



Závěrečná evaluační zpráva MAP ORP Benešov

Název projektu:	Místní akční plán III v SO ORP Benešov
Místní akční plán vzdělávání na území:	Správního obvodu obce s rozšířenou působností Benešov (SO ORP Benešov)
Období hodnocení:	Programové období 2014 až 2023 (MAP I, II a III)
Předkládá realizační tým projektu:	Posázaví o.p.s.
Evaluátor projektu:	Ing. Petr Čech
Spolupracovníci – členové realizačního týmu:	Václav Pošmurný, Ing. Jana Čechová, Mgr. Helena Šešinová, Bohuslava Zemanová
Registrační číslo projektu:	CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0023035
Verze schválená Řídícím výborem:	V Benešově dne 30. listopadu 2023

1. Manažerské shrnutí

Tato Závěrečná evaluační zpráva vyhodnocuje celý proces místního akčního plánování (MAP) ve vzdělávání v ORP Benešov, který probíhal v programovém období 2014 až 2023.

V souladu s Postupy MAP III Závěrečná evaluační zpráva MAP ORP Benešov shrnuje:

- zda bylo dosaženo cílů MAP a zda se postupovalo v souladu s principy MAP (**účelnost**),
- co akční plánování v území změnilo a přineslo aktérům v území (**dopady**),
- zda je zajištěno, že se v akčním plánování bude v území pokračovat (**udržitelnost**).

2. Metodologie

V této části je popsán způsob sběru a zpracování dat potřebných k zodpovězení evaluačních otázek, jaké jsou limity těchto dat z hlediska spolehlivosti, validity či objektivity, a jak byla zajištěna nezávislost.

Při přípravě evaluace realizační tým MAP ORP Benešov postupoval následujícím způsobem:

- nejprve došlo ke stanovení cílů evaluace a evaluačních otázek,
- dále proběhl výběr cílových skupin evaluace,
- byl vytvořen časový plán realizace jednotlivých evaluací,
- byly vybrány vhodné nástroje pro evaluaci a stanovení způsobů vyhodnocení,
- na závěr bylo zpracováno vyhodnocení – Závěrečná evaluační zpráva.

Cíle evaluace a evaluační otázky byly nastaveny plně v souladu s Postupem MAP III. Evaluátor společně s RT MAP a ŘV MAP nestanovil žádná další témata a cíle evaluace a v návaznosti na ně evaluační otázky, které by byly nad rámec povinných témat a otázek týkajících se účelnosti, dopadů a udržitelnosti.

Cílové skupiny evaluace jsou shodné s cílovými skupinami MAP a organizacemi v partnerství MAP. Pozn.: Definováno například v Komunikačním a konzultačním procesu projektu a v

dokumentu Identifikace dotčené veřejnosti. Evaluátor Místního akčního plánu MAP ORP Benešov (Evaluátor) ve spolupráci s RT MAP stanovil také vhodné nástroje pro oslovení cílových skupin.

Evaluátor společně s RT MAP definoval konkrétní nástroje pro realizaci evaluací a postup, jak byly získané informace vyhodnoceny a agregovány na území MAP. Viz Tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Cílové skupiny, nástroje a harmonogram pro evaluaci

Cílová skupina	Nástroj pro oslovení	Časový rámec	Výstup
1. Školy MŠ, ZŠ a ZUŠ v ORP			
1.1. Vedení škol	Kvalitativní šetření vedené formou rozhovorů	Sběr dat 1–2/2023; vyhodnocení 5–9/2023	Závěrečná zpráva kvalitativního šetření s vedením MŠ, ZŠ a ZUŠ ORP Benešov
	Popis potřeb škol – 2019, 2021 a 2023	Realizováno v letech 2019, 2021 a 2023	Dokumenty – Popis potřeb MŠ, ZŠ a ZUŠ ORP 2019, 2021 a 2023
1.2. Řadoví pedagogové	Diskuse, vyhodnocení zpětné vazby, návrhů a podnětů ze setkání a práce pracovních skupin (PS RP, F, ČG a MG)	Sběr dat 9/2022 až 10/2023; vyhodnocení probíhá průběžně (součástí ZoR). Závěrečné shrnutí 10/2023	Dokumenty: Výstupy Pracovní skupiny pro čtenářskou gramotnost a rozvoj potenciálu každého žáka; Výstupy Pracovní skupiny pro matematickou gramotnost a rozvoj potenciálu každého žáka
	Diskuse, vyhodnocení zpětné vazby, návrhů a podnětů z tematických setkání – kavárničky matikářů, češtinářů a mateřských škol	Sběr dat 9/2022 až 10/2023; vyhodnocení probíhá průběžně. Závěrečné shrnutí – 10/2023	Zohledněno viz řádek výše
2. Zřizovatelé škol a obce	Sběr zpětné vazby, návrhů a podnětů z individuálních setkání se zřizovateli – forma: schůzky nebo setkání místních lídrů	Sběr dat 9/2022 až 5/2023; vyhodnocení probíhá průběžně. Závěrečné shrnutí 6/2023	Reflexe od zřizovatelů škol a obcí
	Sběr zpětné vazby, návrhů a podnětů ze společných setkání zřizovatelů se zástupci RT MAP	Sběr dat 9/2022 až 5/2023, kdy proběhnou minimálně dvě facilitovaná setkání zřizovatelů; vyhodnocení probíhá průběžně. Závěrečné shrnutí 6/2023	Reflexe od zřizovatelů škol a obcí (viz řádek výše)
3. Ostatní organizace ve vzdělávání	Diskuse, vyhodnocení zpětné vazby, návrhů a podnětů ze setkání se zástupci organizací na	Sběr dat 9/2022 až 5/2023; vyhodnocení probíhá průběžně. Závěrečné shrnutí 6/2023.	Vyhodnoceno v rámci výstupů Pracovní skupiny pro rovné příležitosti, ČG a MG; ZÁKLADNÍ ZÁVĚRY pro téma podpory

	platformách pracovních skupin – zejména PS RP		pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí pracovníků ve vzdělávání
4. Veřejnost			
4.1. Rodiče	Diskuse, vyhodnocení zpětné vazby, návrhů a podnětů ze setkání se zástupci organizací na platformách pracovních skupin – zejména PS RP	Sběr dat 9/2022 až 5/2023; vyhodnocení probíhá průběžně. Závěrečné shrnutí 6/2023	Vyhodnoceno v rámci výstupů Pracovní skupiny pro rovné příležitosti; ČG a MG; ZÁKLADNÍ ZÁVĚRY pro téma podpory pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí pracovníků ve vzdělávání
4.2. Ostatní veřejnost	Diskuse, vyhodnocení zpětné vazby, návrhů a podnětů ze setkání se zástupci organizací na platformách pracovních skupin – zejména PS RP	Sběr dat 9/2022 až 5/2023; vyhodnocení probíhá průběžně. Závěrečné shrnutí 6/2023	Vyhodnoceno v rámci výstupů Pracovní skupiny pro rovné příležitosti; ČG a MG; ZÁKLADNÍ ZÁVĚRY pro téma podpory pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí pracovníků ve vzdělávání
5. Realizační tým	Kvalitativní šetření formou rozhovorů	Sběr dat 9/2023. Závěrečné shrnutí 10/2023	Reflexe Realizačního týmu MAP ORP Benešov
6. Řídící výbor	Dotazníkové šetření realizované online formou	Sběr dat 9/2023 a vyhodnocení 10/2023.	Reflexe Řídícího výboru MAP ORP Benešov – výstupy dotazníkového šetření

Způsob sběru je popsán v tabulce výše – sloupec s názvem Nástroj pro oslovení.

Zpracování dat potřebných k zodpovězení evaluačních otázek zajistil nezávislý Evaluátor, který má zkušenosti s evaluací programů a realizací společenskovedních výzkumů (kvalitativních či kvantitativních). Tím je dána i validita, objektivita a také nezávislost evaluace.

Limity získaných a hodnocených dat z hlediska spolehlivosti jsou dány otevřeností – tak, jak respondenti (zástupci CS) reagovali na dotazy v šetřeních nebo se vyjadřovali na setkáních a pracovních skupinách.

3. Evaluační zjištění = Odpovědi na evaluační otázky

Hlavním cílem hodnocení je identifikovat přínosy akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, které se v akčním plánování angažovaly nebo jím byly dotčeny. Cílem je nejen vyhodnotit přínosy, co se podařilo díky akčnímu plánování změnit, ale také poučit se z výzev, kterým příjemci museli během realizace čelit. Hodnocení je shrnuto v odpovědích na osm základních evaluačních otázek (viz bod 4 níže).

V hodnocení níže jsou shrnuty odpovědi na osm základních evaluačních otázek.

3.1. Otázky primárně hodnotící kritérium ÚČELNOSTI

Otázka 1: Do jaké míry se v území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?
--

Nakolik se podařilo těchto cílů dosáhnout

Z realizovaných šetření, která proběhla v rámci realizace procesu evaluace (viz *Tabulka č. 1: Cílové skupiny, nástroje a harmonogram pro evaluaci*), vyplývá, že se dařilo dosahovat hlavního cíle MAP, tedy **příspěvek ke zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ**. Podle šetření došlo k pozitivnímu posunu ve spolupráci všech aktérů ve vzdělávání, ve společném informování, vzdělávání a řešení problémů, potřeb a příležitostí.

Šetření rovněž prokázalo, že se dařilo **dosahovat i dílčích cílů MAPu**. Je však patrné, že ačkoliv převažují pozitivní hodnocení, je zde prostor k dalšímu zlepšování. Roli hrála také skutečnost, že dílčí cíle se dotýkají i systémového nastavení, kde možnosti regionálních aktérů, vč. realizátorů MAPu, jsou omezené.

Pozn.: Dílčí cíle MAP jsou definovány následovně:

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.

Jakým překážkám či výzvám realizátoři při naplňování cílů čelili a jak se s nimi vypořádávali

Z pohledu realizátorů nelze přímo mluvit o překážkách, s těmi jsme se při realizaci projektu nesetkávali. Nicméně výzev bylo mnoho:

- V počátcích realizace projektu bylo výzvou seznámit se s požadovanými postupy a metodikami závaznými pro realizaci projektu a precizně podle nich postupovat. Toto se podařilo a v průběhu realizace projektu bylo naopak výhodou, že projekt má pevná pravidla a termíny, díky čemuž se dařilo postupně naplňovat všechna potřebná kritéria.
- Další výzvou bylo získat si důvěru ředitelů škol a pedagogů, že projekt je smysluplný a že jeho prostřednictvím je chceme podpořit ve zvyšování kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ.
- Stejně tak bylo výzvou získat si důvěru dalších aktérů (zřizovatelů, rodičů, organizací volného času, PPP, OSPOD atp.), že má smysl, aby se do projektu aktivně zapojili.
- Velkou výzvou bylo připravit veškerá dotazníková šetření a přesvědčit respondenty (zejména ředitele škol), aby je postupně v průběhu trvání projektu vyplňovali.
- Ačkoliv jsme se mohli opřít o zkušený realizační tým, i tak bylo výzvou vstřebat veškeré odborné informace a zorientovat se v cílech a potřebách projektů i jednotlivých aktérů.
- Výzvou bylo též spravedlivě rozdělovat pozornost jednotlivým kategoriím aktérů – školám/MŠ/ZŠ/ZUŠ/rodičům/zřizovatelům atp.

- Výzvou bylo vybalancovat rozdílnost v zadáních (spektrum realizovaných aktivit) mezi MAP, MAP II a MAP III. Zejména přechod mezi MAP II a MAP III byl náročný s ohledem na to, jak pedagogům vysvětlit, že vzdělávací akce v rámci MAPu nejsou podporované.

Jak jsme se s těmito výzvami vypořádávali?

- Klíčová byla úzká spolupráce se školami. Investovali jsme velké množství času a energie, abychom se opakovaně i individuálně setkávali s řediteli škol, porozuměli jejich situaci a potřebám. To nám pomohlo získat si jejich důvěru, podporu a ochotu aktivně spolupracovat.
- Pomohla nám úzká spolupráce s MAS Posázaví, protože MAS má dobře navázanou spolupráci se starosty měst a obcí v regionu. Bylo pak snazší získat je pro spolupráci v rámci MAPu a některé aktivně zapojit.
- Dařilo se nám identifikovat místní lídry, kteří nám pomáhali projekt rozvíjet, vymýšlet a plánovat nové aktivity, ale také správně vyhodnocovat příležitosti i hrozby.
- Měli jsme dobrou organizační strukturu, podařilo se nám dobře obsadit pracovní skupiny, navázat aktivní spolupráci s ostatními aktéry.
- Realizační tým fungoval aktivně, vstřícně, otevřeně, pozitivně a členové na sobě stále pracovali. Dá se tedy říci, že tento lidský faktor měl velký význam při získání důvěry a rozvíjení spolupráce se všemi aktéry projektu.
- V době, kdy nebylo možné v rámci MAP III organizovat vzdělávací akce, zaměřili jsme svou pozornost na setkávání, sdílení zkušeností a zapojení místních lídrů. Ukázalo se, že to bylo velmi přínosné – dá se říci, že zaměření dovnitř území, namísto zvaní externích lektorů, přineslo nad očekávání dobré výsledky.

Otázka 2: Co v dosažení těchto cílů bránilo, nebo jim naopak pomáhalo?

V rámci realizace projektu MAP zpracováváme SWOT analýzy, prostřednictvím kterých popisujeme silné a slabé stránky projektu a kvality vzdělávání v MŠ, ZŠ, ZUŠ a organizacích volného času a zájmového vzdělávání v území a dále příležitosti a rizika.

I přes kvalitní přípravu projektu se objevilo několik rizik či hrozeb, kterým Realizační tým projektu čelil v průběhu realizace a kterým nešlo předcházet. Konkrétně šlo o následující:

- Pandemie onemocnění COVID – zhruba 2 roky (od března 2020 do května 2022) byla činnost MAPu výrazně ovlivněna omezeními způsobenými COVIDem. Některé plánované akce jsme museli zrušit či přesunout, případně realizovat online nebo hybridní formou. V těchto náročných časech se ukázala flexibilita RT MAP – snažili jsme se být školám nápomocni, organizovali online setkání, podporovali sdílení zkušeností. Dá se říci, že COVID projekt MAP v území nepoškodil, spíše ho posílil.
- V době, kdy se zdálo, že situace ve školách se začíná po pandemii COVIDu stabilizovat, přišla v únoru ukrajinská krize. Bylo potřeba pro děti ukrajinských uprchlíků zajistit místa v MŠ a ZŠ. Byla to velká výzva pro zřizovatele, ředitele, pedagogy a další personál ve školách. I v tomto období byl MAP nápomocen –

organizovali jsme koordinační meetingy, sdíleli jsme informace, pomáhali hledat funkční řešení. I zde byl přínos RT MAP patrný.

- Je však třeba připustit, že jak COVID, tak příliv ukrajinských uprchlíků zapříčinily, že ve školách museli významnou část své pozornosti věnovat řešení těchto krizových situací a částečně to mohlo zpomalit zavádění nových didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí. Na druhou stranu zejména distanční vzdělávání v době COVIDu akcelerovalo využívání ICT na školách a zvýšilo digitální kompetence žáků a neméně i pedagogů.

Jaké nové silné stránky a nové příležitosti byly objeveny a jak jich bylo využito?

- V rámci pracovních skupin se vykrystalizovala skupina aktivních pedagogů a dalších aktérů, kteří se stali hybateli dalšího rozvoje projektu, tvorby nových návrhů a aktivit.
- Ve školách se podařilo najít aktivní pedagogy i ředitele škol, kteří jsou zárukou kvalitativního posunu ve vzdělávání v MŠ a ZŠ. RT MAP jim poskytuje aktivní podporu.
- Největší posun je vidět v ochotě spolupracovat, sdílet zkušenosti, společně se vzdělávat a koordinovat rozvoj a zvyšování kvality ve vzdělávání v MŠ a ZŠ. RT MAP organizuje setkání a vytváří nové kreativní formáty setkání (např. Kavárničky matikářů/češtinářů, Kavárničky mateřských škol). V rámci MAP IV plánuje organizovat například ukázkové hodiny, setkání nad kazuistikami, svépomocné skupiny atp.
- Silnou stránkou a zároveň příležitostí je zájem pedagogů aktivně se vzdělávat. RT MAP, pokud to bylo možné, pro ně připravoval vzdělávací akce.
- Další silnou stránkou a příležitostí byla úzká spolupráce s MAS Posázaví a díky ní se starosty měst a obcí ORP Benešov. Dařilo se organizovat setkání zřizovatelů, kde se společně řešily ožehavé problémy škol v regionu.
- Školy měly možnost se v posledních letech vybavit ICT technikou, což platí o MŠ i ZŠ. Tyto nové technologie přispívají ke zkvalitňování výuky. RT MAP pracuje na tom, aby fungovalo sdílení mezi školami o možnostech nákupu a využívání těchto technologií. Zároveň podporuje vzdělávání a sdílení zkušeností, aby pedagogové dokázali výhody těchto nových technologií efektivně využít ve výuce.

Jaké slabé stránky a hrozby aktéři objevili v průběhu realizace a jak se s nimi vypořádávali?

- Ve školách stále přetrvává nemalá skupina pedagogů, kteří vyučují konzervativním způsobem a jakákoliv snaha zapojit je aktivněji do využívání nových metod, sebevzdělávání a osobního rozvoje se setkává s neúspěchem. RT MAP se snaží i tyto pedagogy zapojit – zve je na setkání a vzdělávací akce. Postupně se díky tomu zvyšuje procento pedagogů, kteří s MAP spolupracují.
- Stejně jako v případě pedagogů přetrvává stále významná skupina ředitelů, kteří mají značné rezervy v tom, aby byli skutečnými pedagogy a podpořili své kolegy v aktivnějším přístupu ke vzdělávání. Na ně RT MAP cílí prostřednictvím na „míru šitých“ vzdělávacích akcí a setkání. Bude v tom pokračovat i v rámci MAP IV.
- Určitý deficit byl ve spolupráci se ZUŠ, kterým MAP zatím nedokázal nabídnout dostatek aktivní podpory a spolupráce ve srovnání s MŠ a ZŠ. Tento deficit se projevil při evaluačním procesu. Tento podnět byl RT MAP vzat na vědomí s tím, že při pokračování MAPu (MAP IV) bude ZUŠ věnována větší pozornost.

- Pedagogové jsou si vědomi, že ve školách není dostatečná pozornost věnována nadaným dětem. Říkají, že se musí věnovat dětem, které potřebují individuální podporu, aby stačili spolužákům, a na nadané děti už nezbývá čas. V rámci MAPu je nám tato skutečnost známa, ale zatím jsme v této věci školám nenabídli smysluplnou podporu. Máme v plánu se nadaným dětem věnovat více v MAP IV.
- Slabou stránkou a zároveň hrozbou je vysoká naplněnost MŠ a ZŠ v regionu. Podle zjištění RT MAP mateřské školy v ORP Benešov jsou naplněny na 93,94 % a u ZŠ jde o 90,15 %. Vysoká naplněnost se týká i města Benešova. V případě ZŠ jde o 96,26 % a v případě MŠ o 95 %. Benešovské školy jsou zároveň spádovými školami pro okolní menší obce a osady. Už nyní se školy pohybují na hranici svých kapacit. Dle dokumentací z měst a obcí – územních plánů, územních studií a regulačních plánů – lze v následujících letech předpokládat v území další výstavbu, která s sebou přinese navýšení počtu obyvatel, vč. dětí školou povinných. V přeplněných školách a třídách je obtížnější zavádět nové metody a trendy, hůře se také uplatňuje individuální přístup k žákům. V rámci území se RT MAP snaží otázku přeplněnosti škol řešit se zřizovateli, MŠMT i Středočeským krajem. Usiluje o sdílení informací, koordinaci a hledání společných a funkčních řešení.
- Slabou stránkou, ale zároveň příležitostí, jsou rezervy ve spolupráci zřizovatelů se školami. Zástupci měst, starostové a místostarostové často nemají jasnou představu, jak se školou spolupracovat, jak řešit finanční stránku vztahu škola–zřizovatel, jak přispět ke zvyšování kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ. V rámci MAPu se však již podařilo získat jejich důvěru a zajistit jejich účast na setkáních, kde se tyto otázky aktivně diskutují. Další snahou MAPu bude pro zřizovatele zajistit vzdělávání a platformy pro sdílení zkušeností.

Otázka 3: Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?

Principy MAP byly definovány jako spolupráce; zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů; dohoda; otevřenost; SMART; udržitelnost a partnerství. Níže v odpovědi na tuto evaluační otázku shrnujeme, jak se tyto principy dařilo naplňovat v průběhu času v rámci projektů MAP I, MAP II a MAP III.

MAP I:

- Společnost Posázaví o.p.s. jako realizátor projektu MAP I vycházela při přípravě projektu z již existujícího stavu partnerské spolupráce se zřizovateli škol a školami v rámci Místní akční skupiny Posázaví. **Partnerství** v oblasti vzdělávání bylo v území Posázaví budováno již od vlastního založení společnosti a vzniku místní akční skupiny (2004). Od té doby docházelo k realizaci informačních setkání se zřizovateli škol, vzdělávacími organizacemi. Vzhledem k tomu, že školství, respektive vzdělávání, bylo vždy prioritní oblastí strategického plánování v území Posázaví, měla společnost Posázaví o.p.s. díky dobré spolupráci se zřizovateli škol a školami velmi dobrý přístup k informacím a potřebám aktérů předškolního a základního vzdělávání.
- Prostřednictvím funkční výměny informací ze školství měla společnost Posázaví o.p.s. vždy velmi dobrý přehled o situaci v této oblasti a dokonalý podklad pro tvorbu strategických plánů. Posázaví o.p.s. bylo také subjektem, který poskytoval obcím –

zřizovatelům, základním a mateřským školám i organizacím zájmového a neformálního vzdělávání – součinnost při přípravě projektových záměrů a vlastních investičních i neinvestičních projektů, které byly podávány do programů podpory EU, národních dotačních programů, krajských fondů a dalších, například nadačních programů. Posázaví o.p.s. také **realizovala ve spolupráci se školami nebo i s jinými místními akčními skupinami v ČR řadu projektů spolupráce**, jejichž součástí byla podpora vzdělávání, budování vzdělávací infrastruktury a projektů podporujících vzdělávací a naučné aktivity dětí i rodin (například projekty spolupráce v rámci Programu rozvoje venkova ČR nebo Programu obnovy venkova MMR).

- Ke **spolupráci byli osloveni všichni zřizovatelé škol, všechny mateřské a základní školy, základní umělecké školy, dále také víceleté gymnázium, Dům dětí a mládeže a známé organizace neformálního a zájmového vzdělávání**. Všechny oslovené obce – zřizovatelé, mateřské i základní školy – potvrdily zapojení do projektu, včetně ZUŠ a dalších aktérů z oblasti vzdělávání. Zájem o realizaci projektu MAP I vyplynul z realizace několika setkání se zřizovateli a školami v roce před zahájením realizace projektu MAP I.
- Při odborném zajištění diskuzních platforem se spoléhalo na místní odborníky. Byli zapojeni jako konzultanti přípravy projektu, spolupracovníci realizačního týmu, jako členové řídicího výboru a konzultanti a spoluvůdci finální verze MAP I, zejména návrhové části, tj. definování opatření nezbytných pro rozvoj předškolního a základního vzdělávání na území SO ORP Benešov.
- Společnosti Posázaví o.p.s. nebyly známy rezervy v souvislosti se zajišťováním odborníků. Pozice Posázaví o.p.s. v území je významná, společnost je uznávaným leaderem rozvoje regionu. Již zmiňovaná spolehlivost a odpovědnost společnosti vůči regionu je východiskem pro zajištění potřebných odborníků spolupracujících na realizaci projektů. Stejně tomu bylo i v případě MAP I. Společností oslovených odborníci se ochotně zapojili do spolupráce na všech fázích projektu.
- V závěrečné fázi realizace projektu – poslední dva měsíce – probíhala četná individuální setkání členů realizačního týmu s partnery projektu, především pak v rámci podpisu memoranda o spolupráci. V rámci těchto setkání byla diskutována jejich spokojenost s realizací a také jejich souhlas s výstupy projektu a dokumentem místního akčního plánu.

MAP II

- V době zahájení realizace projektu jsme k budování partnerství přistupovali s jistými obavami, zda budou mít školy a další aktéři ve vzdělávání v našem ORP zájem navazovat a prohlubovat partnerství.
- Průběh projektu nám ukázal, že obavy byly zbytečné. Školy i další aktéři se zapojovali aktivně a ochotně. Z výsledků máme radost – předčily naše očekávání a ukazují, že regionální školství potřebuje mít blízkého partnera na úrovni ORP či okresů, který dokáže podpořit školy v naplňování jejich potřeb, plánování, v oblasti spolupráce a rozvoje. Často jsme slyšeli, že před MAP II zde taková spolupráce nebyla a chyběla. Přínosné se ukázalo i mezioborové setkávání na platformě Pracovní skupiny pro rovné příležitosti (PS pro RP). Díky tomu se podařilo zvýšit povědomí o službách (vč. poradenství a sociální oblasti), které mohou školy v regionu využívat.

- V průběhu realizace projektu jsme velmi intenzivně komunikovali se školami i na individuální bázi, v souladu s pravidly projektu jsme také zrealizovali několik dotazníkových šetření. Získaná zjištění nás v naší práci posouvala dopředu, díky tomu jsme také mohli zlepšovat naši partnerskou spolupráci.
- V průběhu projektu jsme iniciativně zahájili spolupráci s některými dalšími MAPy. Zejména pak s těmi z bývalého okresu Benešov – MAP Vlašim a MAP Votice. Spolupráce se jeví jako přínosná a inspirativní a pokračujeme v ní i po skončení MAP II. Zkušenosti jsme sdíleli i se vzdálenějšími MAPy v rámci Středočeského kraje.
- Uspořádání účastníků v projektu odpovídalo požadavkům vyplývajícím ze specifických pravidel a postupů MAP II. Stavěli jsme na partnerech, s kterými jsme spolupracovali již v rámci MAP I, které jsme doplnili o další nové členy. Při jejich oslovování a zapojení pro nás bylo klíčové, aby měli odpovídající kompetence a zároveň zájem obohatit, rozvíjet a kvalitně realizovat projekt.
- S partnery i nastavením spolupráce jsme byli spokojeni. Nic bychom neměnili.
- Kompetence a odpovědnosti v platformách byly nastaveny dobře. Platformy fungovaly jak samostatně, tak přispívaly k celkovému výsledku projektu. Nastavení platform odpovídalo dlouholetým formátům společnosti Posázaví o.p.s. = otevřený a aktivní přístup, maximální servis, zkušenosti a výsledky společnosti, přínosy a užitečnost pro partnery a účastníky projektu.
- Nastavení projektu z pohledu kompetencí a odpovědnosti v jednotlivých platformách (PS, EDUpointy atp.) vyhovovalo a bylo nastaveno správně s ohledem na potřeby projektu.
- V pracovních skupinách (MG, ČG) pracovali kvalifikovaní pedagogové podle požadavku specifických pravidel a postupů MAP, v PS pro RP dále navíc také odborníci na inkluzi, zástupci veřejné a státní správy, zástupci sociální sféry.
- V EDUpointech, workshopech a při letních školách jsme využívali odborníky na DVPP pedagogů – na počátku projektu jsme úzce spolupracovali s organizací EDUin. Maximálně jsme se snažili vyhovět potřebám pedagogů z hlediska aktivit a témat. Postupně se manažerům projektu (manažer MAP a manažer implementace) dařilo připravovat a organizovat vzdělávací a implementační aktivity nastavené v projektu samostatně, a to díky získanému širšímu rozhledu v oblasti předškolního vzdělávání, základního vzdělávání, inkluze a problematiky, která se týká rodičů dětí a žáků.
- Místní lídři – zapojili jsme aktivní osobnosti v území MAP = ředitele škol, zástupce samosprávy, pedagogy, zástupce zájmových organizací dalšího vzdělávání. U místních lídrů se projevil silný vliv realizátora projektu ve svém území působnosti, zejména nadstandardní vztahy zástupců lokalit se statutárním zástupcem žadatele a jeho zaměstnanci pozitivně ovlivňovaly realizaci této platformy.
- V prvotní fázi jsme se opírali o spolupráci s organizací EDUin.
- Relativně brzy jsme však byli schopni si tuto oblast sami zabezpečit – vyhledat, oslovit, získat reference a v rámci projektu využít odborníky. Přínosné bylo, že iniciativní byli také zástupci škol, sociálního odboru i dalších aktérů, kteří nám doporučovali vhodná témata i odborníky, které již měli vyzkoušené.

- Bez problémů se tedy dařilo zajistit odborníky pro jednotlivé platformy, podaktivity a činnosti realizované v rámci projektu.
- V řízení, organizaci a realizaci jednotlivých aktivit se projevila získaná odborná úroveň, pracovní schopnosti týmu a díky tomu se dařilo prohlubovat dobré vztahy v území realizace projektu na straně manažera MAP a manažera implementace.

MAP III

- MAP III přinesl oproti MAP II jednu zásadní změnu, a tou bylo, že v rámci projektu nebyly podporovány vzdělávací akce pro pedagogy. Do realizace projektu jsme vstupovali s jistými obavami, zda bude o aktivity projektu mezi pedagogy a dalšími aktéry zájem, když nemůžeme nabídnout vzdělávací akce, na které si v průběhu MAP II zvykli a pozitivně je hodnotili. Pozornost jsme proto zaměřili na setkávání a společné sdílení zkušeností a podnětů, které se váží ke kvalitě vzdělávání v MŠ a ZŠ. Vzniklo několik nových formátů spolupráce, které se osvědčily a budeme v nich pokračovat i v dalším období.
- Často jsme slýchali, že před MAP II zde taková spolupráce nebyla a chyběla. Přínosné se ukázalo pokračování mezioborového setkávání na platformě PS pro RP. Díky tomu se podařilo zvýšit povědomí o službách (vč. poradenství a sociální oblasti), které mohou školy v regionu využívat.
- V průběhu realizace projektu jsme velmi intenzivně komunikovali se školami i na individuální bázi, v souladu s pravidly projektu jsme také zrealizovali několik dotazníkových šetření. Získaná zjištění nás v naší práci posouvala dopředu, díky tomu jsme také mohli zlepšovat naši partnerskou spolupráci.
- V průběhu projektu jsme rozvíjeli spolupráci s některými dalšími MAPy. Zejména pak s těmi z bývalého okresu Benešov – MAP Vlašim a MAP Votice. Spolupráce se jeví jako přínosná a inspirativní a plánujeme v ní pokračovat i po skončení MAP III. Zkušenosti jsme sdíleli i se vzdálenějšími MAPy v rámci Středočeského kraje.
- Uspořádání účastníků v projektu odpovídalo požadavkům vyplývajícím ze specifických pravidel a postupů MAP III. Stavěli jsme na partnerech, s kterými jsme spolupracovali již v rámci MAP I a II, které jsme doplnili o další nové členy. Při jejich oslovování a zapojení pro nás bylo klíčové, aby měli odpovídající kompetence a zároveň zájem obohatit, rozvíjet a kvalitně realizovat projekt.
- S partnery i nastavením spolupráce jsme byli spokojeni. Nic bychom neměnili.
- Kompetence a odpovědnosti v platformách byly nastaveny dobře. Platformy fungovaly jak samostatně, tak přispívaly k celkovému výsledku projektu. Nastavení platformy odpovídalo dlouholetým formátům společnosti Posázaví o.p.s. = otevřený a aktivní přístup, maximální servis, zkušenosti a výsledky společnosti, přínosy a užitečnost pro partnery a účastníky projektů.
- Nastavení projektu z pohledu kompetencí a odpovědnosti v jednotlivých platformách vyhovovalo a bylo nastaveno správně s ohledem na potřeby projektu.
- V pracovních skupinách (MG, ČG) pracovali kvalifikovaní pedagogové podle požadavku specifických pravidel a postupů MAP, v PS pro RP dále navíc také odborníci na inkluzi, zástupci veřejné a státní správy, zástupci sociální sféry.

- Aktivněji než v předchozích MAP I a II se zapojovala PS pro financování (PS pro F). Na začátku projektu MAP III došlo k obměně členů a tato obměna přinesla posun v aktivitě členů – fundovaně hodnotili návrhy aktivit ostatních PS a rovněž přicházeli s vlastními podněty. PS pro F se významně zasloužila o posílení dialogu se zřizovateli. Na platformě této PS krystalizovala témata a vhodný formát pro setkávání, komunikaci a koordinaci se zřizovateli škol v ORP Benešov.
- Místní lídři – zapojili jsme aktivní osobnosti v území MAP = ředitele škol, zástupce samosprávy, pedagogy, zástupce zájmových organizací dalšího vzdělávání. U místních lídrů se projevil silný vliv realizátora projektu ve svém území působnosti, zejména nadstandardní vztahy zástupců lokalit se statutárním zástupcem žadatele a jeho zaměstnanci pozitivně ovlivňovaly realizaci této platformy.
- Bez problémů se dařilo zajistit odborníky pro jednotlivé platformy, podaktivity a činnosti realizované v rámci projektu.
- V řízení, organizaci a realizaci jednotlivých aktivit se projevila získaná odborná úroveň a pracovní schopnosti týmu, a díky tomu se dařilo prohlubovat dobré vztahy v území realizace projektu na straně manažera MAP a manažera implementace.
- Při realizaci MAP III se členové RT MAP mohli opřít o dobře navázanou spolupráci s aktéry, která již byla navázána v rámci MAP I a MAP II. Právě v MAP III bylo ještě více než v předchozích MAPech patrné, že na bázi projektu vzniklo prostředí důvěry, tvůrčí atmosféry, aktivní spolupráce, otevření komunikace, sdílení a koordinace.

Projekt MAP byl realizován ve všech jeho fázích (MAP I, II a III) v souladu s principy MAP. Jak je výše popsáno, probíhal ve znamení **aktivní spolupráce** s pedagogy a řediteli MŠ, ZŠ a zájmového vzdělávání, zřizovateli, rodiči a dalšími aktéry. Zástupci **dotčené veřejnosti byli přizváni do plánovacích procesů** (např. veškeré návrhy, plány a strategické dokumenty byly vytvářeny, připomínkovány a schvalovány ve spolupráci s pracovními skupinami, ŘV MAP, zřizovateli a dalšími aktéry). Všichni zainteresovaní **se shodli na prioritách (dohoda)**. Projekt byl zcela otevřený a RT MAP přizval všechny relevantní aktéry ke spolupráci – ti tuto nabídku přijali. Cíle projektu byly definovány jako **SMART** (konkrétní/specifické, měřitelné, dosažitelné/přijatelné, realistické a časově ukotvené). A v neposlední řadě podporovaly spolupráci a **partnerství v regionu**.

Na místě je také zmínit, že Postupy MAP nastavily velmi dobrou metodiku, jak v rámci projektu postupovat, a realizačnímu týmu daly jasné mantinely žádoucích aktivit.

Z dotazníkových šetření realizovaných v rámci procesu evaluace vyplývá, že za přínos MAPu považují respondenti posílení spolupráce mezi jednotlivými subjekty – na prvním místě pak spolupráci a komunikaci mezi školami a v rámci škol, mezi školami a zřizovateli a zřizovateli navzájem, která v regionu dosud příliš nefungovala, a především díky MAPu se začíná rozvíjet. Spontánně zmiňují, že MAP přispívá k pojmenování problémů, diskusi, hledání společných řešení, propojuje školství s regionálním rozvojem a dalšími oblastmi plánování, vč. identifikace zdrojů financování. Vnímají, že MAP přispívá ke vzdělávání pedagogů a zejména pak ke sdílení zkušeností mezi školami, pedagogy a dalšími aktéry. Celkově zlepšuje atmosféru a zájem o spolupráci.

V rámci MAP se dařilo oslovit a zapojit všechny cílové skupiny projektu. Určité rezervy jsou ve spolupráci se ZUŠ. Na tuto oblast se RT MAP hodlá více zaměřit v rámci MAP IV. Výzvou je také prohloubení spolupráce s organizacemi zájmového vzdělávání a pracovníky družin.

3.2. Otázky primárně hodnotící kritérium DOPADY

Otázka 4: Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

Projekty MAP I, MAP II a MAP III nastartovaly aktivní komunikaci a spolupráci škol, zřizovatelů a dalších aktérů v území ORP Benešov. Změnu, kterou přinesla několikaletá realizace místního akčního plánování, lze dle zpětné vazby od cílových skupin evaluace charakterizovat následovně:

- Rozšířila se nabídka pro vzdělávání a podporu pedagogických pracovníků (kvantita, kvalita i dostupnost).
- Největší změna je v posílení (dalo by se říci přímo nastartování) společného sdílení zkušeností a spolupráce aktérů ve vzdělávání v ORP (zejm. formou setkávání zástupců škol – pedagogů i vedení škol, rodičů, odborné veřejnosti, zřizovatelů).
- V otevřeném prostředí se dobře šíří pozitivní a inspirativní příklady pedagogické praxe, díky tomu dochází k častějšímu zavádění moderních didaktických metod.
- Došlo k pojmenování a otevřela se komunikace pro společné řešení problémů a příležitostí regionálního školství.
- Otevřeně se v regionu začalo mluvit o silných a slabých stránkách regionálního školství, stejně tak jako o příležitostech a hrozbách. Mezi problémy se zdaleka nejvýznamnějším jeví problém přeplněných škol a tříd v kontextu s další výstavbou v (našem) přípražském regionu. Zřizovatelé škol vyjadřují ochotu tento problém řešit společně. Dalšími palčivými tématy jsou riziko vyhoření aktivních pedagogů a nedostatečné zázemí pro zvládnutí inkluze (konkrétně nedostatek podpůrných profesí – psychologů, kvalifikovaných a motivovaných asistentů pedagoga, přetížené pedagogicko-psychologické poradny).
- Zlepšila se spolupráce a komunikace mezi školami a zřizovateli a zřizovateli navzájem.
- Dále se rozvíjelo společné plánování a hledání finančních zdrojů.
- Vznikly nové projekty – např. literární projekt Benešovsko žije příběhy, kavárničky (matikářů, češtinářů a mateřských škol) a letní školy.

Lze konstatovat, že pozitivní dopady předčily původní očekávání realizátorů projektu. Realizační tým projektu neidentifikoval žádné negativní dopady projektu.

Otázka 5: Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům území?

Pro přehlednost jsou jednotlivé skupiny aktérů uvedeny v tabulce a u nich jsou uvedeny dopady, které jim přineslo akční plánování. Jsou vyjmenovány pozitivní i negativní dopady, zamýšlené i nezamýšlené.

Vedoucí pracovníci škol a školských zařízení	<ul style="list-style-type: none"> + Širší možnosti sdílení zkušeností, přístupů a informací s kolegy z jiných škol v rámci území. + Posílení dialogu se zřizovateli škol. + Širší možnosti sdílení zkušeností, přístupů a informací mezi zřizovateli navzájem, což přispívá k tomu, že zřizovatelé jsou lépe seznámeni s problematikou škol, lépe chápou, co ředitelé řeší. + Větší možnosti a dostupnost vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení. + Podpora školy (prostřednictvím MAPu) na cestě k lepšímu klimatu školy a wellbeingu. + Podpora školy (prostřednictvím MAPu) při identifikaci finančních zdrojů na investice do školy, pomoc s přípravou žádostí. - Negativní dopady – dílčím problémem velké množství nejrůznějších dotazníků a další dokumentace, kterou musí ředitelé vyplňovat. + Podněty a potřeby vedoucích pracovníků škol a školských zařízení byly zohledněny v Strategickém rámci MAP IV a v akčních plánech pro roky 2023, 2024 a 2025. - Negativním dopadem může být také to, že ZUŠ zatím nebyla v rámci MAPu věnována taková pozornost, jako by jejich zástupci očekávali.
Pedagogičtí pracovníci	<ul style="list-style-type: none"> + Rozšířila se nabídka pro vzdělávání a podporu pedagogických pracovníků (kvantita, kvalita i dostupnost). + Široká nabídka příležitostí pro sdílení zkušeností, informací a inspirace mezi pedagogy z různých škol. + Podpora školy (prostřednictvím MAPu) na cestě k lepšímu klimatu školy a wellbeingu. + Vzdělávání vedoucích pracovníků škol – mimo jiné zaměřené na kolegiální podporu, osobní rozvoj pedagogů, práci s týmem. + Podněty a potřeby vedoucích pracovníků škol a školských zařízení byly zohledněny v Strategickém rámci MAP IV a v akčních plánech pro roky 2023, 2024 a 2025. + Zamýšleným pozitivem, které však předčilo očekávání RT MAP, je, že se vykristalizovala skupina aktivních pedagogů, které lze nazvat pedagogickými lídry, kteří inspirují a provázejí své kolegy v kmenových školách, ale jsou nápomocni i kolegům v jiných školách. + Potřeby pedagogů jsou sdíleny směrem ke zřizovatelům i širší veřejnosti. Zvyšuje se pochopení specifik a nároků učitelské profese. - Nezamýšleným dopadem spíše negativního charakteru je, že ve školách stále zůstává nezanedbatelná skupina pedagogů, kteří jsou imunní vůči snaze RT MAP, aby se zapojili do procesu zvyšování

	kvality regionálního vzdělávání v MŠ a ZŠ a do akčního plánování v území.
Zřizovatelé škol a školských zařízení – obce, města	<ul style="list-style-type: none"> + Zlepšila se spolupráce a komunikace mezi školami a zřizovateli. + Zvýšila se frekvence a kvalita setkávání zřizovatelů z různých měst a obcí – došlo k aktivnějšímu sdílení informací a inspirace. Zlepšila se koordinace. + Rozvíjelo se společné plánování a hledání finančních zdrojů. + Došlo k pojmenování a otevřela se komunikace pro společné řešení problémů a příležitostí regionálního školství. + Otevřeně se v regionu začalo mluvit o silných a slabých stránkách regionálního školství, stejně tak jako o příležitostech a hrozbách. Mezi problémy se zdaleka nejvýznamnějším jeví problém přeplněných škol a tříd v kontextu s další výstavbou v regionu. Zřizovatelé škol vyjadřují ochotu tento problém řešit společně. - Negativní dopadem je, že ačkoliv se povedlo problémy pojmenovat, někteří zřizovatelé mohou cítit určitou míru frustrace, protože se tyto problémy nedaří řešit, konkrétně například školy jsou přeplněné a musí odmítat nové žáky, vs. města a obce nemají finanční zdroje na výstavbu či rozšíření škol.
Rodiče dětí a žáků	<ul style="list-style-type: none"> + Zvýšil se počet vzdělávacích akcí a besed pro rodiče. + Rodiče byli aktivně zapojováni do PS pro rovné příležitosti. + Rodiče byli zváni a také se účastnili informačních akcí a setkání v rámci MAPu. + Podněty a potřeby rodičů byly zohledněny v Strategickém rámci MAP IV a v akčních plánech pro roky 2023, 2024 a 2025. - Negativním dopadem může být, že rodiče, na které je v rámci MAP primárně cíleno (tedy s dětmi se SVP), jsou většinou přetížení a nemají časové rezervy na setkávání, jejich podněty proto nezaznívají tak často, jak by bylo žádoucí.
Děti a žáci	<ul style="list-style-type: none"> + Jak se pedagogové, i díky MAPu, aktivně vzdělávají a sdílejí zkušenosti, roste jejich aktivita zavádět moderní didaktické metody a formy vzdělávání. Z toho profitují děti a žáci. Zvyšuje se kvalita jejich vzdělávání. + Zvyšuje se informovanost rodičů i počet setkání a vzdělávacích akcí pro rodiče. Z toho profitují jejich děti, tedy žáci. + Zvyšuje se povědomí o potřebách MŠ a ZŠ v regionu, vč. nedostatečné kapacity ve školách, silných/slabých stránkách, příležitostech i hrozbách regionálního školství. Informovanost zvyšuje porozumění a zvyšuje také společný zájem zlepšovat kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ ORP Benešov. + Podněty a potřeby dětí žáků byly zohledněny v Strategickém rámci MAP IV a v akčních plánech pro roky 2023, 2024 a 2025. - MAP I až MAP III přímo na žáky a děti nečílil (pouze nepřímým prostřednictvím učitelů a rodičů). Toto by se mělo zlepšit v MAP IV.
Pracovníci a dobrovolní pracovníci	<ul style="list-style-type: none"> + Rozšířila se nabídka vzdělávání a podpory těchto pracovníků, včetně vedoucích pracovníků (kvantita, kvalita i dostupnost).

organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže	<p>+ Zvýšila se nabídka příležitostí pro sdílení zkušeností, informací a inspirace mezi pracovníky organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže a pedagogy z různých škol a dalšími aktéry.</p> <p>+ Podněty a potřeby pracovníků organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže byly zohledněny v Strategickém rámci MAP IV a v akčních plánech pro roky 2023, 2024 a 2025.</p> <p>- Je prostor, aby této cílové skupině byla věnována větší pozornost.</p>
Pracovníci organizací působících v sociálních službách (zejména v souvislosti s tématem rovných příležitostí ve vzdělávání)	<p>+ Velkým přínosem MAPu je značné posílení frekvence i kvality příležitostí pro sdílení zkušeností, informací a inspirace mezi pracovníky, pedagogy z různých škol, rodiči a dalšími aktéry.</p> <p>+ Pozitivem je té navázání osobních kontaktů, porozumění specifikům jedné i druhé strany.</p> <p>+ Podněty a potřeby vztahující se ke spolupráci s pracovníky organizací působících v sociálních službách byly zohledněny ve Strategickém rámci MAP IV a v akčních plánech pro roky 2023, 2024 a 2025.</p> <p>- Za negativní dopad může být považováno, že i přes maximální snahu RT MAP a pracovníků organizací působících v sociálních službách nebylo možné „vyslyšet“ podněty a potřeby škol a rodičů ohledně nedostatečných kapacit na straně pracovníků organizací působících v sociálních službách, případně též PPP, SVP, psychologů apod. O problémech však víme a budeme je řešit v rámci MAP IV.</p>
Zástupci neziskového sektoru – spolky a zájmová sdružení	<p>+ Přínosem je spolupráce a setkávání zaměřená na vzdělávání, sdílení informací a inspirace organizované MAPem.</p> <p>- Je prostor, aby této cílové skupině byla věnována větší pozornost.</p>
Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice	<p>+ Informovanost zajištěna v souladu s komunikačním plánem a konzultačním procesem.</p> <p>+ Dostupné vzdělávání v rámci MAP.</p> <p>- Nejsou známy</p>
Veřejnost	<p>+ Informovanost zajištěna v souladu s komunikačním plánem a konzultačním procesem.</p> <p>+ Roste povědomí o kvalitě vzdělávání v MŠ a ZŠ ORP Benešov, zvyšuje se povědomí o potřebách škol, pedagogů a žáků.</p> <p>- Nejsou známy</p>

Otázka 6: Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

Před začátkem realizace projektu MAP v r. 2015 na území ORP Benešov neexistovala žádná funkční platforma aktivně řešící spolupráci škol a jejich potřeby jako takové. Právě RT MAP ORP Benešov, který vznikl na platformě MAS Posázaví, rozvinul projekt takovým způsobem, že jednotlivými aktivitami se po celou dobu jejich přípravy, realizace a následného vyhodnocování prolíná komunitní přístup, zároveň je kladen důraz na neustálou aktivní komunikaci se školami, partnery projektu, zjišťování potřeb a možností, jak tyto potřeby řešit a sdílet příklady dobré praxe a dále je šířit do území. Snahou bylo a je také využívat odborné kapacity a místní lídry přímo z území.

V souladu s Postupem MAP III probíhala spolupráce s dalšími IPs formou výměny informací nebo zkušeností, plánování společných aktivit a jejich synergií v územích, konkrétně:

- IPs Kurikulum – účast na setkáních s cílem nastavit principy spolupráce v území, sdílení informací a informování o plánovaných akcích, podpora IPs Kurikulum při komunikaci s pedagogy v území. **Přínos: informovanost a koordinace.**
- IPs Střední článek – účast na setkáních s cílem nastavit principy spolupráce v území, sdílení informací a informování o plánovaných akcích, podpora IPs Středního článku při komunikaci s pedagogy v území. **Přínos: informovanost a koordinace.**

Spolupráce probíhala i s dalšími subjekty

- Podpora krajského akčního plánování (KAP Středočeský kraj) – přínos: účast na setkáních, webinářích, součinnost RT MAP při krajském akčním plánování (vč. analytické práce).
- Spolupráce s MAS Posázaví, kde přínosem byla identifikace příležitostí a zdrojů pro zajištění investičních i neinvestičních prostředků do škol a podpora škol v tvorbě žádostí o dotace. Zároveň přínosem byla i koordinace v rámci území MAS s dalšími aktéry (podnikatelé, neziskovky, obce).
- Spolupráce s Odborem školství Městského úřadu Benešov, kde přínosem bylo sdílení zkušeností, informací a spolupráce při tvorbě strategie regionu, zejm. analytické části.
- Spolupráce s OSPOD Benešov, kde přínosem bylo sdílení zkušeností, informací a také kontaktů na odborníky využitelné v rámci realizace MAP.
- Dále je třeba zmínit Pedagogicko-psychologickou poradnu Benešov, Středisko výchovné péče a další aktéry v sociálních službách, kde přínosem bylo sdílení zkušeností, informací a také kontaktů na odborníky využitelné v rámci realizace MAP.
- Okresní partnerství – účast na setkáních, webinářích, součinnost při rozvíjení dialogu a spolupráce v širším území.
- Strategie 2030+ – účast na setkáních, webinářích, součinnost při tvorbě strategie, sdílení informací dovnitř MAP ORP Benešov.
- Spolupráce s dalšími MAPy (konkrétně Rakovník, Vlašim, Votice), kde přínosem bylo sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe.

- Pracovní skupina Vzdělávání NS MAS ČR, kde přínosem bylo sdílení zkušeností a informační servis.
- NPI – metodická podpora akčního plánování, kde přínosem bylo sdílení zkušeností a informační servis.

Vzájemný přínos byl zejména v oblasti informování, koordinace, ale také sdílení zkušeností, inspirace a dobrých příkladů z praxe. Spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP přispívá rovněž k tomu, že školy se orientují v tom, co jim spolupráce s jednotlivými subjekty přináší a dokážou se efektivně zapojovat všude, kde je to žádoucí a potřebné.

3.3. Otázky primárně hodnotící kritérium UDRŽITELNOSTI

Otázka 7: Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Na dosavadní projekty (MAP I, MAP II a MAP III) navazuje v ORP Benešov MAP IV, což umožňuje udržet vytvořená partnerství. MAP IV je zárukou, že finanční, lidské zdroje a motivace ke kooperaci budou udrženy či posíleny. Dosavadní MAPy ukázaly, že spolupráce je pro školy prospěšná, a víme, že u projektu MAP IV zůstanou aktivně zapojené. Stejně tak je projekt MAP z hlediska spolupráce, koordinace, sdílení zkušeností a společného vzdělávání prospěšný také pro zřizovatele a další aktéry, což je zárukou jejich zapojení.

Z dlouhodobého hlediska je však nezbytné, aby podpora regionálního školství prostřednictvím MAPu pokračovala a byla udržovaná nejen navázaná partnerství, ale především aby se udržel odborný a organizační potenciál pracovníků realizačních týmů (manažeři MAP a manažeři implementace), kteří jsou schopni zajistit potřebný servis, analýzy, plánování a strategie. Nedávalo by nám smysl, kdyby tento kvalitní a vyzrálý systém skončil a nahradil ho jiný, který se bude stavět od začátku. Udržitelnost je jedním z principů MAP.

Na otázku, zda MAP vyvinul něco, co aktéři ve vzdělávání chtějí udržet, v čem chtějí pokračovat, lze odpovědět ANO. V otázce vzdělávání je MAP nahraditelný jinými projekty či subjekty, kterých je nespočet (včetně IPs Kurikulum). MAP ORP Benešov je dle zpětné vazby získané během procesu evaluace OBTÍŽNĚ NAHRADITELNÝ v oblastech:

- (1) Společné sdílení zkušeností, informací a inspirace aktérů ve vzdělávání v ORP.
- (2) Spolupráce a koordinace v území, primárně škol a zřizovatelů, ale i dalších aktérů.
- (3) Zavádění moderních didaktických metod (sdílení a inspirace v regionu).
- (4) Pojmenování a společné řešení problémů a příležitostí regionálního školství.
- (5) Společné plánování a identifikace finančních zdrojů.
- (6) Vznik nových regionálních projektů.

Pokud by do budoucna nebylo možné pokračovat v regionální spolupráci na platformě projektu MAP, bylo by zřejmě nezbytné hledat podporu přímo v regionu – zejména u měst a obcí (tedy zřizovatelů škol), případně na krajské úrovni. Z diskusí se zřizovateli je patrné, že MAP jejich důvěru a podporu má. Nicméně zdali se podaří zajistit financování z těchto zdrojů (města, obce, kraj), je vázáno na mnoho dalších souvislostí. Těžko v tuto chvíli predikovat, zda by se něco takového podařilo. RT MAP se však usilovně a aktivně zapojuje do diskusních a jiných platforem, které se budoucností regionálního školství zabývají.

Otázka 8: Je plán udržitelnosti MAP realistický?

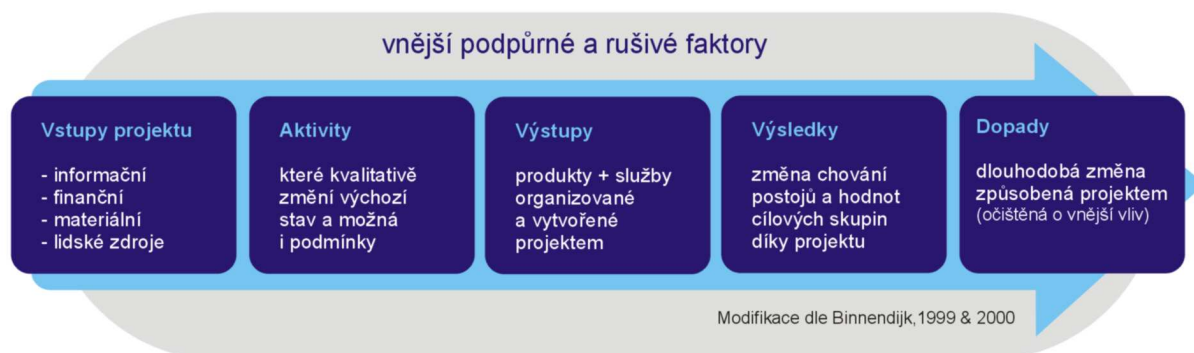
Jak již bylo uvedeno v odpovědi na otázku č. 7, udržitelnost projektu MAP ORP Benešov je do konce roku 2025 zajištěna díky projektu MAP IV ORP Benešov. Byl vytvořen a schválen strategický rámec až do konce roku 2025, byly vytvořeny a schváleny akční plány pro roky 2023, 2024 a 2025. Projekt MAP ORP Benešov má pevnou organizační strukturu, odborně i organizačně fundovaný realizační tým, může se opřít o aktivní zapojení všech 53 MŠ a ZŠ v ORP Benešov, identifikuje a rozvíjí spolupráci s místními pedagogickými lidry, stejně tak má podporu zřizovatelů a dalších aktérů. Má obsazené všechny žádoucí pracovní skupiny a nastaven harmonogram aktivit. Vzhledem k tomu můžeme konstatovat, že plán udržitelnosti MAP ORP Benešov je realistický.

Udržitelnost od roku 2026 bude ovlivněna mnoha faktory, které může RT MAP jen stěží ovlivnit. RT MAP však aktivně pracuje na tom a rozvíjí spolupráci v regionu, aby byly minimálně identifikovány možné další zdroje přímo v regionu, pokud by systémová podpora z pozice státu nebyla do budoucna možná. Jak už bylo uvedeno výše, RT MAP si je vědom složité situace, a proto se aktivně zapojuje do diskusních a jiných platforem, které se budoucností regionálního školství zabývají.

4. Doporučení

Hlavní cílem MAP bylo přispět ke zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ. Podle šetření, realizovaného v rámci evaluačního procesu, došlo k pozitivnímu posunu ve spolupráci všech aktérů ve vzdělávání, ve společném informování, vzdělávání a řešení problémů, potřeb a příležitostí. Šetření rovněž prokázalo, že se dařilo dosahovat i dílčích cílů MAPu (viz jejich specifikace v odpovědi na evaluační otázku č. 1).

Pokud se podíváme na dopady projektu z hlediska „teorie změny“, pak lze jednotlivé fáze dle schématu níže popsat následovně:



- **Vstupy projektu:** Informační, finanční, materiální a lidské zdroje vycházely z nastavení projektu. V rámci projektu byly efektivně využity.
- **Aktivity projektu:** Byly nastaveny v souladu s parametry projektu (viz Postupy MAP), RT MAP také zohlednil poptávku a potřeby aktérů, pro které tyto aktivity zajišťoval.

- **Výstupy:** V rámci projektu MAP byly realizovány nejen aktivity (vzdělávací, aktivity spolupráce, kooperace sdílení atp.), ale také nové projekty (např. Benešovsko žije příběhy), zároveň vznikly a byly schváleny strategické dokumenty Strategický rámec MAP do konce roku 2025, akční plány pro roky 2023, 2024, 2025.
- **Výsledky:** Za klíčové výsledky, kterých bylo dosaženo u cílových skupin projektu MAP ORP Benešov, lze považovat:
 - Společné sdílení zkušeností, informací a inspirace mezi aktéry ve vzdělávání v ORP.
 - Spolupráce a koordinace v území, primárně škol a zřizovatelů, ale i dalších aktérů.
 - Zavádění moderních didaktických metod (sdílení a inspirace v regionu).
 - Posílení vzdělávání pedagogů (moderní metody, osobní rozvoj), rodičů, zřizovatelů.
 - Pojmenování a společné řešení problémů a příležitostí regionálního školství.
 - Společné plánování a identifikace finančních zdrojů.
 - Vznik nových regionálních projektů.

Změnu chování, postojů a hodnot u cílových skupin lze charakterizovat především jejich otevřeností ke spolupráci a ochotou společně pracovat na zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ v ORP Benešov, což zahrnuje rovný přístup ke vzdělávání a využívání moderních metod, které povedou k tomu, že žáci získají potřebné kompetence pro život, pro své budoucí pracovní uplatnění i pro rozvoj sociálních kompetencí a občanských hodnot.

Rovněž chtějí spoluvytvářet prostředí na školách, které bude bezpečné, přátelské, motivující a inspirující jak pro žáky, tak pro pedagogy. Prostor, ve kterém významnou roli hrají ředitelé škol, kteří posílí svou roli skutečných pedagogických lídrů. Cestou k naplnění této vize je průběžné vzdělávání a osobní rozvoj pedagogů, dialog a spolupráce všech zainteresovaných aktérů, sdílení zkušeností a inspirace a v neposlední řadě spoluvytváření kvalitního zázemí, materiálního vybavení a infrastruktury ve školách.

- **Dopady:** Dlouhodobá změna způsobená projektem – aby výsledky projektu přinesly dlouhodobou změnu, je nezbytné zajistit jeho kontinuitu (udržitelnost). Ideálním řešením z hlediska respondentů (výstupů evaluačního procesu) je pokračovat i v následujících letech na platformě MAP. Výhodou MAPu je mimo jiné individuální přístup členů RT MAP, znalost prostředí a potřeb jednotlivých aktérů, odbornost, zkušenosti a důvěra, kterou si za dobu realizace projektu získali nejen u škol, ale i zřizovatelů, rodičů, odborných pracovníků a dalších aktérů.

Evaluátor doporučuje, aby v rámci projektu MAP ORP Benešov byly dále rozvíjeny aktivity, kterými bylo dosaženo VÝSLEDKŮ specifikovaných výše. Dále aby se RT MAP zaměřil na odstranění několika nedostatků (přesněji rezerv), které jsou zmíněny zejména v odpovědích na evaluační otázku č. 2 (jde o posílení spolupráce se ZUŠ, větší pozornost věnovat nadaným dětem, další posilování dialogu mezi školami a zřizovateli).

Za klíčovou otázku považuje evaluátor udržitelnost projektu, která je v tuto chvíli zajištěna jen do konce roku 2025 (projekt MAP IV). Na další pokračování projektu MAP, který se v regionu těší velké podpoře a důvěře (což potvrzují i odpovědi na evaluační otázky), v takovém rozsahu jako dosud zatím nejsou identifikované zdroje.