování za několikaletou realizaci změnilo?	24
2. Co z toho, co se změnilo, mělo pozitivní dopad a co negativní?	25
3. Co z toho, co se změnilo, byly zamýšlené dopady a co nezamýšlené dopady?	26
C. Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?	26



1. S jakými dalšími projekty mimo MAP proběhla spolupráce?	26
2. Co konkrétního tato spolupráce přinesla? Jaké měly projekty výstupy/výsledky?	26
3. Měly tyto projekty vliv na naplňování cílů MAP?	26
<b>III. Evaluační zjištění - Udržitelnost MAP</b>	<b>27</b>
<b>A. Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?</b>	<b>27</b>
1. Jaká reálná partnerství byla v průběhu projektu MAP navázána?	27
2. Která partnerství byla projektem MAP prohloubena?	27
3. Jaká je plánovaná budoucnost partnerství a budoucnost aktivit MAP?	27
<b>B. Je plán udržitelnosti MAP realistický?</b>	<b>27</b>
1. Jaký je plán udržitelnosti MAP?	27
2. Jaká jsou rizika plánu udržitelnosti MAP?	27
3. Jak bude předcházeno rizikům plánu udržitelnosti MAP?	28
<b>IV. Závěrečné shrnutí výstupů evaluace - vyhodnocení a doporučení evaluátora</b>	<b>28</b>
<b>Seznam zkratk</b>	<b>30</b>



## Úvod a manažerské shrnutí

Závěrečná evaluační zpráva je součástí komplexního procesu evaluace Místního akčního plánování v oblasti vzdělávání v území SO ORP Beroun. Jako externí evaluátorka jsem měla za úkol zhodnotit soulad projektu s principy MAP (účelnost), co akční plánování v území změnilo (dopady) a zda je zajištěno, že se v akčním plánování bude v území pokračovat (udržitelnost).

Ve sledovaném období byly v území realizovány projekty MAP I., MAP II. a MAP III.:

- MAP ORP Beroun, reg. č. CZ.02.3.68/0.0/15\_005/0003411 (2016 - 2018)
  - Cílem MAP I. bylo vytvořit fungující partnerství založené na spolupráci v oblasti vzdělávání. Vytvořit platformu partnerství, na které bude probíhat spolupráce při rozvoji kvality vzdělávání v daném území. Důraz byl kladen na aktivity rozvíjející potenciál každého dítěte do 15 let, na identifikaci vzdělávacích potřeb pedagogů a zaměstnanců zřizovatelů pro oblast vzdělávání, na zlepšování sociálního klima ve školách a na intenzivnější spolupráci s rodiči.
- Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Beroun II., reg. č. projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/17.047/0009711 (2018 - 2022)
  - Hlavním cílem projektu bylo zvýšení kvality vzdělávání dětí a žáků do 15 let věku prostřednictvím spolupráce všech relevantních aktérů, strategického plánování a realizace společných vzdělávacích aktivit (2016 - 2018).
- Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Beroun III., reg. č. projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20\_082/0023004 (2022 - 2023)
  - Cílem MAP III. je nadále podporovat a rozvíjet proces strategického řízení a plánování, který vede k naplnění konkrétních cílů a vizí škol nejen dle územní strategie MAP a souvisejícího Strategického rámce MAP, ale i dle dílčích potřeb regionu, které jsou definovány v dílčích ročních akčních plánech (RAP). Společnou snahou území a především zapojených škol je bezesbýtku aktivity v RAP v závazně stanoveném časovém termínu splnit – realizovat.

Cílem evaluace je vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování SO ORP Beroun za období fyzické realizace projektů MAP v letech 2016 - 2023.

Tato zpráva byla sestavena v souladu s dokumenty Postupy MAP III, Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání, verze č. 2<sup>1</sup>, Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014 - 2020 (verze 4)<sup>2</sup>. V úvodu zprávy jsou popsány hlavní cíle projektu a mechanismy, jak těchto cílů mělo být dosaženo (teorie změny). Dále jsou zde uvedeny metody, které byly použity k evaluaci projektu, a cílové skupiny evaluace. V další části jsou zodpovězeny evaluační otázky a shrnutí evaluace.

Proces místního akčního plánování v SO ORP Beroun byl realizován v souladu s principy MAP, zajistil cílené dopady a zároveň vhodně nastavil navazující procesy pro pokračování v rámci projektu MAP IV.

<sup>1</sup> Postupy MAP III Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání. Dostupné z: <https://opvvv.msmt.cz/download/file6093.pdf>

<sup>2</sup> Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014-2020 (verze 4). Dostupné z: [https://www.dotaceeu.cz/Dotace/media/SF/FONDY%20EU/2014-2020/Dokumenty/Metodicky%20dokumenty/MP%20evaluace/MP-evaluace\\_v4.pdf](https://www.dotaceeu.cz/Dotace/media/SF/FONDY%20EU/2014-2020/Dokumenty/Metodicky%20dokumenty/MP%20evaluace/MP-evaluace_v4.pdf)



## Metodologie

Evaluátor ve spolupráci s RT MAP definoval konkrétní nástroje pro realizaci evaluace, dále definoval, jak budou získané informace agregovány a vyhodnoceny. Jako vhodné nástroje evaluace byly určeny a realizovány - dotazníková šetření samostatně pro cílové skupiny (dále jen CS) zřizovatelé a pro ostatní CS - koordinátoři/zástupci škol, ostatní pedagogové zapojených škol, členové pracovních skupin, členové řídicího výboru, desk research a expertní vyhodnocení písemných podkladů včetně dříve provedených evaluačních šetření. Data byla zpracována navazující analýzou a syntézou.

Zadavatel evaluace poskytl veškerou potřebnou součinnost jakožto i veškerou potřebnou dokumentaci.

## Cílové skupiny evaluace

V rámci přípravy Plánu evaluace byly ve spolupráci s RT MAP definovány cílové skupiny této evaluace se záměrem zajistit sběr dat napříč CS projektů MAP ORP Beroun:

- koordinátoři/zástupci škol (zástupci škol – klíčová osoba pro MAP),
- ostatní pracovníci zapojených škol,
- pracovní skupiny (všichni členové vč. vedoucích PS),
- zástupci obcí (zřizovatelé i ne/zřizovatelé škol),
- členové ŘV MAP.

Oproti cílovým skupinám projektu nebyli mezi respondenty v rámci šetření evaluace zahrnuti rodiče, děti a žáci. Evaluačním plánem definované otázky však jsou vyhodnoceny i s ohledem na tyto cílové skupiny projektu.

## Popis situace v území před akčním plánováním

Do správního obvodu ORP Beroun spadalo 48 obcí, z nichž 27 bylo zřizovatelem škol. Soukromých zřizovatelů bylo 10 a 3 krajské školy. Celkem v ORP Beroun existovalo 16 ZŠ, 29 MŠ, 10 ZŠ + MŠ, 2 speciální MŠ a 1 ZŠ + SŠ. Zároveň na území působily desítky dalších relevantních organizací činných v oblasti vzdělávání. V té době ORP Beroun nemělo vytvořeno funkční partnerství, a proto v první fázi klíčových aktivit tohoto projektu došlo k oslovení cílových skupin. Tehdejší spolupráce probíhala téměř výhradně mezi zřizovateli, základními a mateřskými školami formou pravidelných schůzek. Větší ZŠ v ORP Beroun si samy organizovaly nepravidelná setkání během roku, na nichž docházelo k výměně zkušeností. Na těchto setkáních se ale neúčastnily všechny školy v ORP Beroun. Platforma, která by systematicky a dlouhodobě řešila téma zvyšování kvality vzdělávání a zajišťovala poradenství, neexistovala. Předložený projekt se opíral o výstupy Strategie území správního obvodu ORP Beroun v oblasti předškolní výchovy a základního školství, zpracované na období 2015 - 2024 (dále jen Strategie), která byla realizována z prostředků OPLZZ. Projekt byl zaměřen na identifikaci problémů a analýzu stavu v oblasti předškolního a základního vzdělávání na území ORP Beroun. Na základě provedeného šetření byly ve Strategii identifikovány následující problémy: nedostatečná kapacita ve školních zařízeních, nezáměr či neochota zřizovatelů úzce spolupracovat se školami, nevyhovující vybavení školních



zařízení, nedostatečná kvalita managementu škol, nízká kvalita výuky a s tím spojený nezájem rodičů o umístění dětí do těchto škol, nedostatečná profesionalita pedagogů, slabá nabídka mimoškolních aktivit, nevyhovující dostupnost ZŠ a MŠ pro děti z menších obcí, což vedlo k vyšším nákladům obcí na dopravu.

## Příčiny problému

Na území ORP Beroun fungovala spolupráce mezi zřizovateli a školami zejména na úrovni administrativní a finanční podpory. Na pravidelných setkáních řešili zřizovatelé a vedení škol věci "ad hoc" a jen zřídka se mohli seznámit podrobněji s aktuálními problémy současného školství. Ředitelé škol měli na schůzkách možnost podat návrhy a podněty zřizovatelům, ale rozhodovací procesy o investičních záměrech byly ve vedení obcí zdoluhavé a nekonceptní, což postupně snižovalo motivaci ředitelů k jakékoliv další aktivitě. Současný nárůst dětí ve školách dovedl zřizovatele k debatě o navyšování kapacit školských zařízení. S rozšiřováním prostor souviselo i zajištění kvalitnější výuky, vyšší nároky na kvalifikační požadavky pedagogů a řešení otázky inkluzivního vzdělávání. Všechny tyto faktory bylo nutné řešit komplexně a systematicky. Prostor pro vyjádření názorů a možnost aktivního zapojování rodičů a žáků se na řadě škol stával normou. Avšak řešení řady problémů bylo limitováno financemi, které poskytoval buď zřizovatel, anebo o ně musela škola sama žádat prostřednictvím dotací. Školy měly obecně malé zkušenosti s fundraisingovými aktivitami nebo jim na ně chyběly personální kapacity. Na území neexistovala platforma pro výměnu zkušeností, prostor pro sdílení příkladů dobré praxe nebo systematickou spolupráci mezi zainteresovanými aktéry v oblasti vzdělávání. V základním a předškolním školství chyběl jednotný pohled na inkluzi a zajištění potřeb pro znevýhodněné žáky.

## Cíle projektu

Cílem bylo vytvořit fungující partnerství založené na spolupráci v oblasti vzdělávání a vytvořit platformu partnerství, na které by probíhala spolupráce při rozvoji kvality vzdělávání v daném území. Důraz byl kladen na aktivity rozvíjející potenciál každého dítěte do 15 let, na identifikaci vzdělávacích potřeb pedagogů a zaměstnanců zřizovatelů pro oblast vzdělávání, na zlepšování sociálního klimatu ve školách a na intenzivnější spolupráci s rodiči. Dalším cílem bylo vytváření prostoru pro strategické řízení a plánování v oblasti vzdělávání, definovat vizi ve vzdělávání a vytvořit jednotný akční plán rozvoje vzdělávání s respektem ke vzdělávacím potřebám jednotlivých žáků. Vytvoření jednotného plánu rozvoje vzdělávání MŠ a ZŠ v území ORP Beroun, který bude reflektovat zájmy a potřeby všech relevantních aktérů v území. V první fázi byla provedena analýza stávajících dat, která byla podkladem pro zpracování Strategického rámce se zapojením cílové skupiny a ŘV. V následující fázi byl vytvořen akční plán rozvoje vzdělávání.

## Očekávané změny v důsledku projektu

V přípravné fázi projektu byly definovány následující očekávané změny:

- Vytvoření fungující platformy pro spolupráci v oblasti vzdělávání.
- Budování znalostních kapacit pedagogů a ředitelů škol.



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



- Cílené zaměření diskusí na témata povinná a doporučená opatření MŠMT.
- Zaměření na kvalitu vzdělávání.
- Otevření tématu inkluzivního vzdělávání a posílení podpory k zavedení inkluzivních opatření ve školách (MŠ i ZŠ).
- Vytvoření priorit pro rozvoj vzdělávání.
- Zvýšení motivace pedagogů ke zlepšování kvality výuky.
- Zavedení diskuse s veřejností v daném území.
- Zapojení zainteresovaných osob do problematiky školství.
- Vytvoření jednotného akčního plánu rozvoje vzdělávání na území ORP Beroun.
- Zlepšení spolupráce s rodiči, zejména s rodiči dětí a žáků ohrožených předčasným odchodem ze vzdělávacího procesu.





## I. Evaluační zjištění - Účelnost MAP:

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

#### 1. Jaké byly globální cíle MAP?

Globalním cílem MAPů je zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ, zatímco dílčí cíle 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





## 2. Jaké byly hlavní/dílčí cíle MAP ORP Beroun

Tabulka 1:

	MAP I.	MAP II.	MAP III.
Hlavní cíl	Zlepšit kvalitu vzdělávání dětí do 15 let věku v ORP Beroun s přispěním všech relevantních aktérů a vytvoření platformy pro fungování partnerství a spolupráce napříč všemi vzdělávacími institucemi.	Navázat na realizovaný projekt Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Beroun I. a prohloubit vytvořená partnerství s cílem zvýšení kvality vzdělávání dětí do 15 let věku. Zaměřit se na další rozvoj spolupráce a společné strategické plánování napříč všemi vzdělávacími institucemi v území SO ORP Beroun, které vycházejí z priorit a cílů SR MAP.	Kontinuálně navázat na vybudovaný a funkční systém komunikace v území, v průběhu MAP I. a MAP II., mezi všemi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v daném území, tj. udržet, dále rozvíjet partnerství MAP ORP Beroun v průběhu dalších 14 měsíců, tj. do max. doby možné realizace dané výzvy 'AP,' tj. do 11/2023. Těžištěm projektu je dále pokračovat v cílené, systematické a odborné pomoci zkvalitňovat vzdělávání ve 43 mateřských a 34 základních školách (z toho 3 ZUŠ) dle IZO, nadále podporovat spolupráci zřizovatelů, ředitelů škol, pedagogických pracovníků, rodičů dětí a dalších členů partnerství MAP ORP Beroun, díky které se daří maximálně rozvíjet potenciál a úspěch všech dětí a žáků v řešeném území.
Dílčí cíle	<ol style="list-style-type: none"><li>Vytvořit fungující partnerství založené na spolupráci v oblasti vzdělávání.</li><li>Vytvořit platformu partnerství, na které bude probíhat spolupráce při rozvoji kvality vzdělávání v daném území.</li><li>Důraz bude kladen na aktivity rozvíjející potenciál každého dítěte do 15 let.</li><li>Identifikace vzdělávacích potřeb pedagogů a zaměstnanců</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol.</li><li>Sdílené porozumění cíli - orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání.</li><li>Zavádění řešení pro nastavení rovných příležitostí ke vzdělávání uvnitř škol a v území - dostupnost kvalitního vzdělávání každého</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Podporovat školy v systému dlouhodobého akčního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol. = vazba na činnost MAP III.: a) Odbornou konzultací členů RT MAP vyhodnotit zpracované ind. SPRŠ, které vznikly v průběhu MAP II., a pomoci zpracovat zapojeným MŠ, ZŠ do MAP III. akční plány na další časové období; b) Pokračovat v řízení procesu MAP, tj. aktualizovat územní</li></ol>



	<p>zřizovatelů pro oblast vzdělávání.</p> <p>5. Zlepšování sociálního klima ve školách.</p> <p>6. Intenzivnější spolupráce s rodiči.</p> <p>7. Vytváření prostoru pro strategické řízení a plánování v oblasti vzdělávání.</p> <p>8. Definovat vizi ve vzdělávání.</p> <p>9. Vytvořit jednotný akční plán rozvoje vzdělávání s respektem ke vzdělávacím potřebám jednotlivých žáků.</p> <p>10. Vytvoření jednotného plánu rozvoje vzdělávání MŠ a ZŠ v území ORP Beroun, který bude reflektovat zájmy a potřeby všech relevantních aktérů v území. První fáze zahrnuje analýzu stávajících dat, která bude podkladem pro zpracování Strategického rámce se zapojením cílové skupiny a ŘV. Následující fáze zahrnuje vytvoření akčního plánu rozvoje vzdělávání.</p>	<p>dítěte/žáka v inkluzivní škole.</p> <p>4. Zlepšení spolupráce škol s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.</p>	<p>strategii MAP III. na verzi 4.0 o analytická data v letech 2022, 2023 a opatření pro časový horizont do roku 2025, aktualizovat SR MAP do roku 2025 včetně neinvestičních aktivit, vyhodnotit RAP IV MAP II., který bude pokrývat období do konce roku 2023 a zpracovat RAP pro rok 2024 a rok 2025 (pravidelný sběr, metodická podpora, aktualizace inv. záměrů škol a školských zařízení ve vazbě na dotační výzvy IROP, PRV, MF).</p> <p>2. Posilovat strategické vedení regionálního vzdělávání na úrovni: zřizovatel/ředitel/učitel/žák díky činnosti pedagogických lídrů, kteří budou v území nadále pracovat v PS, ŘV, udržet aktivní zapojení každého zástupce školy v Realizačním týmu - linie komunikační strategie - přenos informace o dění ve školství (strategie na úrovni regionálního školství, typizovat vhodné vzdělávání pro profesní rozvoj pedagogů, ověření lektorské kapacity, sdílení zkušeností mezi řediteli, zástupci ředitelů, pedagogů, podpora spolupráce a intenzivní síťování MŠ a ZŠ v území (jiné projekty NPI ČR, síťování PPP a OSPOD, spolupráce KAP Středočeský kraj, místní knihovny a NNO, dále rozvíjet spolupráci s rodiči již prověřenými aktivitami podpory v rámci MAP II., tj. online besedy v tématech kvalitního inkluzivního vzdělávání a klíčových tématech rozvoje (čtenářské, matematická gramotnost).</p>
--	---	---	---



			<p>3. Posilovat a rozvíjet úroveň středního článku řízení v území (odpovědnost hlavního řízení procesu MAP má představitel ORP) - je nutné tuto organizační strukturu MAP III. udržet v aktivní činnosti a dále vést a rozvíjet aktéry vzdělávání v území hlavními směry vzdělávací politiky MŠMT ČR: Strategie 2030+, tj.</p> <p>a) Zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život.</p> <p>b) Snižit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí a žáků.</p>
--	--	--	---



3. Do jaké míry hlavní a dílčí cíle MAP ORP Beroun naplňovaly globální cíle MAP?

Hlavní a dílčí cíle projektu MAP ORP Beroun byly pečlivě a vhodně zvoleny v reakci na konkrétní potřeby daného území. Jejich stanovení bylo prováděno s vysokou odborností a důkladnou analýzou, aby bylo dosaženo optimálního přínosu pro kvalitu vzdělávání.

Hlavní a dílčí cíle MAP ORP Beroun byly navrženy tak, aby byly v souladu s globálními cíli MAP a současně zohledňovaly specifika daného území.

Rozvoj stanovených cílů MAP ORP Beroun byl efektivní a systematický. Byl pečlivě promyšlen tak, aby reflektoval postup jednotlivých projektů v rámci MAP I, MAP II. a MAP III., a zároveň stavěl na předešlých úspěších a zkušenostech.

Celkově lze konstatovat, že hlavní a dílčí cíle MAP ORP Beroun byly stanoveny a rozvíjeny s ohledem na konkrétní potřeby území a v souladu s globálními cíli MAP, což přispívá k efektivnímu a cílenému rozvoji vzdělávání v regionu.



#### 4. Jakým způsobem/jakými metodami byly cíle naplňovány?

Na základě výstupů pracovních skupin, vlastního dotazníkového šetření pro školní zařízení a veřejnost, zjišťování investičních projektových záměrů školních a mimoškolních zařízení, analýzy dotazníkového šetření MŠMT na základě poskytnutých agregovaných dat a v souladu s dokumenty a vzdělávacími strategiemi místními i národními, byly stanoveny priority a cíle pro jednotlivá opatření MAP. Tyto byly jasně definovány ve SR MAP a v průběhu projektu reflektovaly změny vstupních dat a tudíž i aktuálních potřeb v území. V období realizace projektu došlo celkem ke třinácti aktualizacím SR MAP. Jednotlivé Priority zůstaly napřic aktualizacemi konzistentní z pohledu dlouhodobé koncepce, což odpovídá kvalitnímu nastavení v úvodu projektu. Dílčí cíle doznaly změn odpovídajících vývoji v území. Tabulka č. 2 zachycuje přehled nejpodstatnějších změn dílčích cílů.

Tabulka 2:

	Identifikace změny dílčího cíle vůči předchozí verzi MAP
12	Doplněno - Vybudování efektivní a udržitelné spolupráce NNO v území ORP pro systémovou práci se žáky s OMJ a se žáky cizinci.
12	Doplněno - Podpora a rozvoj činnosti ŠPP a souvisejících personálních kapacit.
12	Odstraněno - Podpora kariérního růstu pedagogů (kariérní řád).
12	Upraveno - Motivace a podpora začínajících pedagogů - <del>podpora-vzniku-odborně zaměřených-plaforem</del> vytvoření regionálního centra kolegiální podpory.
14	Upraveno - Motivace a podpora začínajících pedagogů - <del>vytvoření-regionálního centra-kolegiální-podpory</del> .



Tabulka č. 3 zachycuje Priority a dílčí cíle MAP dle SR MAP, verze 14.

Tabulka 3:

<p>Priorita 1 Rozvoj infrastruktury a zkvalitnění úrovně materiálně-technické vybavenosti škol a subjektů pro zájmové, neformální a celoživotní vzdělávání</p>	<p>Priorita 2 Podpora inkluzivního vzdělávání a rozvoj potenciálu každého dítěte a žáka v MŠ, ZŠ, neformálním mimoškolním a zájmovém vzdělávání (Rovné příležitosti ve vzdělávání)</p>	<p>Priorita 3 Rozvoj gramotnosti a osvojení klíčových kompetencí dětí a žáků v MŠ, ZŠ, neformálním mimoškolním a zájmovém vzdělávání</p>	<p>Priorita 4 Zajištění kvalifikovaných pedagogů MŠ, ZŠ a pro neformální mimoškolní a zájmové vzdělávání, motivace a podpora profesního a osobnostního rozvoje pedagoga</p>	<p>Priorita 5 Podpora vzájemné spolupráce, zvyšování kvality a efektivity vzdělávání v MŠ, ZŠ, neformálním mimoškolním a zájmovém vzdělávání v území SO ORP Beroun</p>
Cíle	Cíle	Cíle	Cíle	Cíle
<p>1.1 - Rekonstrukce, stavební a technické úpravy stávající infrastruktury a budování nové infrastruktury škol a školských zařízení a subjektů pro zájmové, neformální a celoživotní učení, vnitřního i venkovního prostředí, včetně zeleně. 1.2 - Modernizace materiálně-technického vybavení, vytváření estetického a podnětného prostředí.</p>	<p>2.1 - Dostatečné finanční zajištění pro kvalitní práce s heterogenní skupinou dětí a žáků, podpůrné aktivity pro inkluzi a rozvoj nadání pro všechny aktéry vzdělávání. 2.2 - Zajištění menšího počtu dětí a žáků ve třídách, možnost dělení tříd, individuální přístup. 2.3 - Rozvoj infrastruktury pro inkluzi a zkvalitnění úrovně materiálně technické vybavenosti školních a mimoškolních zařízení. 2.4 - Vybudování efektivní a udržitelné spolupráce NNO v území ORP pro systémovou práci se žáky s OMJ a se žáky cizinci. 2.5 - Podpora a rozvoj činnosti ŠPP a souvisejících personálních kapacit.</p>	<p>3.1 - Využívání zajímavých, přitažlivých a efektivních forem a metod výuky a výchovy vedoucích k rozvoji gramotnosti a kompetencí dětí a žáků potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život. 3.2 - Využívání mimo-výukových akcí a aktivit v rámci školy i mezi školami, rozvíjení spolupráce se subjekty mimoškolního a zájmového vzdělávání a dalšími odborníky.</p>	<p>4.1 - Zajištění kvalitních programů DVPP v území SO ORP Beroun. 4.2 - Motivace a podpora začínajících pedagogů. 4.3 - Podpora činnosti výchovných poradců a posílení role kariérového poradenství</p>	<p>5.1 - Kontinuální a efektivní spolupráce všech místních aktérů v území SO ORP Beroun v oblasti vzdělávání (rozšiřování partnerství, síťování, sdílení příkladů dobré praxe)</p>





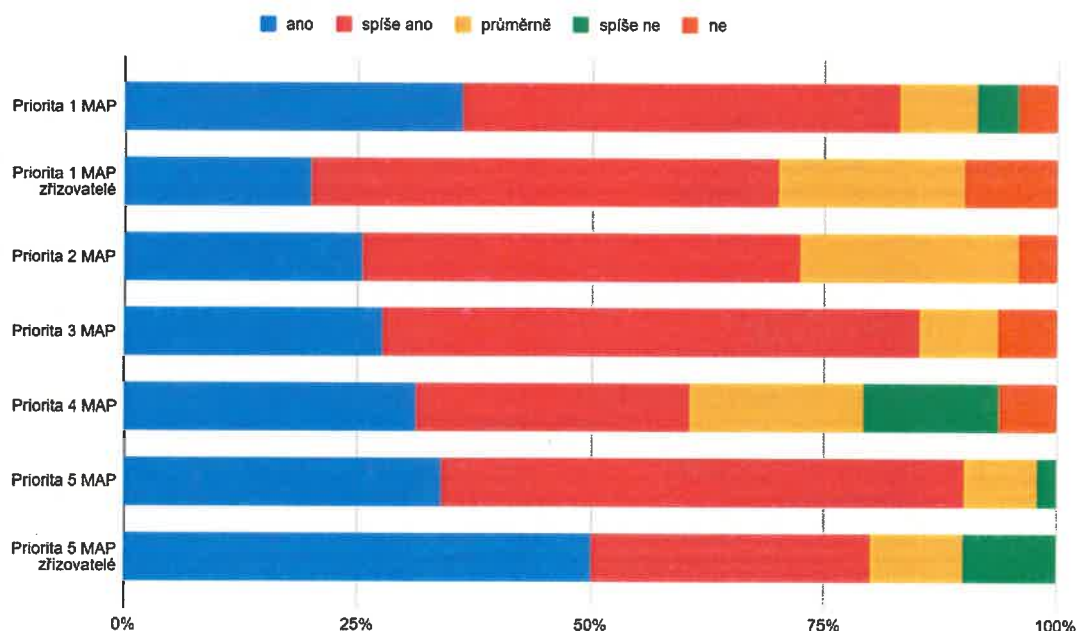
## 5. Do jaké míry se podařilo dosáhnout hlavních/dílčích cílů?

Hlavní i dílčí cíle byly vhodně nastaveny a k jejich naplnění byly zvoleny přiměřené metody. Realizací projektů se podařilo zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ. Podařilo se vytvořit dlouhodobou ucelenou koncepci rozvoje v oblasti vzdělávání a tuto průběžně aktualizovat. Podařilo se sjednotit zájmy, postupy a strategie relevantních partnerů ve vzdělávání. Úspěšně bylo adresováno téma kvalitního inkluzivního vzdělávání a snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území. Systematické setkávání zástupců cílových skupin v Pracovních skupinách vedlo k vytvoření funkčních vazeb v území a rozvoji spolupráce na procesu místního akčního plánování v oblasti vzdělávání.

Výstupy desk research byly ověřeny v rámci dotazníkového šetření otázkami zaměřenými na naplnění jednotlivých Priorit MAP a dílčích cílů těchto Priorit. Výstupy šetření zachycují následující grafy č. 1 a č. 2 a tabulky č. 3 a č. 4.

Dotazníkové šetření bylo realizováno v únoru až březnu 2023. Do šetření byly zapojeny všechny cílové skupiny evaluace. Dotazník byl rozdělen samostatně pro CS zřizovatelé (návratnost dotazníku 12 respondentů, 1 vyřazen pro záměnu hodnoceného projektu ze strany odpovídajícího) a ostatní CS (návratnost dotazníku 54 respondentů) s ohledem na zaměření činnosti jednotlivých CS v realizaci projektu.

Graf 1 - Podařilo se dosáhnout naplnění Priority MAP?







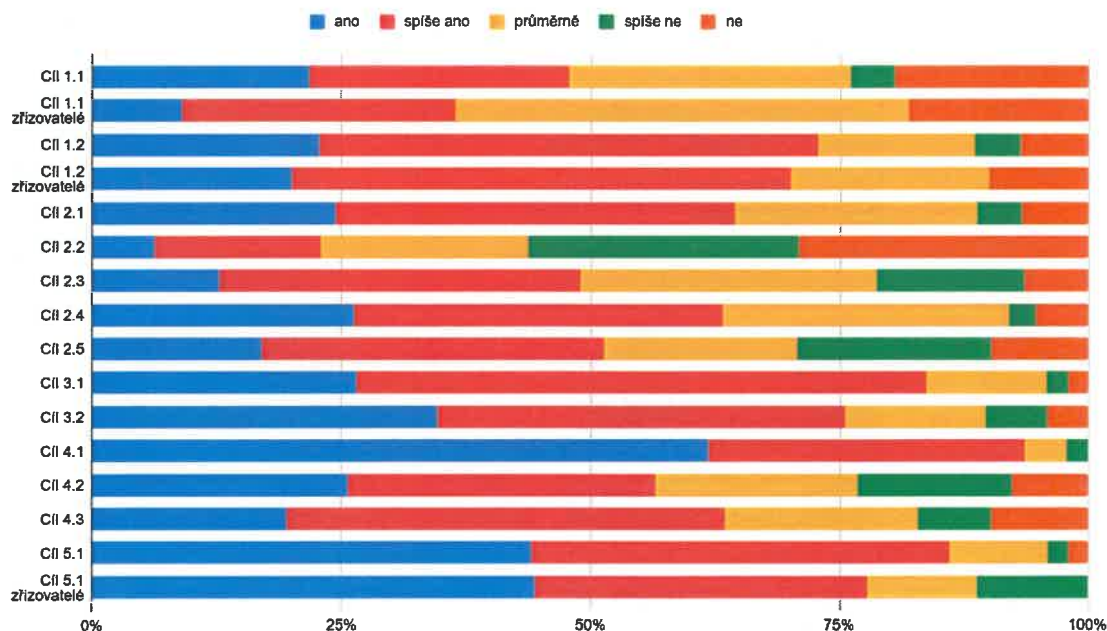
Vstupy grafu č. 1 zachycuje tabulka č. 4.

Tabulka 4:

	Priorita 1 MAP	Priorita 1 MAP zřizovatelé	Priorita 2 MAP	Priorita 3 MAP	Priorita 4 MAP	Priorita 5 MAP	Priorita 5 MAP zřizovatelé
ano	36,17%	20,00%	25,53%	27,66%	31,25%	34,00%	50,00%
spíše ano	46,81%	50,00%	46,81%	57,45%	29,17%	56,00%	30,00%
průměrně	8,51%	20,00%	23,40%	8,51%	18,75%	8,00%	10,00%
spíše ne	4,26%	0,00%	0,00%	0,00%	14,58%	2,00%	10,00%
ne	4,26%	10,00%	4,26%	6,38%	6,25%	0,00%	0,00%

V rámci hodnocení naplnění Priorit MAP byly všechny Priority hodnoceny nadpoloviční většinou respondentů jako naplněné, nebo spíše naplněné.

Graf 2 - Podařilo se dosáhnout naplnění dílčích cílů jednotlivých priorit?





Vstupy grafu č. 2 zachycuje tabulka č. 5.

Tabulka 5:

	Cíl 1.1	Cíl 1.1 zřizova telé	Cíl 1.2	Cíl 1.2 zřizova telé	Cíl 2.1	Cíl 2.2	Cíl 2.3	Cíl 2.4
ano	21,74%	9,09%	22,73%	20,00%	24,44%	6,25%	12,77%	26,32%
spíše ano	26,09%	27,27%	50,00%	50,00%	40,00%	16,67%	36,17%	36,84%
průměr ně	28,26%	45,45%	15,91%	20,00%	24,44%	20,83%	29,79%	28,95%
spíše ne	4,35%	0,00%	4,55%	0,00%	4,44%	27,08%	14,89%	2,63%
ne	19,57%	18,18%	6,82%	10,00%	6,67%	29,17%	6,38%	5,26%
	Cíl 2.5	Cíl 3.1	Cíl 3.2	Cíl 4.1	Cíl 4.2	Cíl 4.3	Cíl 5.1	Cíl 5.1 zřizova telé
ano	17,07%	26,53%	34,69%	61,70%	25,64%	19,51%	44,00%	44,44%
spíše ano	34,15%	57,14%	40,82%	31,91%	30,77%	43,90%	42,00%	33,33%
průměr ně	19,51%	12,24%	14,29%	4,26%	20,51%	19,51%	10,00%	11,11%
spíše ne	19,51%	2,04%	6,12%	2,13%	15,38%	7,32%	2,00%	11,11%
ne	9,76%	2,04%	4,08%	0,00%	7,69%	9,76%	2,00%	0,00%

V rámci hodnocení naplnění dílčích cílů Priorit MAP byly většina cílů hodnocena nadpoloviční většinou respondentů jako naplněné, nebo spíše naplněné. Toto tvrzení není pravdou u cíle 1.1 (Rekonstrukce, stavební a technické úpravy stávající infrastruktury a budování nové infrastruktury škol a školských zařízení a subjektů pro zájmové, neformální a celoživotní učení, vnitřního i venkovního prostředí, včetně zeleně) shodně u zřizovatelů i ostatních cílových skupin a zároveň u cíle 2.2 (Zajištění menšího počtu dětí a žáků ve třídách, možnost dělení tříd, individuální přístup) a cíle 2.3 (Rozvoj infrastruktury pro inkluzi a zkvalitnění úrovně materiálně technické vybavenosti školních a mimoškolních zařízení). U těchto cílů lze identifikovat společný rys v podobě externích vlivů (finanční prostředky alokované do školství, demografický vývoj), které jsou do značné míry obtížně řešitelné v měřítku předemtného projektu. Cíle jako takové byly ze strany MAP adresovány v adekvátním rozsahu.



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

### 1. Jaké byly hlavní aspekty, které pomáhaly v dosažení cílů MAP, nebo naopak dosažení bránily?

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

V průběhu realizace vyvstaly i nepředvídané či spíše nepředvídatelné hrozby v podobě změny financování PHmax, pandemie viru COVID 19 a války na Ukrajině. I s těmito se MAP Beroun dokázal efektivně a především flexibilně vypořádat prostřednictvím pořádaných seminářů s adekvátní tematikou, změnou prezenční formy setkávání na online formu a včasným poskytováním metodické podpory.

#### Které silné stránky a příležitosti MAP Beroun využil?

Hodnocení respondentů se zaměřují primárně na několik klíčových aspektů:

- efektivní využití dostupné dotační podpory z programů EU díky odbornému vedení ze strany RT MAP,
- vznik nových i prohlubování existujících partnerství napříč územím,
- vhodné stanovení priorit a cílů pro jednotlivá opatření MAP a jejich následný vývoj v reflexi potřeb území,
- vhodně koncipované a efektivně realizované monitorování průběhu projektu a následná průběžná optimalizace procesů,
- vytvořené prostředí pro individuální a aktivní přístup pedagogů,
- nastavení struktury projektu a odborné zajištění personálních kapacit,
- dostupnost dokumentace MAP,
- efektivně nastavenou komunikaci uvnitř projektu, i k dotčené veřejnosti, a to za využití moderních nástrojů flexibilně reagujících na aktuální potřeby projektu,
- dobře nastavenou spolupráci na úrovni pracovních skupin, jejich složení a zajištěnou odbornost,
- podporu výměny příkladů dobré praxe a umožnění odborné diskuse o obecném směřování vzdělávání v území ale i o aktuálních a specifických tématech,
- širokou a vhodně cílenou podporu rozvoje zaměstnanců škol.



### Které slabé stránky a hrozby ovlivnily realizaci projektu MAP?

Hodnocení respondentů se zaměřují primárně na několik klíčových aspektů:

- nedostatečnou finanční podporu, vyšší absorpční kapacitu než dostupné finanční prostředky,
- nedostatek personální kapacity napříč sektoru školství, s tím spojené přetížení zaměstnanců škol a následné navýšení pravděpodobnosti vzniku tzv. syndromu vyhoření,
- nedostatek zájmu některých skupin pedagogů,
- nezájem ze strany rodičů a nízká motivace dětí,
- přetíženost poraden, dlouhé čekací lhůty,
- v některých případech nízká akceschopnost zřizovatelů,
- zajištění menšího počtu dětí a žáků ve třídách, možnost dělení tříd, individuální přístup v závislosti na naplnění kapacity školy,
- komplikace spojené s nepředvídatelnými událostmi typu pandemie viru COVID 19 a s tou vázanými opatřeními či s výrazným zvýšením inflace a tedy vyššími náklady.

Nastavení Priorit a dílčích cílů projektu, procesy i realizace aktivit MAP dlouhodobě reflektuje výše uvedené aspekty a úspěšně je adresuje. Část respondentů vnímaných hrozeb a slabých stránek je v rozsahu realizovaného MAP řešitelná jen částečně neboť jsou v silné vazbě na externí vlivy (vyšší moc, inflace, financování školství, počty nových pedagogů).

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

### 1. Jaké byly principy MAP?

Principy MAP byly definovány jako:

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

### 2. Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s každým z principů MAP?

MAP Beroun v celém průběhu realizace postupoval v souladu s definovanými principy MAP.

Princip spolupráce

#### **MAP I.**

Realizace projektu MAP pro území SO ORP Beroun byla zahájena 3. 10. 2016 realizátorem projektu Město Beroun.



V ORP Beroun bylo 40 zřizovatelů škol a školských zařízení, z toho 27 obcí, 10 soukromých zřizovatelů a u 3 speciálních školských zařízení je zřizovatelem kraj. V ORP Beroun je v té době 58 škol včetně soukromých, z toho je 16 ZŠ, 29 MŠ a 10 MŠ + ZŠ, 1 ZŠ + SŠ, 1 MŠ speciální, Dětský domov a MŠ speciální. Z toho 2 školy (Vysoký Újezd, Mezouň) jsou zapojeny v MAP v jiném ORP.

Všem zřizovatelům a ředitelům mateřských a základních škol, základních uměleckých škol, zařízením poskytujícím neformální mimoškolní a zájmové vzdělávání byl rozeslán dotazník „Zvyšování kvality vzdělávání ve školských zařízeních“ formou SWOT-3 analýzy a zároveň probíhalo zjišťování investičních záměrů školních a mimoškolních zařízení. Také probíhala informační setkání se zřizovateli a řediteli zmíněných škol a institucí, dále byly informace předávány telefonicky a elektronicky. Vedoucí a členové pracovních skupin předávali informace z území realizátorovi projektu i opačným směrem.

#### **MAP II.**

Hlavním impulsem byla snaha navázat na předchozí projekt MAP I., kde se město Beroun po dohodě se všemi aktéry vzdělávání rozhodlo pokračovat ve spolupráci a dalším zkvalitňování vzdělávání v území. Velkou motivací byla také možnost uskutečnění implementačních aktivit naplánovaných v rámci projektu MAP I. např. setkávání pedagogů v rámci několika platforem, vzdělávací programy pro děti a žáky apod., které naplňovaly priority a cíle MAP.

Do realizace projektu MAP II. bylo zapojeno 93,7 % základních a mateřských škol v území SO ORP Beroun. Ve spolupráci pokračovaly školy v původním složení. Podpora diskuze v tématu regionální školství byla a je v území důležitou součástí místního rozvoje a důležitým motivem pro realizaci projektu MAP II. i navazujícího projektu MAP III.

#### **MAP III.**

Projekt MAP III navázal na vytvořené vazby spolupráce s cílem udržet je v přechodném období před zahájením realizace projektu MAP IV. Do projektu MAP III se zapojily všechny nově vzniklé subjekty v území SO ORP Beroun a rovněž jedna ZUŠ, která v MAP II. zapojena nebyla. Do projektu MAP III. bylo zapojeno 95 % škol působících v daném území.

Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů

#### **MAP I.**

Všem zřizovatelům a ředitelům mateřských a základních škol, základních uměleckých škol, zařízením poskytujícím neformální mimoškolní a zájmové vzdělávání byl rozeslán dotazník „Zvyšování kvality vzdělávání ve školských zařízeních“ formou SWOT-3 analýzy a zároveň probíhalo zjišťování investičních záměrů školních a mimoškolních zařízení. Také probíhala informační setkání se zřizovateli a řediteli zmíněných škol a institucí, dále byly informace předávány telefonicky a elektronicky. Vedoucí a členové pracovních skupin předávali informace z území realizátorovi projektu i opačným směrem.

Pro veřejnost byl určen dotazník „Zvyšování kvality vzdělávání ve školských zařízeních“ umístěný na webových stránkách realizátora projektu. Obě verze dotazníků obsahovala všechna povinná, doporučená, průřezová a volitelná témata MAP.





Dále byly ustanoveny tři otevřené pracovní skupiny a jejich vedoucí. PS 1 - pracovní skupina pro oblast mateřské školy, PS 2 - pracovní skupina pro oblast základní školy, PS 3 - pracovní skupina pro oblast neformálního mimoškolního a zájmového vzdělávání.

Každá z pracovních skupin se setkala dvakrát a zpracovávala SWOT analýzu povinných témat a vybraných témat z doporučených, průřezových a volitelných opatření MAP. Při vzájemných setkáváních v rámci aktivit partnerství MAP se poznávali a potkávali lidé s různými názory, zkušenostmi, z různých typů školních i mimoškolních zařízení. Začaly vznikat osobní vazby mezi zapojenými zástupci vzdělávacích subjektů a rodičovské veřejnosti, probíhalo sdílení a výměna zkušeností jako základ budoucího síťování a trvalé spolupráce v platformě partnerství MAP.

#### **MAP II. a MAP III.**

Projekty MAP II. a MAP III. pokračovaly v rozvoji a prohlubování spolupráce v partnerství a v rozvoji komunitního plánování v území ORP Beroun. Realizačnímu týmu se podařilo zintenzivnit komunikaci s vedením škol a významně zvýšit informovanost pedagogů o poslání a obsahu projektu MAP II. Velmi užitečnou aktivitou byla tvorba Agregovaného popisu potřeb škol a podpora ze strany MAP při tvorbě strategických plánů rozvoje škol.

K tomu, aby byla oslovena dotčená veřejnost využil realizační tým maximum možných způsobů komunikace. Informace o realizaci projektu, o jeho významu, cílech, možnostech zapojení a aktivitách byly veřejně přístupné prostřednictvím webových stránek města, facebookovém profilu a v místním periodiku. S ohledem na úspěšné ustanovení platformy partnerství MAP se dařilo dále zapojovat relevantní dotčenou veřejnost.

#### Princip dohody

##### **MAP I., MAP II. a MAP III.**

Jednotlivé místní akční plány vznikaly jako dohoda, ve které se všichni zapojení aktéři shodnou na prioritách v oblasti vzdělávání a vzájemné spolupráci ve vzdělávání. Tato dohoda byla výsledkem svobodné rozpravy a demokratické spolupráce. Podmínka shody je uplatňována především při rozhodování o prioritách, záměrech a postupu realizace dohodnutých aktivit.

#### Princip otevřenosti

##### **MAP I., MAP II. a MAP III.**

Jedním ze základních předpokladů k efektivnímu propojování procesů ve vzdělávání je jejich otevřenost. Proces místního akčního plánování nastavil požadavek respektování zásady rovných příležitostí a možnosti aktivní participace všech dotčených zájmových skupin. Otevřenost MAP přispěla k budování důvěry a rozvoji spolupráce mezi partnery a podpoře přenositelnosti příkladů dobré praxe mezi MAP navzájem. Tento princip byl taktéž naplněn - aktivní účast v projektech MAP s možností ovlivnit tvorbu výstupů, tedy účast na pracovních skupinách a Řídícím výboru, byla otevřena všem aktérům, kteří měli zájem o spolupráci, a to po celou dobu trvání projektu.



## Princip SMART

### **MAP I., MAP II. a MAP III.**

V rámci místního akčního plánování byly stanoveny priority a jednotlivé cíle v oblasti vzdělávání v území a definovány konkrétní aktivity. Všechny cíle i aktivity respektují princip SMART: S - specifická (s popisem konkrétních opatření a kroků), M - měřitelná (s uvedenými indikátory), A - akceptovaná (projednána v partnerství MAP, odsouhlasena a s jasně vymezenými kompetencemi a povinnostmi), R - realistická (odráží skutečné potřeby, jsou proveditelná a zdroje dostupné), T - termínovaná (návrhy opatření mají svůj jasný termín).

## Princip udržitelnosti

### **MAP I., MAP II. a MAP III.**

Udržitelnost projektu MAP Beroun je řešena ve třetí části této evaluace.

## Princip partnerství

### **MAP I., MAP II. a MAP III.**

Partnerství MAP je dobrovolným sdružením subjektů, aktivně podporujících rozvoj vzdělávací soustavy v území. Partnerstvím se rozumí široká platforma spolupracujících subjektů. Organizační struktura partnerství odráží územní charakteristiky včetně již existujících funkčních partnerství a reflektuje strategii MAP, aby mohla být efektivně naplňována. S ohledem na předchozí zkušenosti z realizace projektu MAP I. a dlouhodobé spolupráce se základními a mateřskými školami v území byly představy o budování a fungování partnerství reálné, pozitivní a postupem času se výrazně neměnily. Fungování partnerství v rámci MAP dokazuje i skutečnost, že do projektu MAP III. se zapojily všechny nově vzniklé subjekty v území SO ORP Beroun a rovněž jedna ZUŠ, která v MAP II. zapojena nebyla. Je tedy zjevné, že MAP plnil svoji roli v území velmi dobře. Cílem spolupráce bylo zapojit do projektu všechny aktéry vzdělávání v regionu, jejich zřizovatele, rodiče i žáky.





## II. Evaluační zjištění - Dopady MAP

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

#### 1. Co všechno se v území díky akčnímu plánování změnilo?

Realizací projektu MAP se podařilo vytvořit a prohloubit spolupráci mezi aktéry vzdělávání v ORP Beroun. Podařilo se zorganizovat aktivity zaměřené na vzdělávání pedagogických pracovníků, jejichž poptávka zároveň vzešla od samotných aktérů vzdělávání. Pozitivním jevem bylo nalezení a zapojení aktivních osob v regionu, které mají potenciál zlepšovat vzdělávání do budoucna, a vyhledat množství aktivit spolupráce mezi školami a dalšími subjekty, jež mohou být realizovány v následujících letech.

Dále se podařilo zrealizovat velké množství aktivit pro zapojené CS (pedagogové vč. vedoucích pedagogů, asistenti pedagogů, děti, žáci, rodiče, zřizovatelé, spolupracující neziskové organizace), jejichž evaluace ukázaly, že byly odborně a věcně pro dané CS přínosné. Naplánované aktivity se podařilo zrealizovat i v době nepříznivé pandemické situace (s časovým posunem nebo ve změněné formě).

Pozitivní ohlasy jsou na komplexní metodickou podporu napříč projektovým a dotačním řízením, která je školám poskytována po dobu realizace projektu.

V důsledku akčního plánování se podařilo vytvořit fungující platformy pro spolupráci v oblasti vzdělávání, budovat znalostní kapacity pedagogů a ředitelů škol, cíleně zaměřit diskuse na témata povinná a doporučená opatření MŠMT, zaměřit se na kvalitu vzdělávání, otevřít téma inkluzivního vzdělávání a posílení podpory k zavedení inkluzivních opatření v základních i mateřských školách, vytvořit priority pro rozvoj vzdělávání, zvýšit motivaci pedagogů ke zlepšování kvality výuky, zavést diskusi s veřejností v daném území, vytvořit jednotný akční plán rozvoje vzdělávání na území ORP Beroun, zlepšit spolupráci s rodiči, zejména s rodiči dětí a žáků ohrožených předčasným odchodem ze vzdělávacího procesu.

#### 2. Co z toho, co se změnilo, mělo pozitivní dopad?

- a) Realizované aktivity vycházely z potřeb všech účastníků školního vzdělávání v území ORP Beroun, tj. dětí a žáků, zákonných zástupců, pedagogů a vedení školy, zřizovatelů škol. Aktivity byly zároveň vždy dobře organizačně zajištěny. Vysoká kvalita a erudovanost lektorů zajistila přínosnost a aplikovatelnost získaných znalostí. Vybraní lektori byli ochotni provádět dílčí konzultace i mimo realizované semináře. Nabídka aktivit pružně reflektovala aktuální témata zejména v době pandemické a následně i po vypuknutí války na Ukrajině a s tím spojené výuky ukrajinských žáků.
- b) Úspěšné navázání spolupráce a výměna příkladů dobré praxe vedla školy k vlastní invenci v projektové výuce.
- c) Projekt podpořil asistenty pedagoga prostřednictvím supervizních setkávání a zejména prostřednictvím jejich vzájemné výměny zkušeností v rámci setkávání v „Kavárně pro asistenty pedagoga“. Realizované aktivity byly důležitou pomocí pro rozvoj jejich profesních znalostí, vědomostí a dovedností.



- d) Projektem se podařilo podpořit spolupráci mezi školami a organizacemi neformálního vzdělávání.
- e) Aktivity rozvíjely u žáků přírodovědné a digitální kompetence, podporovaly finanční a čtenářskou gramotnost a polytechnické dovednosti. Na stupni mateřských škol byl respondenty vyzdvižen přínos v oblasti čtenářské a matematické pregramotnosti, polytechnického vzdělávání, v oblasti digitálních kompetencí, grafomotoriky, školní zralosti, rozvoje hrubé i jemné motoriky a dalších nových poznatků (respondenty byla opakovaně zmiňována práce s emocemi dětí a vhodné reakce na agresivní chování v rodině i prostředí kolektivu MŠ). Napříč stupni vzdělávání bylo respondenty vyzdviženo zaměření některých aktivit na regionální vlastivědu. Celkově vhodně volené aktivity motivovaly žáky k aktivnímu zapojení do jejich realizace a v dlouhodobé perspektivě zlepšily jejich vztah ke vzdělávání.
- f) Aktivity přispívaly k profesnímu rozvoji pedagogických pracovníků. Široké možnosti dalšího vzdělávání byly promítnuty do zisku nových dovedností a výukových metod, které jsou následně využívány ve školní praxi pro zkvalitnění výuky a pro motivaci žáků. Rozvoj v digitálních kompetencích pedagogů je spojen s potřebou reagovat na uzavírky škol v době pandemie viru COVID 19 a s tím spojené distanční výuky.
- g) Aktivity zaměřené na další vzdělávání a rozvoj ředitelů a vedoucích pracovníků škol v oblasti osobnostně sociálního rozvoje, manažerských schopností, legislativních změn a změn financování. Respondenty byl opakovaně vyzdvižen přínos výjezdních zasedání vedoucích pracovníků škol jako efektivní nástroj pro navázání spolupráce mezi školami a sdílení profesních zkušeností a odborných znalostí formální i neformální cestou. Dále byl respondenty opakovaně kladen důraz na pozitivní přínosy seminářů zaměřených na školskou legislativu.
- h) Projekt MAP byl schopen zajistit kvalitativně náročné aktivity, které jsou z hlediska finanční náročnosti mimo možnosti jednotlivých škol.
- i) Projekt efektivně zapojil a podpořil i menší školy a školy jiných než veřejných zřizovatelů (církevní a soukromé školy).
- j) Kvalitní metodická podpora v oblasti realizace projektů ESIF a zejména projektů Šablon OP VVV umožnila většině škol v území ORP úspěšně využívat a čerpat dotace v oblasti regionálního školství.
- k) Kvalita, profesionalita a ochota RT MAP zajistila celkově vysokou úroveň projektu.

### 3. Co z toho, co se změnilo, mělo negativní dopad?

Za jediný negativní dopad realizace projektů MAP lze okrajově považovat časovou náročnost zapojení se jednotlivých aktérů s ohledem na jejich pracovní vytížení. Tento dopad byl minimalizován vhodným nastavením organizační struktury a efektivním plánováním s ohledem na povinnosti aktérů vyplývajících z harmonogramu školního roku.

### 4. Co z toho, co se změnilo, byly zamýšlené/nezamýšlené dopady?

Identifikované dopady projektu byly všechny identifikovány jako zamýšlené.



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

### 1. Co všechno se v území díky akčnímu plánování za několikaletou realizaci změnilo?

Ve vazbě na stanovené Priority a cíle MAP byly v souladu s harmonogramem projektu stanovovány soubory konkrétních činností a aktivit. Plány aktivit byly stanoveny měřitelně a jejich plnění bylo pravidelně hodnoceno. Aktivita byly rozděleny do tří kategorií:

#### **Aktivita spolupráce:**

V rámci aktivit spolupráce byly realizovány konference, workshopy, setkávání a odborné diskuse napříč CS platformy MAP s cíli zvýšit kvalitu regionálního školství a eliminovat související sociální a vzdělanostní nerovnosti. Dále také aktivity rozvíjející kolegiální podporu na školách a spolupráci na společných projektech, což umožnilo sdílení dobré a inspirativní praxe. V neposlední řadě také školení DVPP a vzdělávací programy pro děti a žáky.

#### **Individuální aktivity škol a školských zařízení:**

Primárně se jednalo o projekty zjednodušeného výkaznictví, složky KLIMA, tzv. projekty Šablon.

Pracovní skupina pro Rovné příležitosti v souladu s Postupy MAP navrhovala a podporovala aktivity zaměřené na nastavení rovných příležitostí a snížení selektivnosti uvnitř škol nebo v území. Jednalo se o individuální aktivity škol ve formě tzv. projektů šablon – spektrum šablon personální podpory (školní asistent, speciální pedagog, školní psycholog, chůva aj.).

#### **Aktivita infrastruktury:**

Jednalo se o aktivity naplňující investiční potřeby škol, školských zařízení a investic do infrastruktury pro zájmové, neformální vzdělávání a celoživotní učení. Podporou aktivit infrastruktury byly plněny dílčí cíle MAP - rekonstrukce, stavební a technické úpravy stávající infrastruktury a budování nové infrastruktury škol a školských zařízení a subjektů pro zájmové, neformální a celoživotní učení, vnitřního i venkovního prostředí, včetně úprav zeleně, modernizace materiálně-technického vybavení, vytváření estetického a podnětného vnitřního prostředí a rozvoj infrastruktury pro inkluzi a zkvalitnění úrovně materiálně technické vybavenosti školních a mimoškolních zařízení.

#### **Přínos pro děti a žáky a jejich rodiče**

Přínosem realizace projektů MAP je nastartování udržitelného kvalitního místního akčního plánování, dlouhodobé úspěšné spolupráce s aktéry v území a implementace jednotlivých aktivit, které podporují bezpečné, otevřené a komunikující prostředí ve školách, individualitu a rozvoj každého dítěte, omezení šikany a diskriminace ve škole i mimo ni, více informací o příležitostech pro rozvoj dětí nejen ve škole, ale i mimo ni, rozvoj kariérového poradenství a vytvoření platformy pro otevřenou komunikaci.

Všechny děti a žáci mají zajištěn přístup ke kvalitním vzdělávacím příležitostem. Vzdělávání se opírá o propojení výuky s praxí, podporu vlastní volby a odpovědnosti za sebe a svoji



volbu a učení rozvíjející základní gramotnosti a klíčové kompetence dětí a žáků potřebné pro život v 21. století.

### **Přínos pro ředitele a učitele**

Do cílové skupiny pedagogičtí pracovníci řadíme zaměstnance všech uvedených škol, tzn. učitele, asistenty pedagoga, školní asistenty, speciální pedagogy, výchovné poradce a vedoucí pracovníky. Výše zmíněným aktérům byla nabídnuta možnost zapojit se do realizace projektu prostřednictvím členství v jednotlivých pracovních skupinách, což bylo při realizaci projektů využito a přineslo se sebou příležitost pro společná setkávání, k vzájemným konzultacím, výměně zkušeností a spolupráci, podporu při organizaci vzájemné spolupráce a nápady, jak prohloubit spolupráci směrem k rodičům. V neposlední řadě získala tato cílová skupina možnost využití široké nabídky školení, seminářů a dalších vzdělávacích aktivit rozvíjející osobnostně-profesní rozvoj osob cílové skupiny.

### **Přínos pro zřizovatele**

V rámci projektu MAP se podařilo zapojit zřizovatele v území k vzájemné spolupráci na místním akčním plánování. Přínosem pro zřizovatele bylo vytvoření ucelené územní strategie vzdělávání pro jimi zřizované subjekty či vytvoření prostředí pro efektivní komunikaci potřeb škol.

### **Přínos pro dotčenou veřejnost**

Přínos pro veřejnost lze spatřovat především v otevřené komunikaci při procesu místního akčního plánování a vzájemné prohloubení spolupráce a navázání vazeb v neziskovém sektoru a možnost účastnit se přímo v pracovních skupinách a „být slyšen“.

### **Přínos pro oblast rovných příležitostí**

V rámci projektu se podařilo vytvořit pracovní skupinu pro danou problematiku. Členové PS byli vhodně zvoleni z pohledu odbornosti, angažovanosti a z pohledu zapojení širokého spektra relevantních aktérů. Cíle PS pro oblast rovných příležitostí byly jasně stanoveny a to v souladu s vizí a cílem MAP.

Výstupy a činnosti pracovní skupiny byly efektivně diseminovány v území a měly prokazatelně pozitivní vliv na předmětnou oblast.

Kromě dlouhodobých pozitivních dopadů lze vyzvednout i intenzivní zaměření na oblast rovných příležitostí při operativním řešení problémů v území v důsledku pandemie viru COVID 19 prostřednictvím podpory žáků se SvP v distanční výuce, přípravy velkého množství podpůrných metodických materiálů pro pedagogy, rodiče i veřejnost nebo dále iniciaci a organizaci práce ve školách v době „uprchlické krize“ a válečného konfliktu na Ukrajině

## **2. Co z toho, co se změnilo, mělo pozitivní dopad a co negativní?**

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



### 3. Co z toho, co se změnilo, byly zamýšlené dopady a co nezamýšlené dopady?

Výše uvedené dopady byly vyhodnoceny jako zamýšlené. Nezamýšlené dopady nebyly identifikovány.

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

### 1. S jakými dalšími projekty mimo MAP proběhla spolupráce?

V rámci realizace projektů MAP probíhala úzká spolupráce s projekty či subjekty činnými v oblasti projektů:

- Implementace Krajského akčního plánu Středočeského kraje,
- ITI (Integrované územní investice) Pražské metropolitní oblasti,
- MAS Karlštejsko, z.ú.
- MAS Mezi Hradý, z.s.
- MAS Jihozápad, o.p.s.
- NIDV, Centrum podpory SRP
- NPI ČR (Centrum podpory projektu P\_AP)

### 2. Co konkrétního tato spolupráce přinesla? Jaké měly projekty výstupy/výsledky?

Spolupráce s uvedenými projekty/subjekty podporovala význam a smysluplnost MAP v území, zajišťovala kontinuitu promítnutí akčního plánování do praxe, poskytovala metodickou pomoc pro realizátory MAP a poskytovala prostor pro zapojení zřizovatelů škol a zástupce ostatních obcí do problematiky celého regionálního školství.

### 3. Měly tyto projekty vliv na naplňování cílů MAP?

Uvedenou spoluprací se díky identifikovaným přínosům dařilo efektivněji řídit investice a intervence zanesené v SR MAP a to nemalou měrou díky metodické pomoci pro MAP.





### III. Evaluační zjištění - Udržitelnost MAP

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

##### 1. Jaká reálná partnerství byla v průběhu projektu MAP navázána?

Realizací projektu MAP se podařilo vytvořit partnerství jednotlivých aktérů napříč celým územím ORP. Úspěšně se podařilo propojit zástupce i pedagogy mateřských škol, základních škol, základních uměleckých škol vzájemně a zároveň dohromady se zástupci dalších organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže jakožto i se subjekty NNO.

##### 2. Která partnerství byla projektem MAP prohloubena?

Realizací projektu MAP se podařilo prohloubit partnerství škol a zřizovatelů, pedagogů a rodičů ale i pedagogů napříč školami SO ORP Beroun.

##### 3. Jaká je plánovaná budoucnost partnerství a budoucnost aktivit MAP?

Partnerství, která vznikla či byla prohloubena realizací projektu MAP, jsou funkční a lze je udržet v navazujícím období.

#### B. Je plán udržitelnosti MAP realistický?

##### 1. Jaký je plán udržitelnosti MAP?

Dne 24. 10. 2023 je předkládán ke schválení Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro území správního obvodu obce s rozšířenou působností Beroun verze 4.0, X. 2023. Jedná se o ucelenou koncepci/strategii řešené oblasti, která vznikla na základě analytických podkladů z daného území a na základě široké diskuse (komunitního projednávání) klíčových aktérů v řešeném území tak, aby bylo dosaženo všeobecné shody a maximálně možné efektivity aktivit následně realizovaných na základě výstupů dokumentu MAP. MAP stanovuje priority a jednotlivé kroky nutné k dosažení cílů regionální vzdělávací politiky, a to na základě místní potřeby, která je podložena reálnými daty a analýzami z uskutečněných šetření v časovém období 10/2022 až 06/2023.

Na konci projektu MAP III. jsou strategické dokumenty aktualizovány a připraveny na období roku 2024 a 2025, tedy s přesahem do připravovaného pokračování projektem MAP IV.

##### 2. Jaká jsou rizika plánu udržitelnosti MAP?

Pro udržitelnost MAP lze identifikovat rizika:

- a) riziko dostatečné administrativní kapacity,
- b) riziko finanční kapacity,
- c) riziko provozní kapacity žadatele,



- d) riziko dvojího financování,
- e) riziko při získávání a zapojení cílové skupiny,
- f) riziko související s plánovanými výběrovými řízeními,
- g) riziko související s realizací klíčových aktivit a harmonogramu navrhovaných činností,
- h) riziko související s naplněním monitorovacích indikátorů,
- i) riziko nevhodně formulovaných projektových výstupů a jejich nedostatečné naplnění.

### 3. Jak bude předcházeno rizikům plánu udržitelnosti MAP?

Předkladatel projektu MAP IV., jakožto návazného projektu MAP III., je zkušený realizátor aktivit obdobného charakteru, RT MAP v daném složení osob byl odpovědný za realizaci MAP I., MAP II. i MAP III., tj. je si plně vědom úskalí, která mohou ovlivnit případnou úspěšnost realizace projektu MAP III., shodně je znalý pravidel a podmínek procesu projektového řízení, řízení procesu rozvoje a aktualizace MAP, vhodných nástrojů řízení rizik pro daný typ projektu, umí predikovat naplnění míry rizika. Na základě provedené Analýzy rizikovosti projektu (analýza kvalitativních rizik procesu, SWOT analýza za využití STEP analýzy) byla identifikována dále uvedená rizika projektu, ke kterým byla nastavena konstruktivní eliminační opatření (Plán opatření k minimalizaci rizika).

## IV. Závěrečné shrnutí výstupů evaluace - vyhodnocení a doporučení evaluátora

Evaluačním šetřením bylo zajištěno vyhodnocení souladu projektu s principy MAP (účelnost), co akční plánování v území změnilo (dopady) a zda je zajištěno, že se v akčním plánování bude v území pokračovat (udržitelnost).

Projekt byl realizován v souladu s principy MAP. Vize, hlavní i dílčí cíle byly jasně definovány a nastaveny v souladu s globálními cíli MAP. Cíle reflektovaly reálné potřeby území a byly efektivně aktualizovány v souladu s vývojem místní situace v průběhu projektu.

Aktivity projektu byly zvoleny v souladu se stanovenými cíli a principy a realizovány s důrazem na maximalizaci pozitivních dopadů pro zapojené CS. Průběžné vyhodnocování a optimalizace projektu byly prováděny s dostatečnou odborností.

Pro návaznost, respektive udržitelnost, projektu byly učiněny konkrétní kroky. Pokračování projektu má širokou podporu napříč aktéry v území, což značí obecně pozitivní vnímání jeho přínosu.

V rámci udržitelnosti projektu doporučuji:

1. zajistit kontinuitu navázaných partnerství a přenos nastavených procesů do dalšího projektu,
2. s ohledem na odbornost a rozsah projektu doporučuji udržení stávajících personálních kapacit,
3. věnovat důraz motivaci k zapojení CS rodičů dětí a žáků,
4. věnovat důraz motivaci k zapojení CS zřizovatelé,





5. dále rozvíjet spolupráci s relevantními projekty a organizacemi činnými v oblasti vzdělávání,
6. věnovat důraz informování zapojených osob o rozsahu projektu a zajistit tak jejich chápání regionálního dosahu řešené problematiky a zároveň motivovat aktéry k prosazení do národních platforem a zajistit tak reprezentaci zájmů ORP Beroun na této úrovni,
7. zaměřit se na přístupnost informací na webových stránkách s ohledem osoby se zdravotním postižením, obsah webových stránek není v plném rozsahu ovladatelný prostřednictvím klávesnice, položky horizontálního menu jsou tímto způsobem nepřístupné, dokumenty MAP jsou nahrávány ve formátu skenovaného pdf bez aplikace OCR a nejsou tak strojově čitelné, webové stránky neobsahují certifikaci SSL, což může zapříčinit omezenou přístupnost.

Celkově lze říci, že projekt MAP SO ORP Beroun přinesl mnoho pozitivních výsledků a má potenciál přinést další významné změny v oblasti vzdělávání v místních mateřských a základních školách. Je proto doporučeno, aby projekt pokračoval i v budoucnu.



## Seznam zkratk

CS	Cílová skupina
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
ESF	Evropský sociální fond
IROP	Integrovaný regionální operační program
KAP	Krajský akční plán
MAP	Místní akční plán
MAP I.	Projekt s názvem " MAP ORP Beroun, reg. č. projektu: CZ.02.3.68/0.0/15_005/0003411" (2016 - 2018)
MAP II.	Projekt "Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Beroun II.", reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/17.047/0009711 (2018 - 2022)
MAP III.	Projekt „Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Beroun III.", reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0023004 (2022 - 2023)
MAS	Místní akční skupina
MF	Ministerstvo financí
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a sportu
NNO	Nestátní neziskové organizace
NPI	Národní pedagogický institut
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
OPLZZ	Operační program lidské zdroje a zaměstnanost
OSPOD	Orgán sociálně právní ochrany dětí
PPP	Pedagogicko psychologická poradna



PRV	Program rozvoje venkova
PS	Pracovní skupina
RAP	Regionální akční plán
RT MAP	Realizační tým MAP
ŘV	Řídící výbor
SO ORP	Správní obvod obce s rozšířenou působností
SR	Strategický rámec
ŠPP	Školní psychologická poradna
ZŠ	Základní škola