

Informace o projektu

Název projektu	Místní akční plán rozvoje vzdělávání Tišnov III.
Registrační číslo projektu	CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0021033
Příjemce	Město Tišnov
Doba realizace projektu	1. 7. 2021 – 30. 11. 2023

Závěrečná evaluační zpráva

Informace k dokumentu

Výstup klíčové aktivity	KA 5 Evaluace
Zpracovatel	Externí evaluátor evaluátor: Mgr. Jiří Hrubý
Období zpracování	23. 3. 2023 – 26. 6. 2023
Tato verze je platná ke dni	26.6.2023

Na realizaci KA Evaluace příjemce podpory v realizačním týmu vyčlenil následující pozice:

- Odborný gestor: **Libuše Beranová, administrativní tým, odborný tým**
- Senior evaluátor: **Jiří Hrubý**
- Externí podpora: **Jan Binek**
- Facilitátor: **Petr Škyřík**

Za vytvoření EP, koordinaci ev. aktivit a průběh evaluace je zodpovědný externí evaluátor, kterého lze kontaktovat na hruby@masbobrava.cz.

Obsah

1. Úvod/manažerské shrnutí	2
2. Stručná metodologie	3
2.1 Souhrnný přehled evaluací, jejich témat a cílů	4
3 Evaluační zjištění	5
3.1 Souhrnné vyhodnocení evaluačního dotazníku z 3/2023	5
3.2 Vyhodnocení evaluačního dotazníku pro realizační tým z 6/2023	7
3.1 Souhrnné vyhodnocení pracovních skupin z 4-6/2023	11
4 Doporučení	15

1. Úvod/manažerské shrnutí

Hlavním cílem MAP je zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol i ostatních aktérů ve vzdělávání, to znamená společné informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení specifických problémů a potřeb a vyhodnocování přínosů spolupráce. Evaluace MAP je řešena v souladu se schválenou projektovou žádostí a Postupů projektu MAP 3, kap. Evaluace procesu místního akčního plánování. Realizační tým projektu MAP (dále jen RT MAP) pravidelně monitoroval a vyhodnocoval naplňování cílů projektu, akčních plánů a aktivit implementace MAP. Evaluace je v souladu s doporučením MŠMT jako poskytovatele dotace založena na kombinaci dopadové a procesní evaluace. Vyhodnocení probíhalo formou různorodých evaluačních aktivit, které uskuteční RT MAP (viz plán EP). Proces evaluace byl zahájen určením témat a cílů dílčích evaluací, a to za účasti zástupců RT MAP a členů ŘV. Zároveň byly vybrány cílové skupiny, které se dílčích evaluačních setkání zúčastnily. Evaluace probíhala dle stanoveného časového plánu a pomocí předem vybraných nástrojů, které nastavil RT MAP.

Evaluace realizovaných aktivit probíhala v MAP I, MAP II i MAP III průběžně po celou dobu projektu dle Harmonogramu realizace jednotlivých evaluací. Výstupem jednotlivých evaluací byly předkládané reflektivní zprávy, průběžné sebehodnotící zprávy v rámci monitorovacího období a závěrečné sebehodnotící zprávy. Vnitřní evaluace probíhala v rámci Realizačního týmu MAP, na jednotlivých poradách, s frekvencí každý měsíc. V závěrečné zprávě jsou zodpovězeny otázky stanovené v evaluačním plánu, popsán postup, jak byly tyto odpovědi získány a jejich omezení. Zjištění evaluace budou diseminována aktérům v území.

2. Stručná metodologie

Při formulaci a vyhodnocování jsme se zaměřili na tyto tři oblasti:

Účelnost: Posouzení dosažení cílů MAP a postupu v souladu s principy MAP

Účelnost se zaměřuje na vztah mezi jednotlivými intervencemi a jejich výsledky, tzn. že hodnotí, zdali realizované intervence splnily svůj účel, tedy zdali a v jaké míře byly naplněny cíle programu, zdali dosažené výsledky přispěly k těmto cílům, zdali a jakých výsledků se dosáhlo. Účelnost tedy poměřuje skutečnost (výstupy a výsledky dosažené intervencí) se stanovenými cíli.

- 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?

Dopad: Posouzení přínosů akčního plánování aktérům v území Dopad je změna, která může být důvěryhodně připisována intervenci.

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

Udržitelnost: Posouzení úrovně a kvality zajištění akčního plánování v budoucím období

Udržitelnost se vztahuje k tomu, zda daná aktivita dosáhne/dosáhla cíle jen dočasně nebo trvale. Kritérium hodnotí, zdali výstupy a zejména výsledky, jichž bylo dosaženo, existují či budou přetrvávat i po skončení realizace intervencí.

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

2.1 Souhrnný přehled evaluací, jejich témat a cílů

Téma	Cíl	Cílová skupina	Nástroje, metody	Způsob vyhodnocení
Evaluace pracovních skupin	Zhodnocení průběhu a přínosu činnosti pracovních skupin v rámci projektu MAP III	Realizační tým	Designový workshop; teorie změny; Dotazník; Zpětná reflexe; Řízený rozhovor	Zpracování analýzy, výstupu a následného začlenění závěru do závěrečné evaluační zprávy
Evaluace průběhu a přínosu projektu	Zhodnocení průběhu a přínosu projektu MAP III	Realizační tým; Řídící výbor	Dotazník; Zpětná reflexe; Řízený rozhovor	Zpracování analýzy, výstupu a následného začlenění závěru do závěrečné evaluační zprávy
Řízení	Formativní a sumativní zhodnocení realizace procesu	Realizační tým; Řídící výbor	Zpětná reflexe; Řízený rozhovor	Zpracování analýzy, výstupů a následného začlenění závěrů do závěrečné evaluační zprávy
Komunikační strategie	Monitoring, formativní a sumativní zhodnocení přínosu nastavení komunikační strategie	Všechny cílové skupiny	Dotazník; Řízený rozhovor; Zpětná reflexe	Zpracování analýzy, výstupů a následného začlenění závěrů do závěrečné evaluační zprávy
Cíle	Zhodnocení nastavení a pokroku v plnění stanovených priorit a cílů	Všechny cílové skupiny	Agregace dat; Desk research; Řízený rozhovor	Agregace dat ze závěrečných sebehodnotících zpráv projektů MAP I a MAP II; Zpracování analýzy, výstupu a následného začlenění závěru do závěrečné evaluační zprávy
Akční plán	Zhodnocení úspěšnosti aktivit v rámci implementace akčního plánování v území	Všechny cílové skupiny	Desk research	Vyhodnocení konkrétního akčního plánu
Přínos	Zhodnocení přínosu akčního plánování v území jako celku – pro jednotlivé cílové skupiny, pro území	Všechny cílové skupiny	Zpětná reflexe;	Agregace dat z dotazníkových šetření; Zpracování analýzy, výstupu a následného začlenění závěru do závěrečné evaluační zprávy

3 Evaluační zjištění

3.1 Souhrnné vyhodnocení evaluačního dotazníku z 3/2023

Evaluační dotazník měl dvě části. První část hodnotila realizaci a přínosy projektů MAP a vyplnilo ji 16 respondentů. Druhá část se zaměřila na dopady procesů strategického plánování a otázky zodpovědělo 12 respondentů.

V první otázce respondenti na škále 1–10 (1=vůbec, 10=velmi) uváděli, jak **moc MAPy přispěly ke zlepšení řízení škol. Výsledné hodnocení bylo 7,2**, tedy poměrně příznivé. Nejnižší hodnocení bylo 5, které se vyskytlo 3x.

Návazně se vyjadřovali k systémovosti podpory (škála 1–10, 1=náhodná, 10= systémová) s výslednou hodnotou 6,9. **Systémovost podpory tedy převažovala.**

Respondenti jednoznačně potvrdili pocit, že MAPy vedou ke zkvalitnění vzdělávání všech. Celková hodnota na škále 1–10 (1=vůbec, 10=velmi) byla 8,2, přičemž 5x se vyskytlo nejvyšší hodnocení 10. **Nejvíce tomu pomáhaly vzdělávací aktivity** (u 56 % respondentů), **dále různá setkávání** a dostupnost různé podpory. Na druhé straně rozvoji vzdělávání bránily omezené časové a personální možnosti, s odstupem i finanční prostředky.

Hodnocení toho, jak MAPy přispěly k zajištění toho, že **děti a žáci mají opravdu stejnou šanci na kvalitní vzdělání napříč celým ORP, vyšlo na 7,4** ze škály 1–10 (1=vůbec, 10=velmi). Tomu nejvíce pomáhalo vzdělávání pedagogů, sdílení dobré praxe a zkušeností a také pořízené výukové pomůcky. Bariéry uvedla méně než polovina respondentů a vícekrát byly zmíněny pouze časové možnosti. Zajímavá byla poznámka ohledně vlivu vypovězení spádovosti škol. Další otázky byly opět hodnoceny na škále 1–10 (1=vůbec, 10=velmi). **Hodnocení míry propojení různých cílových skupin (rodiče, děti, pedagogy, úředníky, veřejnost...) díky MAPům bylo 7,1.** Přínos k podpoře spolupráce byl hodnocen 7,3. Žádný respondent nehodnotil přínos menším číslem než 5.

Přínos MAPů ke zlepšení využívání místních finančních zdrojů měl hodnotu 7,4. Pomáhala tomu celá řada různorodých aktivit od profesionálního přístupu a dobré organizace přes pořádané akce až po ochotu a kreativitu lidí v MAP. Jako určitou slabou stránku uvedlo několik respondentů malý zájem veřejnosti.

Hodnocení spolupráce cílových skupin v různých obdobích realizace projektů MAP

MAP / období	Hodně	Dost	Trochu	Vůbec
MAP I 2017–2018	43 %	21 %	21 %	14 %
MAP II 2019–2022	27 %	53 %	20 %	0 %
MAP 2023	25 %	50 %	25 %	0 %

Spolupráci cílových skupin vnímali respondenti jako nejsilnější v prvním projektu MAP, kdy byly budovány struktury spolupráce. V dalších letech se nicméně drží na stabilně vysoké úrovni.

Hodnocení vnímání principů a hodnot v MAP

MAP / období	Hodně	Dost	Trochu	Vůbec
Spolupráce cílových skupin	31 %	44 %	25 %	0 %
Zapojení veřejnosti do plánování	13 %	38 %	50 %	0 %
Dohoda na společných cílech	31 %	56 %	13 %	0 %
Cíle podle SMART	19 %	69 %	13 %	0 %
Otevřenost informací	31 %	63 %	6 %	0 %
Udržitelnost aktivit	25 %	69 %	6 %	0 %
Partnerství zapojených organizací	25 %	75 %	0 %	0 %

Všechny principy a hodnoty MAP jsou respondenty poměrně silně vnímány. Nejvíce hodnocení „hodně“ má spolupráce cílových skupin, dohoda na společných cílech a otevřenost informací. Výrazně oceňována je i snaha o udržitelnost aktivit.

Další otázky zodpovědělo již pouze 12 respondentů. Žádný z nich nevěděl o žádném strategickém plánování v oblasti školství před projekty MAP. V návazném komentáři zaznělo poměrně výstižné zhodnocení projektu MAP: *Za mnoho změn, ke kterým ve škole dochází, vděčím MAPu. Díky němu jsem měl možnost absolvovat celou řadu velmi kvalitních seminářů, navázat kontakty a začít se setkávat a komunikovat se školami v území.*

Posun v plánování směrem k systematickosti a strategii potvrdili všichni respondenti. Dva nicméně zmínili, že systematickosti má ještě rezervy. K systematickosti zazněly následující konkrétní zkušenosti:

- Ucelenost informací.
- Vzájemná setkávání ředitelů škol jsou velkým přínosem, semináře z různých oblastí také.
- Systematická spolupráce škol v regionu.
- Spolupráce organizací, společné možnosti, sdílení.
- Semináře a školení.
- nabídka akademií pro ředitele, které umožňují setkávání napříč stupni vzdělávání.
- Díky pracovním skupinám
- Sdílení zkušeností, spolupráce mezi jednotlivými MŠ na úrovni učitelek, ředitelek, společná školení pro pedagogy MŠ na našem území, seznámení, propojení, navázání vazeb a kontaktů na sebe navzájem v rámci našeho území.
- Posun ve spolupráci škol mezi sebou a mezi jinými organizacemi.
- Chybí mi jednoznačně formulovaná a komunikovaná vize, na které by se podílely školy v území. Kde chceme mít školy v horizontu např. 5 let.

- Systematické setkávání pracovních skupin a ředitelských/zástupcovských skupin; snaha o déle trvající a systematické akce
- DVPP mají návaznost, přizpůsobení našim potřebám.

Zkušenost se strategickým plánováním nemá třetina respondentů. Ostatní až na jednu výjimku hodnotí zkušenosti pozitivně.

Jako hlavní změnu vyvolanou realizací projektů MAP respondenti uváděli akceleraci a nastoupení určité cesty, vzdělávání a setkávání. Proces místního akčního plánování přinesl nejčastěji zlepšení kvality vzdělávání, k posunu v řízení škol či ke zvýšení odbornosti. Došlo k posílení spolupráce škol.

Realizace jednotlivých aktivit v ročních akčních plánech znamenala konkrétní podporu pedagogů i vedení školy, zkvalitnění dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) i rozšíření možností spolupráce.

Pro zřizovatele akční plánování znamenalo podporu v ekonomické oblasti a zlepšení informovanosti/přehledu o problematice. Třetina respondentů nicméně přínos pro zřizovatele nedokázala zhodnotit.

Pedagogům a vedoucím pracovníkům škol přineslo akční plánování zejména zkvalitnění DVPP, resp. vzdělávací nabídky celkově, rozšíření možností spolupráce, inspirace a sdílení vedoucích k rozšíření kompetencí. Negativní zkušenosti nebyly uvedeny.

Pro rodiče akční plánování znamenalo možnost účasti na různých vzdělávacích i jiných akcích a zlepšení otevřenosti škol.

Pro děti a žáky byla hlavním přínosem akčního plánování kvalitnější výuka uskutečňovaná kvalitnějšími pedagogy. Ve výuce byly uplatněny nové poznatky a využity nové pomůcky.

Veřejnost měla možnost se účastnit různých aktivit pořádaných školami i MAP návazně na akční plánování.

Přínos pro neziskové organizace spočíval zejména v posílení vzájemné spolupráce a sdílení zkušeností. Třetina respondentů přínos nedokázala zhodnotit.

Čtvrtina respondentů věděla o spolupráci projektu MAP s jinými projekty. Uváděli např. šablony, IROP, OP VVV a OP JAK.

3.2 Vyhodnocení evaluačního dotazníku pro realizační tým a řídicí výbor z 6/2023

Evaluační dotazník vyplnilo 12 členů realizačního odborného týmu a řídicího výboru na konci května a na počátku června 2023.

V první otázce respondenti na škále 1–10 (1=vůbec, 10=velmi) uváděli, jak **moc jsou aktivity realizované v MAP udržitelné bez dotační podpory. Výsledné hodnocení bylo 5,2.** Byl zde zřejmé dvě skupiny odpovědí, a to s hodnocením 2–3 a opačně s hodnocením 7–8.

Aktivita, které **NEJSOU UDRŽITELNÉ bez dotační podpory**, komentovali respondenti následovně:

- Předpokládám, že většina aktivit MAP je realizovatelná a udržitelná pouze za jakékoliv finanční podpory. Ať už dotační, sponzorské, nebo že si účastníci budou účast na aktivitě hradit.
- Aktivita, které jsou finančně a organizačně náročnější.
- Podpora MAP jako celku.
- Obecně se bude jednat o kurzy, výcviky, semináře. Na straně jedné a logistika, vedení a koordinace podpory na straně druhé.
- Všechny vybavování a rekonstrukce, profesionální školení.
- Specifické vzdělávání s lektory.
- Vzdělávání, pracovní skupiny, práce realizačního a administrativního týmu.
- Vzdělávání pedagogických pracovníků.
- Obecně spíše ty, které vyžadují nákup specializovaného vybavení nebo pomůcek za vysoké finanční částky.
- Zajištění dostatečné kapacity škol, zlepšení stavu budov a okolí škol.
- Téměř všechny.

Aktivita, které **JSOU UDRŽITELNÉ bez dotační podpory**, komentovali respondenti následovně:

- Setkávání pracovních skupin, sdílení personálních kapacit, sdílení know-how, stáže
- Setkávání pracovních skupin.
- Vzdělávací aktivity.
- Vše, co si mohou školy zaplatit z vlastních prostředků nebo co bude hrazeno z jiných prostředků, například města.
- Aktivita, které jsou navázané na "komunitní" partnerství.
- Pokud je nějakou aktivitu možné udržet bez dotační podpory, je většinou nutno tuto aktivitu najít jiný zdroj financí.
- Řídící výbor, setkávání, NNO.
- Obecně aktivity založené na dobrovolnické činnosti a předávání znalostí.
- Zlepšení komunikace a spolupráce s rodiči.
- Spolupráce mezi školami, komunikace s rodiči.

Respondenti tedy za **nejvíce udržitelné bez dotační podpory považují různé formy setkávání.**

Organizace aktivit bez dotační podpory by se podle respondentů nejčastěji ujaly jednotlivé školy, případně zřizovatelé škol, vedoucí pracovních skupin či neziskové vzdělávací organizace. Dále byl zmíněn školský odbor a místní akční skupina,

Financováním bez dotační podpory respondenti předpokládali financování mimo projektu MAP. Uváděli totiž i možnosti jiné dotačním podpory. **Nejčastěji zmíněným zdrojem financování byly rozpočty škol. Konkrétně komentovali respondenti financování následovně:**

- Podpora od města, kraje, dobrovolné vstupné...
- Rozpočty škol
- Rozpočty škol, města, kraje nebo OP JAK.
- Hledání podpory od obcí, JMK, MSMT, evropské dotace apod. Dále také z vlastních prostředků především škol.
- Participace jednotlivých škol.

- Probíhají neziskově.
- Z grantů
- Zdarma (prováděné dobrovolníky) nebo případně z darů firem nebo organizací v regionu.
- Národní a evropské dotační programy.
- Z rozpočtů ORP, různé dotační zdroje.
- Pravděpodobně nijak, protože by se jim nikdo jiný nevěnoval.

Respondenti se v několika otázkách vyjadřovali **k fungování a možnostem setkávání a spolupráce**, a to opět pomocí zhodnocení na škále 1–10 (1=vůbec, 10=velmi). Přehled průměrného hodnocení je uveden v následující tabulce.

Otázka	Průměrné hodnocení
Mají členové pracovních skupin/setkáváníí/dalších platforem zájem scházet se a spolupracovat i po ukončení MAPu?	7,8
Jsou schopni si sami zajistit organizaci pracovních regionálních setkáváníí?	6,3
Mohly by skupiny/setkáváníí/platformy pracovat jen na bázi dobrovolnosti?	6,6

Respondenti vidí spolupráci po ukončení projektů MAP poměrně optimisticky, když předpokládají vysoký zájem o pokračující setkávání. O něco hůře je hodnocena schopnost organizace setkání, případně práce pouze na bázi dobrovolnosti.

Dále se respondenti vyjadřovali na škále 1–10 (1=určitě ne, 10=určitě ano) **k výskytu místních lídrů a k využitelnosti výstupů MAP. Zde byly všechny odpovědi poměrně optimistické.** Jsou k dispozici místní lídři, vytvořené výstupy i koncepce budou s velkou pravděpodobností dále využívány. Přehled průměrného hodnocení je uveden v následující tabulce.

Otázka	Průměrné hodnocení
Působí v PS/setkáváníí/platformě nějací místní lídři, kteří by to mohli vést?	7,8
Jsou mezi výstupy práce PS/setkáváníí/platformy i konkrétní výukové materiály a postupy, které bude region využívat i po skončení projektu?	7,6
Bude možné Vaše vyhotovené koncepční dokumenty využívat pro rozvoj vzdělávání v regionu i po ukončení projektu? Beze změny?	7,4

Pro to, aby se dokument MAP stal klíčovým strategickým materiálem pro rozvoj jednotlivých škol v území, je dle respondentů udělat následující:

- Pokračovat a stále více rozvíjet komunikaci mezi školami prostřednictvím MAP. Pokračovat a rozvíjet reflexi a zpětnou vazbu na proběhlé aktivity. Pokračovat ve vyvíjení snadnějších přístupů do dokumentu MAP a aktivně výstupy z něj nabízet. Chápu to jako pokračování v práci, kterou teď MAP dělá. MAP získal v tomto území své důležité místo, díky němuž lépe fungují školy a spolupráce mezi nimi.
- Pokračovat v setkávání, komunikaci, sdílení, prezentace a porozumění místních samospráv.

- Participace.
- MAP má svou vizi, která se stala sdílenou. Tedy držet tento směr i nadále.
- Již to funguje, ale dal by se více propagovat mezi vedením škol a přes školský odbor Krajského úřadu Jihomoravského kraje.
- Propagace mezi jednotlivými aktéry?
- Uvést teorii do praxe, mít pracovní tým lidí, který ho bude vhodně implementovat a kontrolovat jeho prosazování.
- Posílit úlohu ORP – města Tišnova
- Vytipovat potřeby škol.

Hlavními riziky pro udržitelnost aktivit a platform MAP po skončení programového období jsou podle respondentů následující:

- Pokud MAP nebude aktivity a platformy udržovat a opečovávat, dle mého názoru většina z nich zanikne. Protože udržitelnost znamená zajistit lidské zdroje, které budou aktivity a platformy zajišťovat, opečovávat, komunikovat, hledat... Je jen málo aktivit, které MAP může zcela předat do gesce škol. U takových aktivit a platform se očekává, že budou jednoduché, přenositelné, samoobslužné, bez nároku na lidské zdroje, které aktivitu zaštiťují.
- Riziko vnímám v případném rozpadu týmu, který na aktivitách dlouhodobě spolupracuje.
- Dojde k ukončení spolupráce organizací na území.
- Obecně se ví, že vnější motivace nemá vliv na vnitřní motivaci. Naprostá většina aktivit MAP byla smysluplná a měla dopad na jednotlivé lidi/školy... Pokud mi něco pomáhá být lepším učitelem, zlepšovat se, tak to budu chtít.
- Již od začátku je vše vedeno a řízeno týmem zřízeným v rámci projektů MAP I, II, III, IV. Jako s každým jiným projektem je zde stejné riziko, že po ukončení projektu nebudou peníze a tým i lidé, kteří by toto dělali. Navíc není ani jisté, že obcím a školám by se do toho chtělo investovat jak finančně, tak personálně a energeticky.
- Ale toto hodně záleží na osobnostech v rámci jednotlivých pracovních skupin.
- Pokud stávající lídři PS skončí pracovní poměr na jednotlivých školách, pak může být obtížnější udržet kontinuitu.
- Pokud nebude nikdo, kdo by vše držel pohromadě, vše koordinoval a se všemi komunikoval, tak se akční plán nepovede naplňovat i nadále.
- Nebude návaznost, financování aktivit, bude chybět koordinace, ztratí se cenné informace a materiály.
- Některé aktivity vyžadují k udržení přínosu opakování (např. školení) nebo údržbu (vybudovaná zařízení). Bez pokračování projektu nebo zajištění návazných činností a dodání potřebných financí je zde tedy riziko dílčího zastarání obojího. To však nesnižuje přínosy MAP, neboť bez něj by k realizaci a posunu nedošlo vůbec. Zároveň mnoho dílčích aktivit má trvalé či dlouhodobé přínosy.
- Nezájem cílové skupiny, administrativní zátěž, finanční problémy.

3.1 Souhrnné vyhodnocení pracovních skupin z 4-6/2023

V rámci evaluace jsem v pracovních skupinách pracovali také s metodou teorie změny. Účelem této snahy je umožnit evaluátorovi sledování a měření žádoucích behaviorálních změn, kterými je zároveň ohraničeno, kde působnost projektu končí.

Vstupní rámování pro účastníky čtyř pracovních skupin, které bylo zaměřeno na účelnost/dopad/udržitelnost. Kvalitativní focus group s délkou trvání 90 min, citace v textu jsou přepisy vysloveného.

- Pracovní skupina pro financování (5 účastníků)
- Pracovní skupina pro rozvoj čtenářské gramotnosti (4 účastníci)
- Pracovní skupina pro rozvoj matematické gramotnosti (5 účastníků)
- Pracovní skupina pro rovné příležitosti (6 účastníků)

Design focus group

1. **Začneme výzvou.** Vydefinujeme si **problémy** a všechno, co o nich víte – jakou mají podobu, souvislosti i příčiny. Opřeme se o předchozí výzkum a analýzy, dotazník od firmy Garep.
2. Definujeme si vizi projektu před začátkem projektu
 - *Jak (by) měl svět ideálně vypadat?*
 - *K čemu naše práce ideálně přispěje?*
 - *jakou dlouhodobou změnu usilujete?*
3. **Pojmenujeme si všechny aktéry**, kteří souvisí s naší výzvou a problémy se jich dotýkají nebo je přímo ovlivňují.
Položíme si otázku, zdali naše vize skutečně **odpovídá potřebám lidí**. Jak to víme?
4. Navrhne, jaké **výsledky** naší práce vedly/povedou k dlouhodobým cílům. Tedy jak se promění chování, postoje či mentální modely lidí.
Ptejme se:
 - *Co se musí pro aktéry změnit, abyste dosáhli své vize? Co se změnilo?*
 - *Jaké benefity z vašich aktivit budou aktéři mít? Jaké benefity teď pociťují?*
 - *Jak tyto změny ovlivní životy a chování lidí? Víme to?*
5. K výsledkům doplníme **metriky a podmínky**.
 - *Jak poznáme/poznali jsme, že se změna skutečně stala?*
 - *Co budete měřit/měřili jsme, sledovat(li) a vyhodnocova(li)?*
 - *Jaké podmínky musí nastat/nastaly, abychom výsledků dosáhli?*
 - *Jaká omezení musíte vzít v potaz/brali jsme v potaz?*

6. Naplánujme **výstupy a aktivity/shrňme výstupy a aktivity, které proběhly**. Popište si, co je potřeba vytvořit či zrealizovat. A jaké konkrétní činnosti k těmto výstupům byly vykonány/bude potřeba vykonat.
7. **Projděme si teorii změny zpětně.**
- *Máte pro každý výsledek nějakou aktivitu?*
 - *Ovlivní vaše výstupy aktéry, jejichž problémy řešíte?*
 - *Budou mít vaše výsledky vliv na chování lidí?*

Evaluační vhledy navázané na TZ

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?

Účastníci pracovních skupin mluvili často o tématu, že díky projektu MAP se podařilo vytvořit systém/infrastruktura, která s sebou nese sdílenou vizi, která pomáhá aktérům zvědomovat to, čemu společná práce v území ideálně přispěje a na jaké všechny aktéry může mít tato změna dopad. Účastníci zmiňovali, že v dosažení cílů a vizí jim pomáhaly společné aktivity, kterých bylo mnoho, byly různorodé a měly vysokou kvalitu, sdílení příkladů dobré praxe. Ovšem stáli by o to, aby se ještě více pracovalo s potřebami účastníků a s tím, jak mohou pracovní skupiny vstupovat do akcí, které přesahují rámec jedné skupiny. Jako limit byl často zmiňován nedostatek času a dílčí „vyhoření“, které přicházelo (zmiňováno často v souvislosti COVID 19).

Co nám MAP naplňuje z hlediska principů a perspektiv?

- *Sdílení problémů, jejich multioborové řešení – následné řešení – odstranění problémů*
- *Větší spolupráce se školami a neziskovým sektorem*
- *Zlepšení úrovně školství a přístupu k dětem na Tišnovsku, spolupráce školských organizací, neziskového sektoru*
- *Původně jsem si skupinu vybrala, že to byla možnost být někde zařazená. Měla jsem možnost skupinu navštívit jako nezávislý pozorovatel. Rovné příležitosti byly původně mnou pochopeny jako problematika inkluze. Do skupiny jsem se dostala pozdě. Spolupráce škol, zařízení, pomoc, podpora*
- *Vzájemné sdílení, sdílení zkušeností, podpora, rozšiřování vědomostí*
- *Vzájemné pochopení a porozumění – spolupráce*
- *Přispěje k dosažení společně vytyčeného cíle*
- *Navázání společného sdílení a spolupráce*
- *Týmová spolupráce, předávání zkušeností mezi školami, vzdělávání, pomoc při řešení problémů*
- *Cílem je vytvořit spravedlivé podmínky pro všechny žáky ve školách*
- *Ve všech úrovních (MŠ, ZŠ, SŠ) a propojení rezortů – spolupráce, diskuze, nabídnout i pedagogům náležitou podporu*

- *Poznání problematiky jiných školských organizací*
- *Propojení všech stupňů vzdělávání, podpora dětí, žáků ve vzdělávacím procesu*
- *Spolupráce, sdílení mezi pedagogy v oblasti – dopad do jednotlivých škol*
- *Dlouhodobá změna – propojení škol, kooperace, sdílení zkušeností*
- *Uspadnit lidem práci – Zajímavější prvky ve výuce – Dostupnější pomůcky – Sdílení materiálů, nápadů, zkušeností*
- *Systém vzdělávání – posun v hodnocení – zrušení známek-zacílení na to, aby si žáci dokázali uvědomit odpovědnost za vlastní vzdělání – nadšení dětí v 1., ale i v 6. a vyšším ročníku*
- *Ke zvýšení informovanosti o metodách práce, podnětů z literatury, seznámení s prací lidí, kteří jsou v oboru dobří, seznámit se s lidmi v regionu kteří mají stejné zájmy.*
- *Vytvoření komunity lidí se stejným zájmem (seznámení se) – (čtení, knihy, práce s textem atd.)*
- *Sdílení dobré praxe, nápadů, podnětů*
- *Hledání možností rozvoje*
- *Inspirace, podněty, náměty, tipy, předávání zkušeností, rozvoj čten.org. u dětí předšk. věku.*
- *Sdílení zkušeností, příklady dobré práce, inspirace, tipy – zkvalitnění mé práce učitele. Práce nejen v oblasti čtenářské gramotnosti.*

Dopad

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

Často bylo zmiňováno, že akční plánování přináší velké dopady na ideové, materiální a inter/intrapersonální úrovni.). Problematickým bodem diskuze bylo, že pro účastníky bylo složité definovat metriky a podmínky, které nám umožní po skončení intervence určit, že změna skutečně nastala. Měření dopadů se jeví jako téma, které by bylo dobré znovu promyslet a nastavit před zahájením dalšího MAP projektu.

- *Větší informovanost mezi školskými institucemi a neziskovým sektorem*
- *Poznání nových lidí, kteří dokáží pomoci ve věcech, který neziskový sektor řeší*
- *Sdílení zkušeností a problémů, poznání jiných škol, jejich problematiky, nabídka vzdělávání*
- *Velký dopad – pomoc materiální, pomoc metodická, pomoc personální, vzájemné sdílení*
- *Vzájemné sdílení, názorné ukázky fungujícího*
- *Vzájemné poznání a navázání spolupráce*
- *Vzdělávání, předávání zkušeností, pomoc při řešení problémů*
- *Podařilo se několik skvělých setkání i vzdělávání, nicméně za mě by bylo potřeba více prostoru, času, peněz na aktivity*
- *Diagnostický nástroj Klokánův kufř*
- *Zapojení více mateřských škol (pedagogů) v pracovní skupině*
- *Prohlubovat spolupráci a aktivní zapojení aktérů*
- *Zapojení více subjektů (+ přesah na SŠ), obsahová náplň vyhovuje, možná více OVPP, i když nabídka je velmi dobrá*
- *Více propojit školy – více inspirativních náslechnů (na školách)*
- *Více nadšených učitelů z dalších škol, společně plánované projekty – propojení žáků z různých škol*

- *Téma a směřování k jeho naplnění a možnosti využití v praxi*
- *Zlepšení struktury organizace, propojení*
- *Více pedagogů z různých škol (MŠ, ZŠ, SS apod.) Knižní tipy pro děti*
- *Více účastníků z 2. stupně*
- *Témata: umělá inteligence, mediální gramotnost*

Udržitelnost

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

Z hlediska udržitelnosti a TZ zaznívalo, že některé aktivity vyžadují k udržení přínosu pravidelné opakování (např. školení, sdílení dobré praxe)) nebo údržbu (vybudovaná zařízení). Bez pokračování projektu nebo zajištění návazných činností a dodání potřebných financí je zde tedy podstatné riziko dílčího zastarání obojího. Zároveň mnoho dílčích aktivit má trvalé či dlouhodobé přínosy. Účastníci plán udržitelnosti vnímali jako realistický, stáli však o doplnění lidských kapacit z ostatních škol do pracovních skupin definování kompetencí lídrů jednotlivých pracovních skupin.

- *Nahlížení na dítě a jeho potřeby s vyšší mírou profesionality, motivace k dalšímu vzdělávání vyšší ➡ profesní požadavky*
- *Spolupráce, efektivita, využití online nástrojů a sdílení*
- *Sdílení praxe ➡ návštěva v jejich MŠ. U nás buď náprava něčeho (co se dělá špatně) nebo naopak jak to dělat správně a lépe, co je osvědčené (kolegové)*
- *Vlastní příklad spojený s podporou kolegů, při realizaci změny, která je cílem, ku které směřujeme „Příklady dobré i špatné praxe“*
- *Sdílení*
- *Setkávání se multidisciplinárně*
- *Neziskovky, škola, vzájemné respektování sebe sama*
- *Předávání zkušeností, sdílení*
- *Nápodoba, motivace k vyzkoušení, k dalšímu získávání zkušeností, vědomostí*
- *Spolupráce napříč MAP*
- *Více zapojených subjektů – větší střídání míst setkávání (obohacení osobní a větší příležitost pro motivaci kolegů uváděním příkladů „odjinud“)*
- *Trpělivost, čas*
- *Žáci – vnitřní motivace*
- *Čas, kapacita na aktivity*
- *Motivace učitelů, Informovanost učitelů*
- *Peníze, pomůcky, výjezdy, změna systému školství, motivace*
- *Návštěvy jiných škol (třídní), meziškolní projekty, matematické skupiny (kroužky) pro žáky z okolních škol, vícedenní výjezd (sdílení pro učitele)*
- *Náslechy v jiných školách ve výuce*
- *Matematický tábor*
- *Práce ve skupině mně obohacuje i tematicky vyhovuje, pokračovala bych ve stejné formě*
- *Možná více praktických zkušeností z více škol*
- *Ponechat systém skupinek, společně skupinky propojit v rámci přípravy projektu, společné výjezdy*

- Pokračovat v setkávání, otevřené hodiny, aktivity pro nadané žáky, matem. Tábory, víkendový výjezd

4 Doporučení

„Pokud MAP nebude aktivity a platformy udržovat a opečovávat, dle mého názoru většina z nich zanikne. Protože udržitelnost znamená zajistit lidské zdroje, které budou aktivity a platformy zajišťovat, opečovávat, komunikovat, hledat... Je jen málo aktivit, které MAP může zcela předat do gesce škol. U takových aktivit a platform se očekává, že budou jednoduché, přenositelné, samoobslužné, bez nároku na lidské zdroje, které aktivitu zaštiťují“.

V rámci abstrahování doporučení z předchozích bodů nám vychází tato dílčí doporučení:

- Udržovat, pečovat a dále rozvíjet aktivity, které se v čase osvědčily.
- V pracovních skupinách na začátku dalšího projektu MAP znovu provést nastavení cílů a potřeb jednotlivých pracovních skupin.
- Zaměřit se na získání nových členů do pracovních skupin ze škol, které ve skupinách nejsou zapojené.
- Lépe definovat kompetence garantů a lídrů pracovních skupin.
- Realizační tým si 2x ročně uspořádá rozšířený designový workshop zaměřený na teorii změny.
- Jako nejvhodnější komunikační formát byla v MAP zvolena osobní setkání, i s možností případné on-line videokonference. Osobní setkání hodnotíme jako nejefektivnější způsob, který tvoří respektující vztahy a spolupráci. Zastáváme názor, že každá konkrétní situace, při které je potřeba komunikovat s partnery (zapojenými školami, zřizovatelem nebo veřejností), si žádá svůj specificky nastavený způsob komunikace, nebo kombinací různých forem komunikace. RT MAP se shoduje na tom, že dosažené výsledky stojí především na průběžně a poctivě odváděné práci, která odráží jednotlivé kroky, které na sebe navazují již od projektu MAP I. Vnímáme důvěru, kterou v nás některé školy vkládají, a zodpovědnost, kterou vůči vzniklému partnerství máme. Díky tomuto postoji byla realizace projektu MAP snazší a v mnohých směrech osobnější. Vnímáme, že pro práci se školami máme nejvhodnější místo ze škály realizovaných systémových projektů. Díky tomu můžeme pozitivně ovlivňovat i pasivnější školy z území a postupně prohlubovat vzniklé partnerství. Získali jsme lepší odborný přehled o situaci v oblasti vzdělávání na našem území, ale i mimo toto území. V oblasti základního školství se nám podařilo získat dobré partnery a konzultanty pro naše aktivity.

Zpracoval: Mgr. Jiří Hrubý

Schválil: Řídící výbor 27.6.2023

Zodpovídá: PhDr. Petr Škyřík, PhD.

