

# Místní akční plán vzdělávání pro oblast Jablonecko III

## Závěrečná evaluační zpráva za území Jablonecka 2014–2020



## Obsah

Úvod.....	1
Manažerské shrnutí.....	2
Popis území.....	2
Situace v území před vznikem MAP.....	4
Teorie změny - intervence.....	6
Teorie změny - schéma .....	7
Teorie změny - komentář.....	8
Metodologie evaluace.....	10
Evaluační plán .....	10
Popis získaných dat.....	11
Metody analýzy dat .....	12
Etika.....	12
Limity dat.....	13
Evaluační zjištění .....	14
1) účelnost.....	14
2) dopad .....	16
3) udržitelnost.....	18
SWOT analýza.....	20
Doporučení .....	21
Zdroje.....	23

## Úvod

Pro úspěšné naplňování strategie naplánované v dokumentu místního akčního plánu pro území Jablonecko (dále jen MAP Jablonecko) je nezbytná zpětná vazba za pomoci evaluace. Jedná se o proces, který umožňuje vymezit konkrétní obsah zpětné vazby tím, že získává co nejvíce možné objektivní důkazy o realitě, na které se konkrétní osoba nebo skupina osob podílí. Za pomoci průběžného monitorování a zvolení správných evaluačních otázek je pak možno sestavit kvalitní zpětnou vazbu.

Vypracování tohoto dokumentu nese přímou vazbu na aktivitu A2 Evaluace procesu místního akčního plánování, která je povinnou aktivitou pro úspěšné naplnění projektu MAP III Jablonecko. Specificky je pak cílem aktivity vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který na území Jablonecka probíhal v programovém období 2014–2020. To zahrnuje identifikaci přínosů akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, které se v akčním plánování angažovaly nebo jím byly dotčeny.

Očekávaným výsledkem je podle Programového dokumentu OP VVV v prioritní ose následující:

*„Výsledkem intervencí bude: Zvýšení kompetencí pracovníků veřejné správy, zřizovatelů, ředitelů a pedagogů pro využití monitoringu a hodnocení jako nástrojů pro řízení změn a podporu dalšího rozvoje s cílem zlepšování rovných příležitostí a kvality ve vzdělávání na všech úrovních. Nové kompetence budou užívat přímo v praxi při vytváření, vedení a vyhodnocování krajských a místních akčních plánů rozvoje vzdělávání, plánů aktivit pro rozvoj vzdělávání jednotlivých škol a v kariérním systému.“*

Klíčová pro evaluaci budou následující hlediska a povinné otázky:

### 1) účelnost

- Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?
- Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?
- Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?

### 2) dopad

- Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?
- Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?
- Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

### 3) udržitelnost

- Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?
- Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Pro efektivní zpracování dokumentu bylo nutné stanovit tzv. evaluátora. Jedná se o odborníka, který je zodpovědný za sběr a vyhodnocení dat potřebných k vyhodnocení celého projektu. Hlavním charakteristikou evaluátora je fakt, že není členem realizačního týmu MAP a jedná se tak o nezávislého odborníka. Předkládaný dokument je tak zpracován tímto evaluátorem, přičemž realizační tým, dále jen RT, plnil úlohu administrativní podpory.

## **Manažerské shrnutí**

V následující kapitole bude krátce představen region Jablonecka společně se základním popisem situace v území před akčním plánováním, cílů MAP (co měl změnit) a mechanismu, jak těchto cílů mělo být dosaženo (teorii změny).

## **Popis území**

Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro oblast Jablonecko je zpracováván pro oblast vymezenou správním obvodem obce s rozšířenou působností Jablonec nad Nisou.

Správní obvod Jablonec nad Nisou se nachází v Libereckém kraji, v západní části jabloneckého okresu. Území obvodu je značně členité. V severní části zahrnuje podstatnou část Jizerských hor, střední část tvoří Jablonecká kotlina a východní Černostudniční hřeben, který dále na východ přechází v Krkonoše.

Správní obvod obce s rozšířenou působností Jablonec nad Nisou je svou rozlohou 142 km<sup>2</sup> druhým nejmenším správním obvodem Libereckého kraje a představuje 4,5 % jeho rozlohy. Sídlní strukturu správního obvodu tvoří 11 obcí z toho 3 města (Jablonec nad Nisou - statutární město, Lučany nad Nisou a Rychnov u Jablonce nad Nisou).

K 1. 1. 2023 mělo ve správním obvodu Jablonec nad Nisou bydliště 57 541 osob, žilo zde tedy 12,86 % obyvatel Libereckého kraje.

**Obrázek: Administrativní mapa ORP Jablonec nad Nisou****SO ORP JABLONEC NAD NISOU**

k 1. 1. 2023



Zdroj: ČSÚ, správní obvod Jablonec nad Nisou

### **Situace v území před vznikem MAP**

Hlavním důvodem realizace MAP na území Jablonecka se v roce 2016 byl problém nekonceptních a nekoordinovaných přístupů k rozvoji vzdělávací soustavy mateřského a základního školství, ad hoc vazby na další typy vzdělávání (zájmové neformální). V rámci MAP tak bylo nutné nalézt řešení problému realizace inkluzivního vzdělávání, problému vzdělávání žáků ohrožených školním neúspěchem, resp. žáků se specifickými vzdělávacími potřebami. Bylo nutné se ve zvýšené míře věnovat problémům čtenářské a matematické gramotnosti. Součástí problematiky bylo též řešení otázek spojených s budoucností žáků jako například kariérové poradenství, vytváření podmínek pro rozvoj podnikavosti a iniciativy dětí, prezentace různých oblastí lidské činnosti a pracovních prostředí pro zvýšení prestiže stagnujících oborů, posilování zájmu dětí o polytechnické vzdělávání a motivace ke zvýšenému úsilí vzdělávat se, např. formou příkladů dobré praxe.

Budoucí projekt MAP měl rovněž analyzovat problém neúčelného a nezdravého trávení volného času dětí, např. provázání vzdělávacích a volnočasových aktivit, motivováním žáků k neformálnímu vzdělávání a vytvářením podmínek pro rozvoj a posilování kompetencí, znalostí a dovedností v rámci zájmového vzdělávání. Cílem se tak muselo kromě osobního rozvoje dětí stát i zajištění účinné prevence civilizačních problémů (závislost na IT, nadváha či obezita dětí, nedostatečnost reálných sociálních vazeb vlivem elektronizace vztahů, apod.) a souvisejících sociálně patologických jevů. Zejména v této části bylo nutné se zabývat nejen samotným vzdělávacím procesem, ale i řešením problémů s logistickým zajištěním uvedených podmínek, dostupnosti vzdělávacích aktivit neformálního a zájmového vzdělávání a provázáním činností jednotlivých klíčových aktérů v území.

Hlavními příčinami výše popsaného problému byla vysoká míra individualismu relevantních aktérů vzdělávacích a volnočasových aktivit v území, nízká míra spolupráce, vzájemná nekoordinovanost aktivit, neexistující dohoda na prioritách vzdělávacího systému i s vazbou na smysluplné trávení volného času dětí. Součástí problému byla rovněž naprosto nedostatečná osvěta v mnoha ohledech výchovy a rozvoje dětí, výhradní orientace na výsledky činností dětí a žáků, nízká vnitřní motivace dětí a žáků či obecně vnímaný zájem o vzdělání jako o prostředek k získání hmotných statků.

Problémy inkluze ve vzdělávání byly zapříčiněny zejména nutnou odlišností vzdělávacích přístupů či mechanismů zohledňujících schopnosti a možnosti konkrétních žáků a v této souvislosti byla problémem kapacitní nedostatečnost pro zajištění individuálního přístupu (asistent pedagoga, specifické vzdělávací pomůcky). Problém rozvoje žádaných kompetencí dětí byl způsoben mj. nedostatečným infrastrukturním zázemím a vysokými náklady na pořízení např. excelentních technických učeben, laboratoří, apod.

Tyto problémy se částečně dalo již v této době řešit dohodou škol o sdílení takovýchto prostor. Problém čtenářské gramotnosti souvisel, stejně jako problém sociálních a občanských kompetencí

či problém kulturního povědomí dětí, s prakticky neomezenou možností konzumace výstupů audiovizuálních prostředků (televize, internet, počítačové hry). Uvedené problémy vychází též z oficiálních publikovaných zdrojů a strategických dokumentů řešeného území, např. (i) Strategický plán města Jablonec nad Nisou 2014-2020 (opatření E1.1-vzdělávací infrastruktura, E1.2-kvalita vzdělávání v ZŠ a MŠ, E3.1-rozvoj zájmového vzdělávání, komunikace relevantních aktérů v oblasti vzdělávání dětí do 15 let), (ii) návrh Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Libereckého kraje 2016-2020 (vzdělávání pedagogů, inkluzivní vzdělávání, efektivita vzdělávání, rovné příležitosti, zájmové a neformální vzdělávání), (iii) IPRM (op. 3.1-inkluze, motivace).

První vstupy projektu MAP byly inovativní svou komplexností, propojení formálního a neformálního vzdělávání a součinností všech relevantních územních aktérů, kteří se dohodnou na společných rozvojových prioritách. Komplexnost řešení spočívala ve zvyšování kvality vzdělání s důrazem na inkluzivní vzdělávání, návaznost na další (neformální a zájmové) vzdělávání směřující ke smysluplnému trávení volného času dětí a rozvoj dovedností a kompetencí dětí i mimo standardní vzdělávací systém.

### **Teorie změny - intervence**

Jako první je nutné popsat cíle intervence, ta podporuje systémové zlepšení řízení škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého akčního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol. Zavádí řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území. Zajišťuje dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole. Projekty MAP podporují zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.

Hlavním cílem intervence je zlepšování kvality vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že budou podpořeny spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání, což znamená společné informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení místních problémů a potřeb pro vyhodnocování přínosů spolupráce.

Při realizaci aktivit v rámci intervence je kladen důraz na dodržování následujících principů:

- 1) princip spolupráce,
- 2) princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovaných procesů,
- 3) princip dohody,
- 4) princip otevřenosti,
- 5) princip SMART,
- 6) princip udržitelnosti,
- 7) princip partnerství.

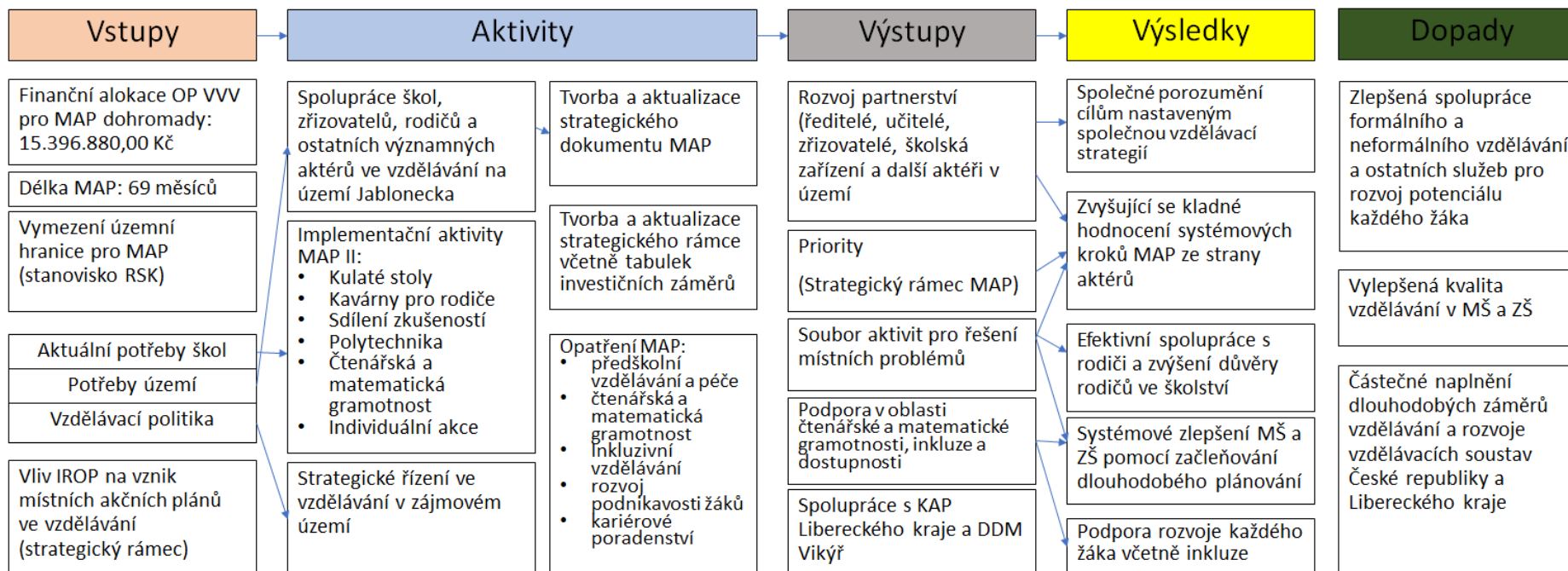
V důsledku intervence MAP Jablonecko je podporováno budování a rozvoj udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území. Udržení vzniklých partnerství a nově vybudovaná partnerství napomáhají ke zkvalitňování vzdělávání zejména v mateřských a základních školách, ale také k řízenému rozvoji dalších služeb na podporu vzdělávání dětí a mládeže.

Realizace intervence vychází z principů z již zmíněné teorie změny a zaměřuje se na (i) identifikaci potřeb (v rámci prováděných šetření a zpracování datových podkladů); (ii) zpracování koncepčního předpokladu pro naplňování zjištěných potřeb (zpracování strategického rámce MAP, investičních priorit a implementačních aktivit), (iii) zhodnocení naplnění změny (jak se v rámci realizace MAP podařilo naplňovat identifikované potřeby navrženými strategickými a implementačními nástroji).



**Teorie změny - schéma**

**Obrázek: schéma teorie změny**



Zdroj: vlastní zpracování

## Teorie změny - komentář

Na základě výše uvedeného schématu je rozpoznatelné, že základním předpokladem úspěchu MAP, jako nástroje pro účelný regionální rozvoj je nastavení spolupráce v území. K vytvoření, posílení a efektivnímu využití této spolupráce různých aktérů ve vzdělávání směřuje majorita projektových aktivit i výstupů. Na území ORP Jablonec nad Nisou existovala pouze minimální spolupráce aktérů v území před nadstavením MAP. Tyto aktivity musel začínající RT, podle pravidel výzvy, respektovat. Jednalo se zejména o setkávání ředitelů a aktivity vedené odborem školství magistrátu města Jablonec nad Nisou. V důsledku této situace byly podniknuté aktivity a jejich individuální splnění, do určité míry flexibilní, pro nastavení kvalitního komunikačního plánu.

Logika výzev MAP předpokládá, že za využití stávajících znalostí potřeb a díky spolupráci aktérů (zřizovatelů, škol, ostatních partnerů a rodičů) se na daném území podaří společně nastavit konkrétní plán s opatřeními, který bude řešit místní problémy, čímž dosáhne zvýšení kvality vzdělávání v inkluzivních MŠ a ZŠ a mimoškolních aktivitách pro každé dítě/žáka. Tato logika se ukázala uplatnitelná i na území MAP Jablonec nad Nisou. Do průběhu jednotlivých aktivit a nastavení společné vzdělávací politiky se v současnosti (rok 2023) zapojili všichni aktéři, tedy 100 % školských zařízení.

Poskytnuté finanční prostředky v průběhu MAP I, MAP II a MAP III a byly využity na aktivní posilování:

- Zvýšení důvěry místních aktérů (zejména učitelů a rodičů) v kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ s inkluzivním přístupem.
- Posílení schopnosti místních aktérů (zejména zřizovatelů a ředitelů školských zařízení) dosáhnout kvalitního inkluzivního MŠ a ZŠ vzdělávání dostupného všem žákům na svém území.
- Funkčního začlenění MŠ a ZŠ zapojených v MAP (včetně škol se slabšími výsledky) do dlouhodobé strategické plánování do svého řízení.
- Posílit aktivní propojení kvalitního formálního vzdělávání a mimoškolních aktivit pro lepší rozvoj vzdělávání všech dětí/žáků.
- Aktivně provádět osvětu tak, aby místní aktéři (zejména zřizovatelé, ředitelé a učitelé) mohli vnímat systémové změny v oblasti vzdělávání pro naplnění vize akce KLIMA jako pozitivní.

Předpoklady, za kterých mohly být úspěšně naplněné výše uvedené mechaniky, jsou především ochota aktérů ke spolupráci a správná identifikace skutečných potřeb území v průběhu projektu. V průběhu MAP Jablonecko ohrožovali chod projekty následující faktory:

- Neschopnost přesvědčit některé místní aktéry ve vzdělávání ke spolupráci.

- Ztráta důvěry či konflikt s aktérem s ohledem na smysluplnost a výhodnost projektu v území
- Nedostatečná či chybná identifikace skutečných potřeb v území projektem a následující případné dopady.
- Negativní dopad krize způsobený onemocněním COVID-19, který působil jako významný socio-ekonomický hybatel v území.

## Metodologie evaluace

Obsahem následující kapitoly je popis evaluačního plánu, který obsahuje jak zdůvodněné intervence, tak i představení hledisek pro jeho naplnění. Dále následuje stručná metodologie. Tzn. popis způsobu sběru a zpracování dat potřebných k zodpovězení evaluačních otázek, jaké jsou limity těchto dat z hlediska spolehlivosti, validity či objektivity, a jak byla zajištěna jejich nezávislost.

### Evaluační plán

Jak již bylo řečeno, evaluační plán slouží ke stanovení cílů a postupů vyhodnocení procesů místního akčního plánování ve vzdělávání, který probíhá v programové období 2014 – 2020 v SO ORP Jablonec nad Nisou.

Cílem hodnocení je identifikovat přínosy akčního plánování pro klíčové aktéry z oblasti vzdělávání, a to zejména děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele škol a školských zařízení, zřizovatele a další spolupracující subjekty, které se v akčním plánování angažovali nebo jím byly dotčeny.

Evaluace byla prováděna interní formou. Výhodou je evaluátorova dobrá znalost prostředí projektu a kratší přípravná fáze. Nevýhodou může být nedostatečná odbornost stávajících personálních kapacit a diskutabilní nezávislost evaluátora.

Evaluační plán vychází z povinně stanovených hledisek a následných otázek:

- 1) účelnosti** – hodnotí, zda realizované intervence splnili svůj účel, tzn. jak byly naplněny cíle programu, jakých výsledků bylo realizací intervence dosaženo (poměrování skutečnosti s plánovanými cíli)

1.1. Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?

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

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

### Tabulka: data pro evaluaci účelnosti I

Metody sběru dat:	dotazníkové šetření, diskuse PS, kluby ředitelů, projednání evaluační zprávy MAP II, autoevaluace RT
Metody zpracování dat:	vyhodnocení šetření (kvantitativní, kvalitativní), vyhodnocení závěrů jednání
Zdroje dat:	ředitelé ZŠ, MŠ, zástupci aktérů v PS, RT
Harmonogram	dotazníkové šetření 1: 11/2022 – 01/2023 dotazníkové šetření 2: 02-03/2023 kluby ředitelů: 01-06/2023 jednání PS: 01/2023, 04-05/2023, 09/2023 jednání RT: 01-06/2023

Zdroj: vlastní zpracování

**2) dopadů** – hodnotí, jakých změn bylo dosaženo realizací intervence

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

2.2. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

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

**Tabulka: data pro evaluaci dopadů II**

Metody sběru dat:	dotazníkové šetření, diskuse PS, kluby ředitelů, projednání evaluační zprávy MAP II, rozhovory s partnerem projektu MAP II
Metody zpracování dat:	vyhodnocení šetření (kvantitativní, kvalitativní), vyhodnocení závěrů jednání
Zdroje dat:	žáci, ředitelé ZŠ, MŠ, zástupci aktérů v PS
Harmonogram	dotazníkové šetření 1: 11/2022 – 01/2023 dotazníkové šetření 2: 02-03/2023 kluby ředitelů: 01-06/2023 jednání PS: 01/2023, 04-05/2023, 09/2023

Zdroj: vlastní zpracování

**3) udržitelnosti** – hodnotí, zda výstupy a výsledky dosažené intervencí budou přetrvávat i po jejím skončení.

3.1. Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

3.2. Je plán udržitelnosti MAP realistický?

**Tabulka: data pro evaluaci udržitelnosti III**

Metody sběru dat:	rešerše evaluačních zjištění
Metody zpracování dat:	vyhodnocení zjištění, projednání v PS a ŘV, návazná příprava projektu MAP IV
Zdroje dat:	RT
Harmonogram	jednání PS: 04-05/2023, 09/2023 jednání ŘV: 09/2023

Zdroj: vlastní zpracování

**Popis získaných dat**

Evaluace probíhala v systematické kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumného šetření. V rámci kvalitativní výzkumné strategie byl získán vhled do perspektivy aktérů (Miovský, 2006), který byl následně použit pro tvorbu jednotlivých témat dotazníku, ten byl následně využit pro měření a kompletování dat vztažených k cíli evaluace.

Získání vhledu do perspektivy místních aktérů v rámci kvalitativní výzkumné strategie proběhlo pomocí dvou technik výzkumu:

1. rozhovory s RT a s vedoucími jednotlivých PS
2. skupinové diskuse v rámci PS

Pro výběr respondentů byl využit záměrný výběr, který zaručuje, že jsou informanti plně seznámeni s hodnoceným tématem (Hendl, 2016). Individuální rozhovory se členy RT a s vedoucími PS mají povahu polostrukturovaného rozhovoru, kdy bude jádro rozhovoru odpovídat obsahu jednotlivých evaluačních otázek. Výhoda polostrukturovaného rozhovoru je patrná v tom, že dokáže eliminovat nevýhody nestrukturovaného a zcela strukturovaného rozhovoru a získat současně co nejvíce jejich výhod (Miovský, 2006). Ve druhé možnosti byla využita metoda vytváření scénářů budoucnosti, která je založena na vyprávění, popisu možných stavů budoucnosti. Nejde tedy o odhad, plán budoucnosti, ale o popis možného vývoje, který je určen klíčovými trendy nebo událostmi.

V rámci kvalitativní výzkumné strategie byl rovněž proveden podrobný desk research v podobě analýzy dokumentů. Dokumenty byly vybrány pomocí své relevantnosti k cílům výzkumu a k jednotlivým evaluačním otázkám (viz Miovský, 2006). Analýza dokumentů byla konkrétně zaměřena na vytvořené akční plány MAP, sebehodnotící zprávy, evaluační zprávy, projektové žádosti atd.

V rámci kvantitativního výzkumu byl využit dotazník vlastní konstrukce, který vycházel z tematické analýzy realizovaných individuálních a skupinových rozhovorů. Dotazník se sestává z uzavřených i otevřených otázek v takové podobě, aby měli informanti maximální možnost efektivně zhodnotit projekty, a tím naplnit cíl evaluace. Dotazník byl distribuován online za pomoci e-mailových adres. Výběrový soubor respondentů tvoří školy zapojené do MAP, případně i další aktéři MAP.

### **Metody analýzy dat**

Data kvalitativní povahy byla analyzována pomocí osvědčené tematické analýzy dle Braun a Clarke (2006), kdy proběhlo otevřené kódování dat a následně jejich seskupení do konkrétních témat na základě jejich zjištěné podobnosti nebo rozdílnosti. Obsahová analýza Braun a Clarke byla využita, jelikož vychází z osvědčených konstruktivistických principů práce s daty, která považuje za interpretačně spoluvytvářená v interakci mezi výzkumníkem a informantem. Data kvantitativní povahy byla sesbírána a následně očištěna, chybějící hodnoty označeny nebo doplněny, odlehle hodnoty zkontrolovány a dle potřeby opraveny. Data v jednotlivých otázkách byla kategorizována dle svého sémantického významu. Datový soubor byl charakterizován základní popisnou statistikou.

### **Etika**

V rámci realizace výzkumu byly dodržovány Etické principy ve výzkumu s lidmi organizace APA (2016). Všichni informanti byly informováni o účelech výzkumu a dalším zacházení s daty. Účast ve výzkumu byla zcela dobrovolná. Speciální pozornost byla věnována zachování absolutní

anonymity participantů a mlčenlivosti tazatele i výzkumníka. Získaná data jsou anonymizována a agregována.

### **Limity dat**

V rámci následujících limitů výzkumu je také nezbytné výroky informantů vnímat v kontextu možné sociální desirability (míry připravenosti chovat se a jednat tak, jak si participant výzkumu myslí, že je od něj, např. výzkumníkem nebo spolu-informantem, očekáváno). Je také nezbytné uvést na pravou míru, že komunikační partneři ve svých narativech budou generovat spíše výroky směřované k určitému cíli než k realitě každodenní praxe. Je také podstatné reflektovat, že získaná data budou založena zejména na sebereflexi komunikačních partnerů. Data tak například nemohou obsahovat to, co si informanti např. neuvědomují (Holloway & Jefferson, 2013). Pro dosažení kvalitní validity výzkumu bude zvolen cyklický přístup pro práci s daty v rámci výzkumného terénu a pravidelná reflexe získaných dat.

## Evaluační zjištění

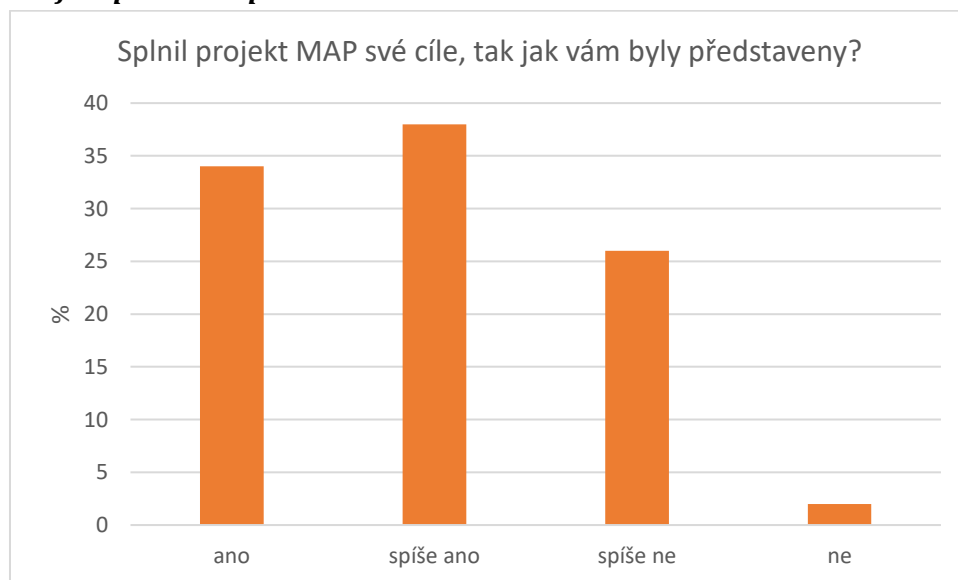
Na následujících stranách budou prezentovány výsledky kvalitativního i kvantitativního šetření, dle metodiky, který byla ustanovena výše. Překládané otázky byly zodpovězené za pomoci dvou dotazníkových šetření a individuálních rozhovorů, včetně skupinových debat (viz kapitola Metodologie evaluace) a autoevaluace.

### 1) účelnost

#### a) Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?

Na území ORP Jablonecko úspěšně došlo k zefektivnění spolupráce mezi zřizovatelem, organizacemi ve vzdělávání a dalšími významnými aktéry. Tento fakt potvrzuje i skutečnost, že do projektu MAP IV došlo k navýšení zájemců v účasti na projektu, 100 %. Projekt otevřel dveře novým možnostem spolupráce. Aktéři s pomocí RT MAP plánují společné aktivity napříč územím. Například knihovny, DDM a magistrát města Jablonec nad Nisou jsou společně v rámci vzdělávání v silnější vzájemném kontaktu.

#### Graf: odpovědi respondentů v dotazníku 1



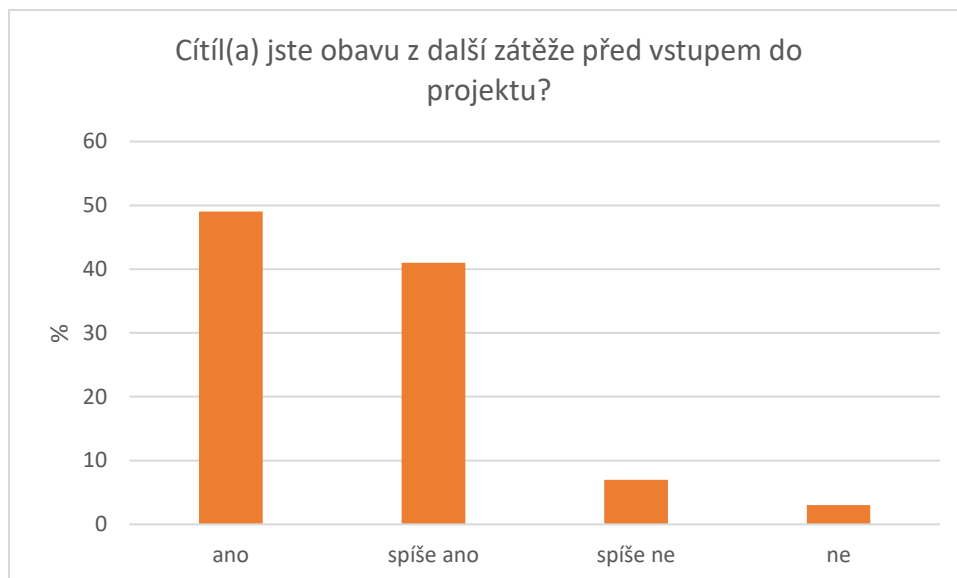
Zdroj: vlastní zpracování

#### b) Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?

Nejčastější překážkou v projektu byl strach z další administrativní zátěže ze strany aktérů. Zejména ředitelé MŠ a ZŠ měli obavu z dalších dotazníkových šetření anebo personálních povinností. K výraznému zlepšení spolupráce došlo až v momentě, kdy začaly osobní schůzky, výjezdní setkání a semináře. Začaly vznikat osobní vazby ve všech segmentech projektu a výrazně se zlepšila komunikace.

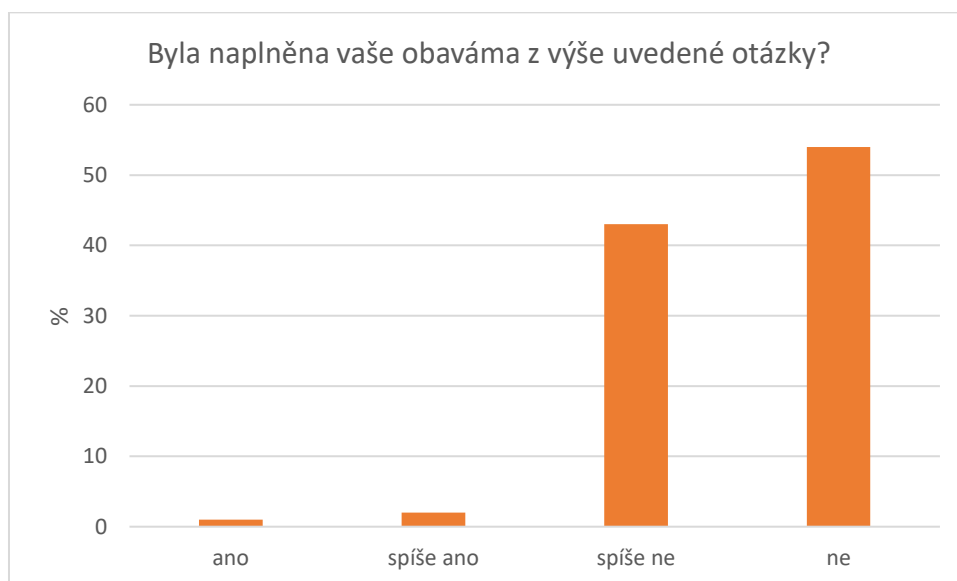
#### Graf: odpovědi respondentů v dotazníku 2





Zdroj: vlastní zpracování

**Graf: odpovědi respondentů v dotazníku 3**



Zdroj: vlastní zpracování

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

Během plnění projektu projevila RT zvýšenou snahu v maximálním dodržování všech 7 hlavních principů. V rámci principu spolupráce byly osloveni všichni aktéři napříč spektry, což se týká jak ziskových, tak neziskových organizací.

Jisté rezervy jsou patrné v principu zapojení dotčené veřejnosti do plánovaných procesů. RT sice aktivně připravoval platformy pro zapojení veřejnosti (Facebook, kavárny pro rodiče, sdílení zkušeností, články v médiích apod.), nicméně zájem této cílové skupiny byl slabý. Nejvíce komunikovat byla veřejnost ochotná v sídlech Jablonec nad Nisou a Rádlo.

Princip dohody byl uplatňován v celém území při komunikaci jak s partnery, tak i jednotlivými aktéry ve vzdělávání. Tento princip v sobě zahrnuje i komunikaci s ostatními projekty jako je KAP, P-AP a další individuální projekty i účastníků projektu. Rovněž byl princip dohody aplikován u hlavního partnera projektu DDM Vikýř.

Další silnou stránkou RT MAP je jejich otevřenost vůči všem cílovým skupinám projektu v území. Členové se aktivně účastní všech setkání, plánovaných akcí a kontakty na ně jsou k dispozici každému na webu projektu, Facebooku projektu a po každé zorganizované akci. Otevřenost týmu ocenili rovněž zřizovatelé školských zařízení, a to i při asistenci s přípravou tabulek strategického rámce, díky kterému mohou žádat o finanční příspěvek IROP. V rámci principu SMART jsou v MAP Jablonecko nastavovány dosažitelné cíle, které mohou zároveň aktéři plánovat do budoucna. Určitá idea za tak může vzniknout v rozdílné spolupráci, ale zároveň může mít širší efekt jeho benefitů.

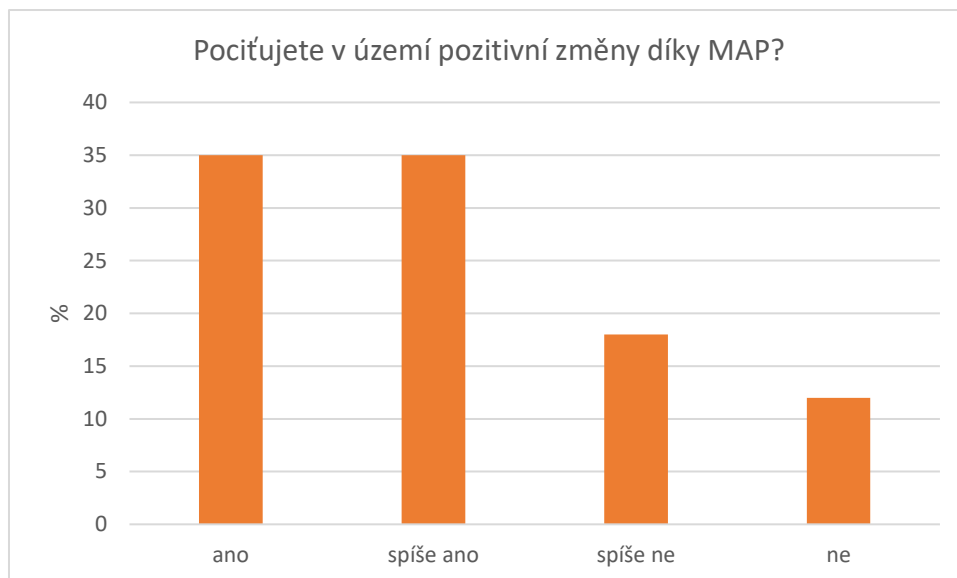
Princip udržitelnosti je zcela klíčovým prvkem, u které může po skončení projektu dojít k významnému ohrožení. Očekává se minimálně částečná udržitelnost vazeb. Ačkoliv nebudou konány další semináře pro více škol, budou ředitelé MŠ a ZŠ chápat nutnost dalšího vzdělávání. Výjezdní setkání předních aktérů ve vzdělávání nebyly před zahájením projektu v území vůbec pořádány. Díky MAP Jablonecko si však mohli aktéři vyzkoušet benefity takového setkávání a očekává se, že v něm budou do určité míry pokračovat. To přímo navazuje i na princip partnerství, kdy se RT MAP aktivně snaží navazovat spolupráce a neodmítne žádného aktéra, který se pokusí vstoupit do vzdělávacího systému v ORP Jablonec nad Nisou.

## **2) dopad**

### ***a) Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?***

Od začátku projektu MAP Jablonecko se zlepšila kvalita vzdělávání v MŠ a ZŠ formou spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních významných aktérů ve vzdělávání. Subjekty jsou nyní lépe informovány, vzdělávání a jsou součástí plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení místních problémů. Díky implementačním aktivitám v projektu MAP II Jablonecko zároveň proběhlo velké množství vzdělávacích a osvětových akcí, které přineslo aktérům ve vzdělávání nové informace a kontakty.

### ***Graf: odpovědi respondentů v dotazníku 4***



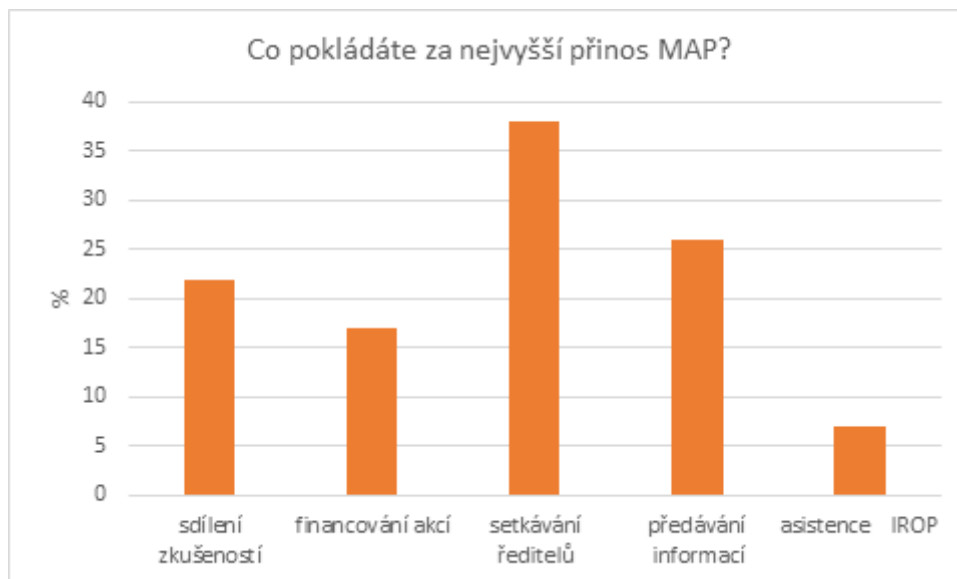
*Zdroj: vlastní zpracování*

Jako sekundární benefit projektu lze také uvést finanční úsporu města Jablonec nad Nisou, které by v případě absence MAS Podještědí, z.s. muselo s velkou pravděpodobností realizovat projekt MAP samo. V tomto případě by muselo investovat finanční spoluúčast do projektu, která v opačném případě u místních akčních skupin není vyžadována.

#### ***b) Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?***

Zahájení místního akčního plánování na území Jablonecka přineslo širokou škálu možností aktérů se zapojit do aktivit, sdílení zkušeností a managementu problematiky systému vzdělávání. Zejména ředitelé MŠ a ZŠ získali asistenci při řešení problémů a nalezení správných informací. RT MAP tak mohl fungovat a funguje jako určitý informační koordinátor na další projekty, či zdroje informací. To vše pak přineslo určitou úlevu administrativní ředitelům MŠ a ZŠ.

Významným benefitem je taktéž propojování aktérů, kteří spolu běžně často nespolupracují. Například DDM a základní školy nebo pracoviště kariérového poradenství a městskou knihovnu. Pro všechny aktéry je vybudována platforma, díky které spolu mohou komunikovat například formou účasti na řídicím výboru.

**Graf: odpovědi respondentů v dotazníku 5**

Zdroj: vlastní zpracování

**c) Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?**

Díky efektivní spolupráci došlo k vylepšení řízení aktivit. Byla jasně vymezena působnost projektu a spolupráce s dalšími projekty. Toto tvrzení se týká například konferencí, pracovních skupin nebo detailů jednotlivých seminářů. Plnění projektu MAP Jablonecko podstatně ovlivnily projekty KAP Libereckého kraje a P-AP.

**3) udržitelnost****a) Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?**

RT bude i nadále pokračovat v navazování partnerství v území a bude cílit na stabilní 100% zájem školských zařízení o účast na projektu. Tento cíl je momentálně naplněný a je třeba jej tak udržovat v současném stavu. Zároveň bude kladen důraz na udržení stávajících účastníků projektu a vybudovaného komunikačního plánu. Veškeré informace budou publikovány jak na webu, setkáních, tak i na facebookové skupině, která byla pro potřeby projektu vytvořena.

Dále se na základě ohlasu z minulých let plnění projektu budou realizovat aktivity a rozšíří se spolupráce o další aktéry, například z řad ostatních knihoven nebo jiných subjektů, které podporují vzdělávání na Jablonecku. RT očekává, že navazující projekt MAP IV odhalí další případné slabiny MAP jako celku a nastaví další směry vedení projektu.

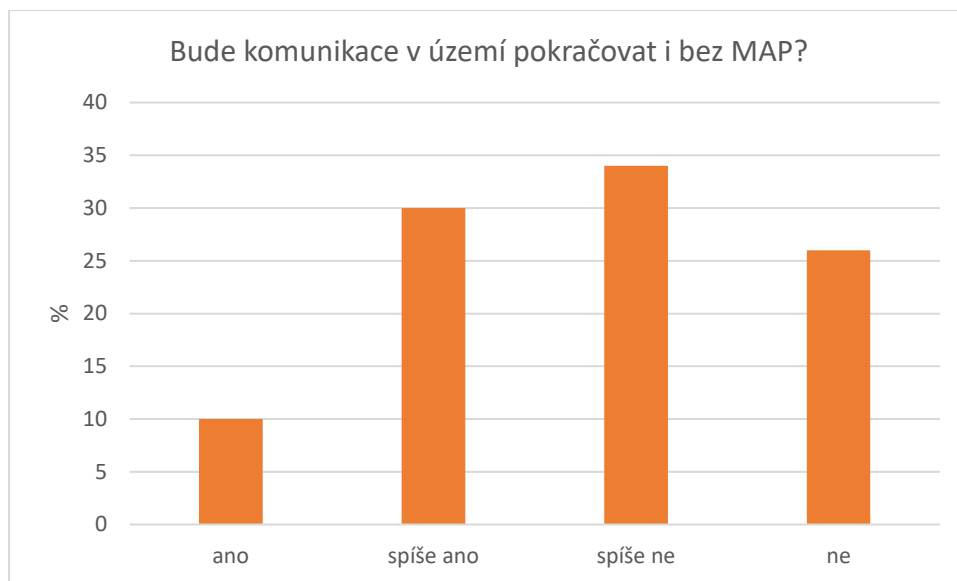
**b) Je plán udržitelnosti MAP realistický?**

Plán udržitelnosti vychází z předpokladu, že benefity ze vzájemné komunikace v území převažují časové i finanční náklady na zprostředkování takovéto komunikace. Cílem RT je tak neustále

vytvářet možnosti setkání, díky kterým aktéři pocítí výhody takto propojeného komplexu jednotlivců, kteří musí fungovat jako jednotný vzdělávací systém.

Je realistické očekávat, že po ukončení projektu MAP setrvají vazby mezi řediteli MŠ a ZŠ, a to včetně jejich návaznosti na zřizovatele školského zařízení. A to i ve vztahu (MŠ – MŠ); (MŠ – ZŠ); (ZŠ – ZŠ); (MŠ, ZŠ – ostatní aktéři ve vzdělávání). Některé z podpořených aktivit, jako je například žákovský parlament v DDM v současné době „žijí vlastním životem“ bez další podpory MAP. Dalším cílem RT je tak vytvoření dalších takových aktivit, které vdechnou život kvalitním ideám v území.

**Graf: odpovědi respondentů v dotazníku 6**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**SWOT analýza****Silné stránky****Slabé stránky**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• vzájemné propojování cílových skupin projektu</li> <li>• propojování subjektů vzdělávání se školskými zařízeními</li> <li>• podpora zájmového a neformálního vzdělávání</li> <li>• zřizování neformálního setkávání na území</li> <li>• podpora wellbeingu a psychohygieny pedagogů</li> <li>• tvorba a aktualizace strategického rámce, který je předpokladem pro čerpání financí z IROP</li> <li>• popularizace školství v médiích</li> <li>• vedení pracovních skupin, které umožňují sdílení zkušeností</li> <li>• komunikace se sousedními MAP</li> <li>• vznik pracovních pozic</li> <li>• podpora odboru školství magistrátu města Jablonec nad Nisou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• slabý počáteční vliv na aktéry ve vzdělávání</li> <li>• nízká důvěra veřejnosti v úroveň vzdělávání</li> <li>• předčasné odchody pedagogů z praxe do jiného oboru</li> <li>• nedůvěra některých aktérů v ministerstvem podporovaný projekt</li> <li>• rozdílnost městských škol a školských zařízení v rurálních oblastech ORP</li> <li>• nízké finanční možnosti pro provozování implementačních aktivit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• navázání partnerství dalšími projekty (například Kurikulum nebo Střední článek podpory)</li> <li>• navázání projektů MAP IV a MAP V v budoucnosti</li> <li>• zapojení dalších subjektů a aktérů v zájmovém území</li> <li>• spolupráce s kariérovým poradenstvím</li> <li>• spolupráce s psychologicko-pedagogickou poradnou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• úpadek vybudovaného komunikačního plánu</li> <li>• ztráta důvěry aktérů v území</li> <li>• zesílení migrační krize v důsledku války na Ukrajině</li> <li>• snížení procentuálního zapojení školských zařízení pod minimální stanovenou úroveň</li> <li>• nezajištění plynulého navázání projektů MAP III, MAP IV a MAP V</li> </ul>

**Příležitosti****Ohrožení**

## Doporučení

Z podstatného hlediska kontextu jsou projekty MAP součástí akce KLIMA. Díky projektu MAP Jablonecko pak bylo umožněno zapojit ředitele, pedagogy, zřizovatele, rodiče, školská zařízení a další aktéry do diskusí o potřebách škol, kvalitě výuky a vzdělávacím vybavení na území ORP Jablonec nad Nisou. Stávající místní akční plánování je tak hodnoceno jako relevantní ke vzdělávacím potřebám v zájmovém území. V rámci realizace této závěrečné evaluační zprávy bylo zjištěno několik skutečností, ke kterým se váží následující doporučení:

### Tabulka: doporučení pro realizační tým

Zjištění	Doporučení
Vliv realizačního týmu na školská zařízení.	Projekt MAP se od začátku své existence setkával s výraznou skepsí a to zejména v užitečnosti celého projektu. Díky úsilí realizačního týmu se tuto skepsi podařilo podstatně potlačit. Je tak doporučeno v následujícím projektu MAP IV využít co nejvíce aktivit pro posilování projektu v území. Toho může být dosaženo promyšleným aplikováním implementačních aktivit, publikací kvalitních SEO článků v lokálních i regionálních médiích, osobním setkáváním s řediteli MŠ a ZŠ a dobrými vztahy s magistrátem města Jablonec nad Nisou. Je doporučeno také poskytnout komunikační most mezi školským zařízením a MŠMT.
Velké množství školských zařízení v zájmovém území.	V ORP Jablonec nad Nisou se nachází 46 škol, zatímco RT se skládá ze čtyř hlavních zaměstnanců. V takovémto poměru je na manažera komunikace kladen velký nátlak a je problémové navázat osobní komunikaci se všemi řediteli a zřizovateli školských zařízení. Je tak doporučeno v následujícím projektu rozšířit počet členů RT, kteří budou komunikovat s aktéry v území. Tato komunikace může probíhat prostřednictvím osobních setkání, hromadných seminářů či rozesíláním pravidelného informačního newsletteru.
Nízká důvěra veřejnosti ve vzdělávání	Je doporučeno posílit informační tok směrem k veřejnosti a posílit tak pozitivní mínění o vzdělávacím systému ČR a také regionálním školství. Toho může být docíleno pomocí již zmiňovaných kvalitních článků v místních médiích. Součástí propagace může být i spolupráce s regionálním rádiem, například formou vzdělávací soutěže pro své posluchače. Zároveň je na místě umožňovat veřejnosti se podílet, minimálně svou spoluúčastí, na plánování v území.

Předčasné a neplánované odchody pedagogů z praxe do jiného oboru.	Pedagogická profese je pod neustálým tlakem, a to zejména na nové absolventy, kteří svou praxi začínají rozvíjet. Díky tomuto tlaku mnoho zaměstnanců odchází ze své pozice. Doporučuje se provádět vzdělávací akce, a to zejména se zaměřením na wellbeing pedagogů a psychohygienu. Zároveň se nabízí spolupráce s katedrou pedagogiky na místní univerzitě a podpořit tak pedagogy ještě před počátkem jejich kariérního života.
Rozdílnost městských škol a rurálních škol.	Je potřeba respektovat rozdílnost jednotlivých škol v území a chápání principů, na kterých je poskytováno vzdělávání v těchto zařízeních. Doporučuje se vzájemná komunikace a sdílení zkušeností například na platformě setkávání ředitelů nebo jiných akcí, které navštěvují pedagogové.
Správné pochopení strategického rámce, jako nástroje pro získání finanční podpory z IROP.	Doporučuje se stabilní komunikace se zřizovateli školských zařízení a jejich vzdělávání ve správné přípravě investičních záměrů do strategického rámce. S tímto problémem může, a v současnosti již pomáhá manažer IROP, který je zároveň součástí RT MAP. Vzhledem k velkému katastrálnímu území se doporučuje vzdělat i ostatní členy RT o principech čerpání financí z IROP, díky čemuž bude dosaženo lepší komunikace se zřizovateli.
Revitalizace členů pracovních skupin.	Nadcházející projekt MAP IV pro RT představuje možnost „přeskládat“ členy pracovních skupin. Doporučuje se tak analyzovat stávající zájem současných členů a jejich případnou obměnu za jiné potenciální členy, kteří mohou být cenným přírůstkem pro sdílení zkušeností a sběr informací na území.
Kariérové poradenství	Podpora kariérového poradenství náleží na území ORP Jablonec nad Nisou místnímu krajskému úřadu v rámci nadcházejícího projektu IDz. Za těchto podmínek se doporučuje navázat co nejefektivnější spolupráci s místním managerem pro dosažení maximální efektivity spolupráce.
Navázání spolupráce s dalšími projekty ve vzdělávání.	Doporučuje se navázat co nejdříve efektivní spolupráci s projekty Kurikulum a Středním článkem podpory, které začínají v území fungovat společně s budoucím projektem MAP IV.

*Zdroj: vlastní zpracování*



## Zdroje

Strategie rozvoje statutárního města Jablonec nad Nisou 2014-2020. <https://www.databaze-strategie.cz/cz/jablonec-nad-nisou/strategie/strategicky-plan-rozvoje-mesta-jablonec-nad-nisou-2014-2020>

Návrh Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Libereckého kraje 2016-2020. <https://edulc.cz/management-skol/strategie-a-koncepcni-dokumenty/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-libereckeho-kraje-na-obdobi-2020-2024-n467079.htm>

MIOVSKÝ, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4. Hendl, 2016

BRAUN V, CLARKE V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

American Psychological Association. (2016). Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct [online]. Dostupné z <http://www.apa.org/ethics/code/>

Holloway, W, Jefferson T. (2013). *Doing Qualitative Research Differently: Free Associations, Narrative and the Interview Methods*. London: SAGE