



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

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA K VYHODNOCENÍ PROCESU MÍSTNÍHO AKČNÍHO PLÁNOVÁNÍ VE VZDĚLÁVÁNÍ NA ÚZEMÍ SO ORP OSTRAVA V LETECH 2014– 2023

Doc. Mgr. et Mgr. Kateřina Mikulcová, Ph.D.



Obsah

Úvod	5
Manažerské shrnutí	6
EQ1: Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?	6
EQ2: Co v dosažení těchto cílů bránilo a co jim naopak pomáhalo?	7
EQ3: Do jaké míry se podařilo postupovat při naplnění cílů v souladu s principy MAP (spolupráce; zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů; dohoda; otevřenost; SMART; udržitelnost; partnerství) v rámci MAP I., II., III.?	8
EQ4: Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?	9
EQ5: Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?	10
EQ6: Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?	10
EQ7: Jakým způsobem se bude v MAP pokračovat?	11
EQ8: Je plán udržitelnosti MAP realistický?	11
Metodologické ukotvení	13
Cíl evaluace	13
Hlavní cíl evaluace je stanoven následovně: identifikovat přínosy i rozvojové oblasti akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, které se v akčním plánování angažovaly nebo jim byly dotčeny; v letech 2014–2023.	13
Evaluační design	13
Teorie změny projektů MAP	14
Evaluační matice projektu	19
Strategie výzkumu a konkrétní techniky sběru dat	21
Metody analýzy dat	23
Časový harmonogram evaluace	24
Etika výzkumu	24
Limity výzkumu	24
Účelnost MAP	26
EQ1: Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?	26
sEQ1: Jaké silné stránky a příležitosti realizátoři vnímali a jak s nimi bylo pracováno?	26
sEQ2: Jaké slabé stránky realizátoři vnímali a jak s nimi pracovali?	30
EQ2: Co v dosažení těchto cílů bránilo a co jim naopak pomáhalo?	34



sEQ3: Jakým překážkám/výzvám nebo hrozbám realizátoři čelili? Podařilo se je identifikovat včas? A jaké strategie/postupy volili realizátoři pro překonání těchto výzev/hrozeb? _____	35
sEQ4: Objevili se nějaké nečekané jevy/proměnné, které měly povahu hrozeb/rizik nebo příležitostí? Jaké strategie práce s nimi realizátoři volili? Jak se je dařilo zvládat? _____	39
EQ3: Do jaké míry se podařilo postupovat při naplnění cílů v souladu s principy MAP (spolupráce; zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů; dohoda; otevřenost; SMART; udržitelnost; partnerství) v rámci MAP I., II., III.? _____	39
sEQ5: Jaké nové kompetence (pomocí informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit v rámci řešení specifických problémů a potřeb) aktéři MAP v průběhu jeho realizace získali? _____	41
Dopady MAP _____	43
EQ4: Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území? _____	43
sEQ6: Jaké byly pozitivní, negativní, záměrné a nezamýšlené změny v území? _____	43
EQ5: Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území? _____	46
sEQ7: Jaké byly pozitivní, negativní, záměrné a nezamýšlené přínosy pro jednotlivé aktéry? _____	47
EQ6: Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP? _____	48
sEQ8: Jaké vzájemné přínosy, komplementarity a synergie s dalšími projekty byly identifikovány? _____	48
Udržitelnost MAP _____	50
EQ7: Jakým způsobem se bude v MAP pokračovat? _____	50
sEQ9: Jak budou fungovat (finančně a personálně) vytvořená partnerství po skončení projektu? _____	50
sEQ10: Jaké aktivity jsou nosné natolik, že by se v nich pokračovalo i bez finanční podpory z ES fondů a jaký by byl plán jejich financování? _____	51
sEQ11: Ve kterých aktivitách/činnostech se již dále pokračovat neplánuje? A proč? _____	53
EQ8: Je plán udržitelnosti MAP realistický? _____	53
sEQ12: Jaká jsou rizika pokračování MAP po skončení programového období? _____	53
Doporučení _____	55
Doporučení dle jednotlivých pracovních skupin MAP _____	57
Čtenářská gramotnost: Jak na další rozvoj ve školách: _____	57
Pracovní skupina pro financování: Jak na další rozvoj: _____	58
Pracovní skupina pro předškolní vzdělávání a péči: Jak na další rozvoj: _____	58
Pracovní skupina pro kariérové poradenství: Jak na další rozvoj: _____	59
Pracovní skupina pro matematickou gramotnost: Jak na další rozvoj: _____	60
Pracovní skupina pro rovné příležitosti: Jak na další rozvoj: _____	61
Použitá literatura _____	63



Seznam tabulek _____	65
Seznam použitých zkratk _____	66
Příloha č. 1: sEQ2: Slabé stránky MAP dle jednotlivých pracovních skupin _____	67



Úvod

Území SO ORP Ostrava je z hlediska problematiky školství a vzdělávání velmi specifické. Jedná se o velké ORP, ve kterém působí vysoký počet zřizovatelů a jimi zřizovaných škol a školských zařízení. Nachází se zde mnoho aktérů, jejichž potřeby jsou díky specifčnosti území velmi rozdílné, což klade obrovské nároky na komunikaci, koordinaci aktivit, vzájemný respekt a spolupráci. Jejich zapojení do procesu strategického plánování je proto opravdu náročné.

V rámci již realizovaných projektů MAP byl v území ORP Ostrava vytvořen funkční systém konstruktivního partnerství škol, zřizovatelů a dalších stakeholderů v oblasti vzdělávání. Díky specifikům daného území je však nezbytné, aby již vytvořený prostor pro společné stanovování priorit a kroků nutných k dosažení cílů vzdělávací politiky (na základě místní potřeby, naléhavosti, lokálních přínosů) zůstal zachován a nastavené procesy byly i nadále podporovány. Je nezbytné zajistit nastavenou kvalitu projektů MAP a zachovat místo, které v území mají.

Aby proces MAP v území mohl pokračovat a stal se jeho nedílnou součástí při zapojení max. počtu aktérů, bylo potřeba neustále rozvíjet a upevňovat nastavený systém spolupráce, komunikace, podporovat vytvořená partnerství. Prostřednictvím projektu MAP III proto byla zachována kontinuita budování a další rozvoj udržitelného systému komunikace mezi aktéry ovlivňujícími vzdělávání. Projekt i nadále podporoval vznik nových partnerství, rozvíjel již vytvořená a funkční lokální partnerství (Žádost o podporu MAP ORP Ostrava III).

Hlavním cílem této evaluační zprávy je identifikovat přínosy i rozvojové oblasti akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, které se v akčním plánování angažovaly nebo jím byly dotčeny; v letech 2014–2023.

Evaluační zpráva je členěna dle jednotlivých evaluačních otázek. Odpovědím na evaluační otázky předchází manažerské shrnutí a popis metodologie výzkumu. Evaluační zpráva je zakončena doporučeními pro zkvalitnění procesu MAP.



Manažerské shrnutí

Manažerské shrnutí je členěno do souhrnů odpovědí na jednotlivé evaluační otázky, tj. EQ 1 až EQ 8.

EQ1: Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů

MAP?

Aktéři se shodovali na tom, že dochází k naplňování priorit i dílčích cílů MAP. Naplňování konkrétních cílů je shrnuto v tabulce číslo 1.

Tabulka 1: Naplňování konkrétních cílů MAP

Cíl	Naplnění
I. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol.	MAP podporuje dlouhodobé plánování aktérů soustředěné na investiční projekty a na využívání dotací. Vnímaná míra naplnění tak byla ze strany realizačního týmu 100 %.
II. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání a cíl III. Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území – dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole	MAP se snaží ve svých aktivitách podporovat školy v zaměření na inkluzivní vzdělávání a řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání. Členové realizačního týmu ale zároveň dodávali, že: „ <i>školy chápou důležitost inkluzivního vzdělávání... vzhledem k tomu, v jakém území se nacházejí</i> “ (pozn. resp. vzhledem k tomu že se ORP nachází v kraji s vysokou mírou sociální exkluze). Cíle byly tedy vnímány rovněž jako cíle naplňované ze strany MAP ve vysoké míře.
IV. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.	Realizační tým uváděl, že toto je jeden z cílů, na který se obzvláště zaměřují (spolu s cílem I.), jelikož se vysoce soustředí na informování a předávání informací všem aktérům.

Zdroj: Vlastní konstrukce.

Jako významné **silné stránky** projektu byly vyhodnoceny následující oblasti:

- navázání kvalitní spolupráce mezi aktéry, propojování jednotlivých aktérů a sdílení dobrých zkušeností z praxe (podobně viz Evaluační zpráva č. 3, 2020; Evaluační zpráva č. 5, 2021);
- cílení aktivit na (aktuální) potřeby škol a vytváření smysluplných aktivit;
- vytváření aktivit zespodu (podobně viz Závěrečná zpráva o spolupráci, 2017);
- důležitost pracovních skupin jako platformy pro otevřenou diskusi a podtrhující důležitost vybudování komunity MAP (podobně také Závěrečná sebehodnotící zpráva, 2017; Evaluační



zpráva č. 3, 2020). Byla tak podtrhována důležitost aktivit, kde se mohou jednotliví aktéři MAP potkávat a sdílet (např. kulaté stoly);

- využívání a nabízení inovativních aktivit ve vzdělávání (podobně viz Závěrečná zpráva o spolupráci, 2017; Evaluační zpráva č. 3, 2020);
- účast na vzdělávacích aktivitách, účast na implementačních aktivitách a příjem vzdělávacích pomůcek (podobně viz Evaluační zpráva č. 5, 2021).

Realizační tým plánuje výše popsané aktivity dále udržovat a rozvíjet na základě aktuálně identifikovaných potřeb MAP.

V rámci evaluace MAP byly identifikovány i určité **rozvojové oblasti**, které se ale netýkají primárně MAP, ale zejména kontextu, v němž je MAP v oblasti školství realizován. Jednalo se zejména o následující:

- zátěž kladená na vedení základních a mateřských škol spojená s administrací projektů a dotací a přetíženost pedagogických pracovníků (viz také Strategický plán rozvoje vzdělávání ORP Ostrava do roku 2023; Závěrečná sebehodnotící zpráva, 2017);
- nekonceptnost financování v oblasti školství: neexistující dlouhodobost, udržitelnost a kontinuita financování strategických záměrů pomocí grantových a dotačních titulů (viz také Strategický plán rozvoje vzdělávání ORP Ostrava do roku 2023);
- dotační tituly nekorespondují s potřebami škola a nevznikají dostatečně „zespodu“: Vyhlášené dotační tituly v mnoha případech nekorespondují s aktuálními potřebami a prioritami škol a ty jsou motivovány neřešit své priority a problémy, ale to, na co je vypsána dotace (viz také Strategický plán rozvoje vzdělávání ORP Ostrava do roku 2023).

Rozvojovou oblastí, která byla cílena přímo na MAP, byla zejména oblast potřeby posílení informovanosti cílové skupiny o MAP a možnostech jeho dalšího využití.

EQ2: Co v dosažení těchto cílů bránilo a co jim naopak pomáhalo?

Jako **podpůrné faktory** pro naplnění cílů byly zejména identifikovány následující:

- nabídka aktivit jako motivace pro zkvalitnění vzdělávání, vstřícnost a lidský přístup členů realizačního týmu MAP a vytváření nabídky vzdělávání a aktivit zespodu (viz také Evaluační zpráva č. 3, 2020; Evaluační zpráva č. 4, 2019);
- motivace aktérů, bottom – up přístup, spojení sil různých aktérů na několika úrovních vzdělávání (viz také Evaluační zpráva č. 3, 2020).

Jako **faktory bránící naplnění cílů MAP** byly identifikovány obzvláště následující:

- (časová) vytíženost pedagogických pracovníků školy;
- složitý systém veřejných zakázek a administrativa;
- legislativní změny v oblasti školství neprobíhají zespodu;
- nižší motivace některých škol pro zapojení do MAP;
- vysoký počet zapojených škol v rámci ORP omezující možnosti individuální spolupráce s jednotlivými zařízeními;



- ne zcela naplněná potřeba větší podpory řídicího orgánu, která je nastavena ryze formálně a postrádá určitou flexibilitu v reakci na potřeby realizačního týmu MAP;
- Realizační tým také vnímal potřebu větší podpory v oblasti PR od kolegů „z magistrátu“, kdy by jejich aktivity mohli zmiňovat více i kolegové z jiných oddělení, jelikož na ně často ve svých činnostech navazují. Realizační tým MAP tak přímo akcentoval poptávku po větším propojování mezi projekty a vnímání přesahu mezi projekty jako dlouhodobou snahu zacílenou na zvyšování kvality vzdělávání. Členové realizačního týmu tak hovořili o potřebě podpory spolupráce mezi jednotlivými odděleními „magistrátu“. Zároveň realizační tým poptával potřebu získat pro MAP větší prostor např. v aktivitách jako jsou porady ředitelů. V rozhovoru tak byla identifikována „*potřeba podpory vedení směrem k informovanosti o MAP, a to jak ven, tak dovnitř magistrátních struktur*“.
- Realizační tým ve vztahu k tomuto vnímal i určitou rozvojovou oblast v nastavení MAP, kdy v průběhu MAP III.: „*probíhá pouze plánování... nyní od nás nemohli nic konkrétního získat... nemůžeme pořádat žádné vzdělávací a implementační aktivity...*“. Členové realizačního týmu se shodovali na tom, že díky tomu „*vztah mezi aktéry a nimi ochladl*.“
- Realizační tým projektu také přímo identifikoval potřebu supervizí jakožto určitou „*podporu oddělení, možnost se vypovídat...*“.

Realizační tým projektu zmiňoval, že se ve vztahu k výše zmíněným výzvám a hrozbám snaží kontinuálně motivovat školy a podporovat je v plánování aktivit, „*kteřé samy chtějí*“.

EQ3: Do jaké míry se podařilo postupovat při naplnění cílů v souladu s principy MAP (spolupráce; zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů; dohoda; otevřenost; SMART; udržitelnost; partnerství) v rámci MAP I., II., III.?

O naplňování uvedených principů se realizační tým snaží kontinuálně ve všech MAP, ať už tedy v MAP I., II., nebo III. Naplňování těchto principů se liší spíše v konkrétních aktivitách, které jsou a byly v rámci jednotlivých MAP podporovány, a to od plánování přes implementaci. Ve vztahu k naplňování jednotlivých principů MAP lze v rámci shrnutí uvést následující:

- **Princip spolupráce** je naplňován skrze rozvoj neformální spolupráce a aktivit mezi jednotlivými pracovními skupinami na 100 %.
- **Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů:** Zapojení veřejnosti je stále rozvojovou oblastí: střetává se zde velká nabídka různých akcí a časové možnosti rodičů. Aktivity projektu směřují zejména na odbornou veřejnost, zástupci rodičů jsou ale v řídicím výboru, často se v jednotlivých pracovních skupinách kombinuje role rodiče a odborné veřejnosti. Spolupráce s rodiči je spíše v agendě jednotlivých škol (viz Strategický plán rozvoje vzdělávání ORP Ostrava do roku 2023).
- **Princip dohody:** Základním principem, na kterém jsou dobrovolné dohody založeny, je vyjednávání. Jednání a vyjednávání je pravidelnou agendou jednotlivých pracovních skupin, na jejichž základě MAP funguje.



- **Princip otevřenosti:** Je naplňován zejména skrze otevřené členství v PS a otevřenost jednotlivých akcí MAP pro všechny zapojené aktéry a pravidelně aktualizované webové stránky.
- **Princip SMART:** Spolupráce v rámci MAP je konkrétní a specifická, výstupy a výsledky jsou kontrolovatelné a měřitelné. Zároveň jednotlivé nastavené cíle a aktivity, skrze nichž je cílů dosahováno jsou realistické, což umožňuje jejich dosažitelnost. Celý systém MAP je časově ukotvený, tudíž sledovatelný.
- **Udržitelnost:** Školy posílily díky možnosti odzkoušet si jednotlivé aktivity MAP svou motivaci využívat aktivity MAP, což výrazně posiluje udržitelnost MAP. Udržitelnost je rovněž posilována skrze využívání participativních metod spolupráce jako jsou např. pracovní skupiny.
- **Princip partnerství** je specificky naplňován skrze spolupráci s řadou stakeholderů v rámci projektu.

Díky naplňování výše uvedených principů měli jednotliví aktéři zapojení do MAP možnost získat řadu nových kompetencí jako např. strategické řízení a plánování (tj. zejména manažerské kompetence či kompetence k řešení problémů), inkluzivně-didaktické kompetence, práce s aktivizačně-vzdělávacími pomůckami a programy, spolupráce s různými typy aktérů; a dále specifické kompetence jako čtenářská gramotnost, matematická gramotnost, zdravé stravování.

EQ4: Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

V průběhu evaluace byly hodnoceny pozitivní a negativní změny v našem území. V rámci evaluace byla identifikována řada **pozitivních změn na území aktivit MAP**. Jednalo se zejména o:

- vytvoření návazných dotačních titulů/programů na úrovni města Ostravy reflektujících aktuální potřeby definované pracovními skupinami nebo rozšíření podporovaných oblastí (např. kariérové poradenství, školní knihovny);
- posílení vybavenosti škol;
- přenášení dobré praxe a navýšení spolupráce mezi jednotlivými školami;
- rozvoj měkkých dovedností vyučujících a posílení odborných pozic na školách;
- podpora kvality práce s dětmi se speciálními výchovnými a vzdělávacími potřebami;
- navýšení kvality a praktičnosti vzdělávání;
- větší spolupráce jednotlivých aktérů, a to i z mimo-školní oblasti.

Negativní změny, které byly v rámci evaluace uváděny souvisí spíše s určitými kontextuálními podmínkami, v nichž MAP v ORP funguje. Jednalo se zejména o: nárůst další administrativy v souvislosti se zapojením do projektu, špatnou přehlednost a překryv mezi projekty nabízenými školám v území a množství nabídek školení, které (školy) nestíhají využít.



EQ5: Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

V rámci přípravy evaluační zprávy byla identifikována celá řada přínosů akčního plánování jednotlivým aktérům v území. Jednalo se zejména o:

- rozvoj/zvýšení profesních kompetencí;
- možnost aktivního zapojení se do utváření aktivit;
- rozvoj měkkých dovedností vyučujících;
- dlouhodobé plánování investičních aktivit jednotlivých subjektů;
- propojení jednotlivých aktérů, síťování;
- modernizace vzdělávání a zkvalitnění přístupu pedagogů k dětem s poruchami učení a chování;
- zlepšení počítačové gramotnosti.

Ve vztahu k identifikaci přínosů pro konkrétní aktéry v triádě pracovníci škol, zřizovatelé a žáci lze uvést následující přínosy pro jednotlivé aktéry:

- **Školy:** poskytnutí široké nabídky vzdělávacích a implementačních aktivit
- **Žáci:** dostali díky MAP možnost vyzkoušet nové moderní pomůcky, vzdělávací metody, ale také rozmanité aktivity.
- **Zřizovatelé:** se mohli zúčastnit rozmanitých školení a seminářů např. „změna způsobu financování škol od roku 2020, účast 120 lidí... dostali kompletní informace, na co se připravit“.

Členové realizačního týmu přitom opakovaně zmiňovali, že jedním z hlavních přínosů MAP je **synergický efekt v propojování jednotlivých aktérů**, kteří by se bez aktivit MAP vzájemně nepotkali a nemohli by tak zahájit spolupráci např. MAP podpořil vznik sítě mateřských škol, zřízení dotačního titulu pro kariérní poradce (spolupráce s MS paktem), spolupráci s Expat centrem, propojení některých škol a školek s univerzitami, spolupráce školy/SVČ Korunka/Šachový svaz ČR/OSU atd.

EQ6: Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

V rámci MAP vzniklo **více než 20 partnerství**. Partneři MAP se stali např. Moravskoslezské inovační centrum, Moravskoslezská vědecká knihovna, Knihovna města Ostravy, TietoEVRY atd. Tato partnerství fungovala ve vzájemné synergii v rámci společně realizovaných aktivit. U některých dalších partnerství jako např. s Řídicím orgánem nebo Národním pedagogickým institutem očekával realizační tým MAP větší aktivitu a kvalitnější podporu, a to zejména v metodické oblasti.

Za důležité v rámci partnerství lze považovat i probíhající **schůzky projektových manažerů v rámci Magistrátu města Ostravy (MMO)**, kde je možné konzultovat provozní záležitosti jednotlivých projektů. **Jako významná byla vnímána i spolupráce s projektem SMO zaměřeným na rovné příležitosti:** „spolupráce s lidmi z praxe, kteří ukázali, na co se zaměřit“. V rámci partnerství byly zmiňovány i **projekty jednotlivých členů pracovních skupin**, které slouží zpravidla jako přenos informací a dobrých praxí skrze členství v pracovních skupinách.



EQ7: Jakým způsobem se bude v MAP pokračovat?

Z výpovědí informantů bylo identifikováno **pět základních vizí pro MAP**.

- **A)** Ponechání dobré praxe systému a fungování pracovních skupin jako funkčního nástroje strategického řízení a plánování v rámci ORP
- **B)** Větší akcentování kreativnějšího vzdělávání, kritického myšlení a mediálního vzdělávání (nejspíše v rámci implementace MAP IV).
- **C)** Dlouhodobější plánování a větší zacílení aktivit.
- **D)** Implementace aktivit v rámci MAP IV.
- **E)** „Mimo zaměření na klasické jednorázové vzdělávací aktivity budeme chtít propojit ještě více škol, více pedagogů, a to v rámci poskytnutí prostoru pro jejich scházení (sít MŠ, platforma pro školní knihovníky, platformy pro členy ŠPP). Chceme také více ukázat, že se jedná o aktivity MAP. Chceme vytvářet systematické a souvislé vlajkové aktivity MAP, které budou zároveň příklady dobré praxe.“

V rámci evaluace byly identifikovány určité **nosné aktivity**, ve kterých stojí jistě za to dále pokračovat, jednalo se zejména o:

- síťování a propojování aktérů v území;
- poskytování kvalitních implementačních aktivit a pomůcek školám;
- ponechání dobré praxe systému a fungování pracovních skupin jako funkčního nástroje strategického řízení a plánování v rámci ORP;
- strategické plánování a mapování potřeb škol;
- podpora administrace projektů a dotací;
- rozvoj specifických druhů gramotnosti a kariérního poradenství skrze MAP.

V průběhu evaluace byly identifikovány ale i určité oblasti, v nichž již realizační tým MAP dále pokračovat neplánuje jako např.: nárůst administrativy; aktivity, které se neosvědčily jako využívané a zajímavé pro jejich příjemce jako např. matematická platforma.

EQ8: Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Jako překážka pro existenci MAP byl informanty identifikován zánik jeho financování: pro fungování MAP je nezbytný funkční realizační tým (sdílení, zastupitelnost, spolupráce a směřování ke společnému cíli, vzájemná důvěra) a také finance pro vedoucí i členy pracovních skupin. Lze tedy říci, že i když je MAP součástí strategických dokumentů města Ostravy, je nezbytné zajistit jeho financování.

Kdyby MAP neexistoval, dojde k tomu, že: 1. školy nebudou moci žádat o dotační prostředky z IROP, OP ST aj. (pro podání žádosti musí prokázat soulad s MAPem); 2. nebude další modernizace a dojde k ustrnutí v rozvoji; 3. jednotlivé pracovní skupiny nebudou moci navrhovat řešení a posouvat školství někam dál, nebude tak existovat možnost přenosu dobré praxe (pracovními skupinami); 4. nebude existovat partnerství mezi školami a dalšími institucemi; 5. nebude fungovat předávání informací



z území (tedy z nejnižší úrovně) k poskytovatelům dotací (např. MŠMT), kteří se snaží přizpůsobit dotace požadavkům a potřebám z praxe; tj. nevznikaly by projekty zesponzorem jako např. malý řemeslník nebo šachy ve školách, kariérní poradenství („*to jsou projekty, které vznikly na spolupráci pracovních skupin a šíření dobré praxe*“); 6. nebude určen „*jednotný směr, kam se dále ubírat*“.



Metodologické ukotvení

V následující kapitole je prezentováno komplexní metodologické ukotvení realizované evaluace.

Cíl evaluace

Hlavní cíl evaluace je stanoven následovně: **identifikovat přínosy i rozvojové oblasti akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, které se v akčním plánování angažovaly nebo jím byly dotčeny; v letech 2014–2023.**

Evaluační design

Evaluační design je založen na evaluaci vedenou teorií (*Theory driven evaluation*), která: Ověřuje, **zda a za jakých podmínek** platí, že realizované **aktivity** a jejich **výstupy** přinášejí předpokládané okamžité a dlouhodobé **dopady**. Zobrazuje tak reálné a ověřené efekty projektu na cílové skupiny a prostředí v daném **kontextu**. Zahrnuje tedy také **externí faktory**, které stojí mimo projekt, ale ovlivňují ho, a **ukazatele**, pomocí kterých je ověřována vazba mezi jednotlivými prvky teorie změny. Tato logika evaluace umožňuje ověřit také nezamýšlené dopady a chybné účinky projektu (Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014–2020).



Teorie změny projektů MAP

Vstupy	Aktivita	(Pod)aktivity	Výstupy	Výsledky	Dopady
Finanční, materiální, lidské, zdroje projektu -Specifičnost území SO ORP Ostrava - Zkušenosti realizačního týmu a zapojených aktérů s pokračující realizací MAP - Ustanovené a aktualizované struktury projektu - Akční plány a metodické materiály - Potřeba rozvoje a aktualizace nastaveného systému spolupráce	KA1: Řízení projektu/ KA2: Místní akční plán rozvoje vzdělávání III	A 1.1 Řízení procesu rozvoje a aktualizace MAP	<ul style="list-style-type: none"> Vhodně zvolený realizační tým Kvalitně řízené a realizované povinné aktivity A1 Rozvoj a aktualizace MAP a A2 Evaluace procesu místního akčního plánování Odborná a administrativní podpora procesu místního akčního plánování 	Dílčí cíl 1. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol Dílčí cíl 4. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.	Hlavním cílem MAP je zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání, to znamená společné informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb a vyhodnocování přínosů spolupráce. Celkově je od realizace projektu očekáváno ukotvení a prohloubení procesu kvalitativního zlepšování úrovně vzdělávání dětí a žáků, další rozvoj
	KA2: Místní akční plán rozvoje vzdělávání III	A 1.2 Zpracování komunikačního plánu, zpracování a realizace konzultačního procesu jako součásti komunikačního plánu.	Zpracovaný/aktualizovaný komunikační plán pro partnerství obsahující popis stavu partnerské spolupráce s ostatními subjekty mimo ŘV MAP, popis způsobů a procesů zapojení dotčené veřejnosti a plánované aktivity konzultačního procesu.		
		A 1.3 Pracovní skupina pro financování	Výsledkem realizace této podaktivity bude ustavená, funkční a činná PS pro		



			financování. Zpracované akční plány, ve kterých bude uveden zdroj financování a zpracované SR MAP.		kvalitního inkluzivního vzdělávání, rozvoj a upevnění spolupráce aktérů ve školství a vzdělávání.
		A 1.4 Pracovní skupiny ke čtenářské a matematické gramotnosti a k rozvoji potenciálu každého žáka	Výsledkem realizace této podaktivity bude ustavená, funkční a činná PS pro čtenářskou gramotnost a k rozvoji potenciálu každého žáka, ustavená, funkční a činná PS pro matematickou gramotnost a k rozvoji potenciálu každého žáka. Budou identifikováni místní lídři (zpracovaný seznam od každé PS). Dále bude využita a dále rozpracována dokumentace MAP – aktualizovaná a doložená v rámci podaktivity A 1.8 - návrhy aktivit spolupráce a aktivit škol v čtenářské a matematické gramotnosti a k rozvoji potenciálu každého žáka předané ŘV MAP.	Dílčí cíl 2. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání	Účast odborníků, místních lídrů a odborných expertů na podpoře rozvoje školství a vzdělávání v rámci celého ORP. Snahou projektu je pozitivně působit a podporovat jednotlivé aktéry ve vzdělávání a jejich zájem o spolupráci a neustálé zvyšování kvality škol a vzdělávání v nich Konkrétně: 1. Dojde k další podpoře a dalšímu upevnění procesu společného plánování v území včetně sdílení aktivit v oblasti školství a vzdělávání. 2. Vzdělávání v území bude reagovat na místní potřeby.
		A 1.5 Pracovní skupina pro rovné příležitosti	Výsledkem realizace této podaktivity bude ustavená, funkční a činná PS	Dílčí cíl 3. Zavádění řešení pro snižování nerovností ve	



			<p>navrhující aktivity k nastavení příležitostí ke kvalitnímu vzdělávání v území a ve školách. Dále dokumentace MAP – aktualizovaná a doložená v rámci podaktivity A 1.8 - návrhy konkrétních aktivit nastavující rovné příležitosti a podmínky ke vzdělávání a snižující selektivitu vzdělávacího systému v území a uvnitř škol. Ve strategické části budou zařazeny aktivity reflektující tuto problematiku, a to v rámci aktivit škol nebo aktivit spolupráce a následně budou zařazeny v akčních plánech.</p>	<p>vzdělávání uvnitř škol a v území – dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole</p>	<p>3. Dojde k dalšímu prohloubení a upevnění konstruktivní spolupráce a partnerství škol, zřizovatelů, dalších vzdělávacích institucí, rodičů, organizací působících ve vzdělávání, nestátních neziskových organizací a dalších partnerů. 4. Projekt přinese zvýšení a udržení komunikace a vzájemné informovanosti o aktivitách různých subjektů v oblasti vzdělávání – zvýšení důvěry, otevřenosti, inspirace pro ostatní.</p>
		<p>A 1.6 Pracovní skupina pro další témata</p>	<p>Výsledkem realizace této podaktivity bude ustavená, funkční a činná PS pro kariérové poradenství, ustavená, funkční a činná PS pro předškolní vzdělávání a péči. Dále budou identifikováni místní lídři, a to ve formě seznamu od každé PS a dokumentace MAP –</p>	<p>Dílčí cíl 2. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání</p>	<p>5. Dojde k rozvoji a aktualizaci MAP, aktualizaci dokumentace MAP v čtené tvorby AP, jako základního dokumentu pro oblast vzdělávání. 6. Školy budou mít dostatek informací o aktuálních možnostech externího financování</p>



			aktualizovaná a doložená v rámci podaktivity A 1.8 - návrhy aktivit spolupráce a aktivit škol v oblasti kariérového poradenství a předškolního vzdělávání a péče předané ŘV MAP.		svých aktivit a budou mít připravený a do SR zařazený dostatečný počet investičních záměrů vhodných ke spolufinancování. 7. Projekt přinese systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol orientovaných na kvalitní inkluzivní vzdělávání.
	A 1.7 Podpora škol v plánování	-		Dílčí cíl 1. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol	8. Nerovnosti ve vzdělávání uvnitř škol a v území budou sníženy – kvalitní vzdělání bude dostupné pro každého žáka/dítě.
	A 1.8 Místní akční plánování	Výsledkem realizace této podaktivity bude aktualizovaná analytická část (aktualizovaná analýza stavu a potřeb, aktualizované SWOT analýzy včetně stanovení/úpravy (doplnění) hlavních problémů k řešení a analytického popisu jejich příčin), strategická část se Strategickým rámcem MAP do roku 2025 (bude		Dílčí cíl 1. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol	9. Bude vyhodnocen proces dosavadního přínosu MAP v území. 10. Díky prohloubení a upevnění spolupráce, informovanosti a společnému plánování aktérů ve vzdělávání dojde ke zvýšení kvality vzdělávání v mateřských a



			obsahovat min. stanovené priority, ke každé prioritě stanovení cíle, investiční záměry), aktivity škol, aktivity spolupráce a aktualizovaná implementační část – postupně zpracované akční plány na roky 2023, 2024, 2025.		základních školách na území SO ORP Ostrava.
		A 1.9 Spolupráce s projektem KAP	Výsledkem realizace podaktivity bude realizovaná spolupráce s projektem KAP.		
		A 1.10 Spolupráce s projektem poskytujícím metodickou podporu akčnímu plánování v území	Výsledkem realizace podaktivity bude realizovaná spolupráce s projektem SRP/ metodické podpory akčního plánování v území, účast na aktivitách tohoto projektu.		
		A 1.11 Spolupráce s ostatními projekty IPs, IPo koncepčními	Výsledek realizace podaktivity bude realizovaná spolupráce s dalšími IPs nebo s projekty IPo koncepčními.	Dílčí cíl 2. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání	



Evaluační matice

projektu

Hodnocený cíl a subcíle MAP	Oblast evaluace	Evaluační otázky (EQ)	Evaluační podotázky specifikující zjišťované indikátory (sEQ)	Techniky sběru dat
<p>Hlavním cílem MAPů je zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ, zatímco dílčí cíle jsou:</p> <p>I. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol.</p> <p>II. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání</p> <p>III. Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území – dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole</p> <p>IV. Zlepšení spolupráce s rodiči,</p>	<p>Účelnost</p>	<p>EQ1: Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?</p> <p>EQ2: Co v dosažení těchto cílů bránilo a co jim naopak pomáhalo?</p> <p>EQ3: Do jaké míry se podařilo postupovat při naplnění cílů v souladu s principy MAP (spolupráce; zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů; dohoda; otevřenost; SMART; udržitelnost; partnerství) v rámci MAP I., II., III.?</p>	<p>sEQ1: Jaké silné stránky a příležitosti realizátoři vnímali a jak s nimi bylo pracováno?</p> <p>sEQ2: Jaké slabé stránky realizátoři vnímali a jak s nimi pracovali?</p> <p>sEQ3: Jakým překážkám/výzvám nebo hrozbám realizátoři čelili? Podařilo se je identifikovat včas?</p> <p>A jaké strategie/postupy volili realizátoři pro překonání těchto výzev/hrozeb?</p> <p>sEQ4: Objevili se nějaké nečekané jevy/proměnné, které měly povahu hrozeb/rizik nebo příležitostí? Jaké strategie práce s nimi realizátoři volili? Jak se je dařilo zvládat?</p> <p>sEQ5: Jaké nové kompetence (pomocí informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit v rámci řešení specifických problémů a potřeb) aktéři MAP v průběhu jeho realizace získali?</p>	<p>Rozhovory s realizačním týmem a s vedoucími pracovních skupin</p> <p>Scénáře budoucnosti s jednotlivými pracovními skupinami</p> <p>Responsivně laděný dotazník pro aktéry zapojené do procesu MAP</p> <p>Analýza dokumentů (zejm. akční plány MAP, SWOT analýzy, evaluační zprávy, projektové žádosti)</p>
	<p>Dopady</p>	<p>EQ4: Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?</p> <p>EQ5: Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?</p> <p>EQ6: Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?</p>	<p>sEQ6: Jaké byly pozitivní, negativní, záměrné a nezamýšlené změny v území?</p> <p>sEQ7: Jaké byly pozitivní, negativní, záměrné a nezamýšlené přínosy pro jednotlivé aktéry?</p> <p>sEQ8: Jaké vzájemné přínosy, komplementarity a synergie s dalšími projekty byly identifikovány?</p>	



<p>zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků</p>	<p>Udržitelnost</p>	<p>EQ7: Jakým způsobem se bude v MAP pokračovat? EQ8: Je plán udržitelnosti MAP realistický?</p>	<p>sEQ9: Jak budou fungovat (finančně a personálně) vytvořená partnerství po skončení projektu? sEQ10: Jaké aktivity jsou nosné natolik, že by se v nich pokračovalo i bez finanční podpory z ES fondů a jaký by byl plán jejich financování? sEQ11: Ve kterých aktivitách/činnostech se již dále pokračovat neplánuje? A proč? sEQ12: Jaká jsou rizika pokračování MAP po skončení programového období?</p>	
---	----------------------------	--	--	--



Strategie výzkumu a konkrétní techniky sběru dat

Evaluace probíhala v **synergické kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumného šetření**. V rámci kvalitativní výzkumné strategie byl získán vhled do perspektivy aktérů (viz např. Miovský, 2006), který byl následně použit pro tvorbu jednotlivých témat dotazníku vlastní konstrukce, který byl využit pro měření a kompletaci dat vztažených k cíli výzkumu. Kvalitativní a kvantitativní výzkumná strategie tedy byla kombinována sekvenčně.

Získání vhledu do perspektivy aktérů v rámci **kvalitativní výzkumné strategie** proběhl pomocí dvou specifických technik výzkumu, jednalo se o: A) rozhovory s realizačním týmem a s vedoucími jednotlivých pracovních skupin; a B) skupinové diskuze s jednotlivými pracovními skupinami MAP vedené pomocí specifického designu scénářů budoucnosti. Pro výběr informantů byl využit záměrný výběr, který zaručuje, že jsou informanti plně seznámeni s hodnoceným tématem (Hendl, 2016).

Ad A) Individuální rozhovory s realizačním týmem (n=4, opakovaně) a s vedoucími pracovních skupin (n=4) MAP měli povahu polostrukturovaného rozhovoru, kdy jádro interview odpovídalo obsahu jednotlivých evaluačních otázek. Výhodu polostrukturovaného interview lze spatřovat v tom, že dokáže eliminovat nevýhody nestrukturovaného a zcela strukturovaného interview a „*vytěžít současně maximum jejich výhod*“. Plusem je také, že je zde možnost využít volné a nenucené komunikace (za účelem motivace a udržení zájmu komunikačního partnera) i strukturace (Mioviský, 2006).

Ad B) Metoda vytváření scénářů budoucnosti 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. Více než o přesné plány jde o inspiraci o vytvoření alternativ, které mohou inspirovat ke strategickým rozhodnutím a strategickému plánování. Scénáře popisují, co se může stát, za jakých předpokladů se to může stát a jaké to bude mít důsledky (Participativní metody, 2020).

Existuje řada druhů scénářů budoucnosti, mohou být prognostické nebo retrospektivní (tj. zpětně identifikující podmínky, které vedly k určitému stavu) (Rotmans a kol., 2000); krátkodobé (3 až 10 let) nebo dlouhodobé (nad 25 let); prediktivní (spojeny s konceptem pravděpodobnosti: co se nejpravděpodobněji stane když...?); explorační (zkoumání možných vývoje varianty, odpovídá na otázku: co všechno by se mohlo stát?) nebo normativní (hodnocení trendů vývoje jako pozitivní/negativní, žádoucí/nežádoucí) (Börjeson a kol., 2006) a další.

Cílem bylo vytvořit scénář budoucnosti, který bude zejména vytvářet nové myšlenky a nápady a bránit určité kognitivní strnulosti (viz např. Slach a kol., 2015). Využitá metoda byla tedy založena na vyprávění a popisu možných stavů budoucnosti, nikoliv na plánu budoucnosti. Záměrem tak bylo získat určité alternativy budoucího vývoje sledovaného jevu.

Členům jednotlivých pracovních skupin byla kladena otázka: Jaké jsou přínosy i rozvojové oblasti akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, které se v akčním plánování angažovaly nebo jím byly dotčeny. Pro tvorbu scénáře budoucnosti byl využit



katastrofický scénář budoucnosti, kdy akční plánování na daném území zcela nefunguje a neodpovídá specifickým potřebám dané územní oblasti a jejích aktérů.

V rámci tvorby scénáře budoucnosti byl kladen důraz na popis hybných sil (tj. klíčových faktorů, trendů nebo procesů, které ovlivňují situaci a pohání systém a jeho výslednou podobu). Celá skupinová diskuze byla realizována buď formou osobní skupinové diskuze. Z aktivity vznikl zápis, který mohli členové pracovní skupiny dále připomínkovat.

Pro přehlednost uvádíme tabulku účastníků skupinových diskuzí v rámci jednotlivých pracovních skupin.

Tabulka 2: Počet účastníků skupinové diskuze dle pracovních skupin

Pracovní skupina	Datum realizace skupinového rozhovoru	Počet účastníků
PS pro matematickou gramotnost	09.01.2023	8
PS pro předškolní vzdělávání a péči	16.01.2023	6
PS pro čtenářskou gramotnost	28.11.2022	6
PS pro kariérové poradenství	11.11.2022	8
PS pro rovné příležitosti	21.11.2022	8
PS pro financování	22.11.2022	11
Celkem		47

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

V rámci **kvantitativní výzkumné strategie** byl využit dotazník vlastní konstrukce, který vycházel z tematické analýzy realizovaných individuálních a skupinových rozhovorů. Dotazník sestával z uzavřených i otevřených otázek tak, aby měli informanti maximální možnost zhodnotit projekty, a tím naplnit cíl evaluace. Dotazník byl vytvořen pomocí platformy Survio.cz a byl distribuován online. Výběrový soubor respondentů tvořily školy zapojené do MAP a další aktéři MAP. Respondenti byli vybráni pomocí kombinace totálního (v případě škol zapojených do projektu) a záměrného výběru (viz Hendl, 2016).

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 118 respondentů.



Tabulka 3: Kategorizace respondentů

Kategorie respondentů	Responzí	Podíl
ředitel/ka ZŠ	58	49,2 %
ředitel/ka MŠ	46	39,0 %
pedagogický pracovník MŠ	6	5,1 %
pedagogický pracovník ZŠ	7	5,9 %
nepedagogický pracovník MŠ	0	0,0 %
nepedagogický pracovník ZŠ	0	0,0 %
zřizovatel/zaměstnanec zřizovatele	9	7,6 %
člen/ka řídicího výboru	1	0,8 %
člen/členka pracovní skupiny	6	5,1 %
pracovník/pracovnice organizace spolupracující s MAP	3	2,5 %
Jiná... ¹	10	8,5 %

Zdroj: Vlastní konstrukce.

U respondentů jsme se dále ptali, jak dlouho spolupracují s MAP. Většina respondentů odpovídala, že s MAP spolupracuje déle než tři roky.

Tabulka 4: Délka spolupráce respondentů s MAP

Odpověď	Responzí	Podíl
déle než tři roky	91	77,1 %
jeden rok až tři roky	20	16,9 %
méně než jeden rok	5	4,2 %
s MAP nespolupracuji	2	1,7 %

Zdroj: Vlastní konstrukce.

Metody analýzy dat

Data kvalitativní povahy: Data byla analyzována pomocí tematické analýzy dle Braun a Clarke (2006), kdy proběhlo otevřené kódování dat a následně jejich seskupení do konkrétních témat (tj. obsahově-významových jednotek v datech) na základě jejich podobnosti nebo rozdílnosti. Obsahová analýza

¹9 ředitel/ka ZUŠ, 1 "jednatel"



Braun a Clarke byla využita, jelikož vychází z konstruktivistických principů práce s daty, která považuje za interpretačně spolu-vytvářená v interakci mezi výzkumníkem a informantem.

Data kvantitativní povahy: Sesbíraná data byla 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.

Časový harmonogram evaluace

Tabulka 5: Časový harmonogram

Časový úsek	Popis činnosti v rámci evaluace
Květen 2022	Schválení cílů evaluace a evaluačních otázek
Září 2022	Schválení evaluačního plánu
Duben 2022–Září 2023	Analýza dokumentů relevantních s ohledem na aktuální fázi zpracování evaluace
Září 2022–Srpen 2023	Polostrukturované rozhovory s realizačním týmem a vedoucími pracovními skupinami k tématům relevantním pro aktuální fázi zpracování evaluace
Září 2022–Leden 2023	Scénáře budoucnosti s jednotlivými pracovními skupinami
Únor 2023–Duben 2023	Responsivně laděný dotazník pro aktéry zapojené do procesu MAP
Září 2023–Listopad 2023	Diseminace výstupů evaluace a zapracování případných komentářů ke konkrétním výstupům evaluace
Duben 2022–Listopad 2023	Administrativa a vedení evaluace

Zdroj: Vlastní konstrukce.

Etika výzkumu

V rámci realizace výzkumu byly dodržovány Etické principy ve výzkumu s lidmi organizace APA (2016). Všichni informanti byli informováni o účelech výzkumu a dalším zacházení s daty. Účast ve výzkumu byla dobrovolná. Speciální pozornost byla věnována zachování anonymity participantů a mlčenlivosti výzkumníka. Získaná data byla anonymizována a agregována.

Limity výzkumu

V rámci limitů výzkumu je 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 si uvědomit, že komunikační partneři ve svých narativech generovali spíše výroky směřované k určitému cíli (výzkumné interview) než k realitě každodenní praxe. Je také důležité reflektovat, že získaná data byla založena zejména na



(sebe)reflexi komunikačních partnerů. Data tak nemohou obsahovat to, co si informanti např. neuvědomují (podobně viz např. Holloway & Jefferson, 2013). Pro dosažení co nejlepší validity výzkumu byl zvolen cyklický přístup pro práci s daty v rámci výzkumného terénu a pravidelná reflexe získaných dat.



Účelnost MAP

Kapitola o účelnosti MAP je zpracována na základě odpovědí na EQ 1 až EQ 3.

EQ1: Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?

Členové realizačního týmu uváděli, že míra naplnění cílů se těžko posuzuje, nicméně dochází k (díličím) posunům a změnám v naplnění všech cílů MAP. Jeden z členů realizačního týmu uváděl, že pozitivní změny vnímá obzvláště u některých škol: „*Ve školách, co jsou v pracovních skupinách, obzvláště předškolní vzdělávání, tam pozitivní změna je...*“. Ve vztahu ke zhodnocení naplnění cílů MAP členové realizačního týmu také zohledňovali, že „*v takto velkém ORP je potřeba brát vždycky v potaz to, že jsou tady větší nároky na koordinaci... My nejsme schopni oslovit každého jediného ředitele a navázat s ním vztah tak jak je to v ORP s např. 30 školami*“.

Cíl I. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol. MAP podporuje dlouhodobé plánování aktérů soustředěné na investiční projekty a na využívání dotací: „*Podporujeme je se zamýšlet dopředu, což je cílem projektu, v tomto se cíle MAP naplňují*“. Vnímaná míra naplnění tak byla ze strany realizačního týmu 100 %.

Cíl II. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání; a

Cíl III. Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území. Ve vztahu k naplnění těchto cílů (II., III.) se realizační tým shodoval na tom, že se snaží ve svých aktivitách podporovat školy v zaměření na inkluzivní vzdělávání a řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání. Členové realizačního týmu ale zároveň dodávali, že: „*školy chápou důležitost inkluzivního vzdělávání i bez MAP vzhledem k tomu, v jakém území se nacházejí*“ (pozn. resp. vzhledem k tomu že se ORP nachází v kraji s vysokou mírou sociální exkluze). Cíle byly tedy vnímány rovněž jako cíle naplňované ze strany MAP ve vysoké míře.

Cíl IV. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků. Realizační tým uváděl, že toto je jeden z cílů, na který se obzvláště zaměřují (spolu s cílem I.), jelikož se vysoce soustředí na informování a předávání informací všem aktérům.

Na předloženou evaluační otázku odpovíme dále pomocí dvou sub otázek.

sEQ1: Jaké silné stránky a příležitosti realizátoři vnímali a jak s nimi bylo pracováno?

Na tuto evaluační otázku jsme se ptali rozšířeného realizačního týmu, který sestával jednak ze samotného realizačního týmu SMO (n=4, opakovaně), jednak z vedoucích jednotlivých pracovních skupin (n=4). Informanti uváděli v kategorii „*co se daří*“ řadu oblastí, které jsou přehledně znázorněny v následujícím výčtu vzniklém na základě tematické analýzy výroků všech informantů. Všechny uvedené silné stránky vznikly na základě aktivit realizačního týmu a všech dalších realizátorů MAP.



Uvedení aktéři plánují níže popsané aktivity dále udržovat a rozvíjet na základě aktuálně identifikovaných potřeb MAP.

Co se daří:

- **Vytvoření dokumentů** (konkr. Strategického plánu rozvoje vzdělávání ORP Ostrava, a navazujících akčních plánů);
- Vznik **funkčních pracovních skupin** a spolupráce mezi pracovními skupinami (zejména v oblasti vyhledávání spojenců pro řešení určitého tématu);
- **Sdílení zkušeností a spolu-řešení:** „Problémy jedné školy se řeší na základě zkušeností dalších – radou vypomůže ten, co už to řešil např. podpora nadaných.“;
- **Implementace nápadů pracovních skupin** (např. v oblasti polytechnického vzdělávání v předškolní výchově): „jednalo se o projekty, které posunuly děti i pedagogy, naučilo to pedagogy děti nepodceňovat“;
- **Udržitelnost:** Příkladem může být spolupráce s Moravskoslezským (MS) paktem zaměstnanosti a rozvoj kariérního poradenství na školách. V úvodu se podařilo získat dotaci a zajistit kariérové poradenství na školách; následovaly dotace z města pro udržení pozic; a ve spolupráci s MS paktem navazovalo vzdělávání a spolupráce s firmami v rámci exkurzí pro žáky do provozu;
- **Připomínkování návrhů legislativních dokumentů** – zákonů, vyhlášek, kde se podařilo prosadit změnu návrhu nebo kde město získalo i díky pracovním skupinám pochvalu za robustní připomínky;
- **Propojování jednotlivých aktérů** a díky tomu možnost komunikace o tématech, která by jinak nebyla sdílena. Uvedené posiluje schopnost jednotlivých aktérů vnímat „problémy“ perspektivou ostatních a táhnout za jeden provaz („už si každý nehrabe jen na tom svém písečku“) při jejich řešení („už jsme to např. my mateřské školy“). MAP také umožnil propojení těch, „kteří by se jinak nepotkali a ke společnému stolu nezasedli“. Zároveň je díky MAP posílen i kontakt s vedením města Ostravy, což posiluje možnost řešení problémů praxe a „vznikání řešení zespodu“. „MAP funguje v některých oblastech/aktivitách jako nástroj pro pilotní ověření aktivit, pomůcek a v některých oblastech MAP financuje potřeby škol, které by jinak financovalo město a městu tím vzniká prostor podpořit něco jiného.“
- Možnost **cílit aktivity „přesně na potřeby škol“**;
- Možnost podílet se na **spolu-utváření dokumentů** tak, že „nevznikají někde na úřadě za zavřenými dveřmi, ale promítá se do nich perspektiva praxe...“ „Díky MAP dostali lidé z praxe do ruky nástroj, díky kterému mohli reálně něco změnit.“;
- **Time management:** Nastavení efektivního fungování pracovní skupiny s možností si vyhradit čas na pracovní činnosti např. hodinové jednání, rozdělení úkolů a následná možnost komentovat dokumenty na sdíleném disku;
- Dobrá **atmosféra v pracovní skupině**, kde panuje pocit bezpečí „vyjádřit svůj názor i za cenu dílčích konfrontací“ (pozn. zajištění otevřenosti a pocitu bezpečí u členů pracovních skupin);



- **Smysluplnost** nastavení MAP: „MAP je založen na konkrétních analýzách potřeb škol, pracovní skupina může navrhnout aktuální témata... můžeme tak ušít vzdělávací aktivity na míru“.

Informanti se shodovali také na tom, že v rámci výše uvedených silných stránek MAP plánují jakožto strategii svého jednání také posílení participace a zefektivnění „zkostrnatělé byrokracie státní správy“: Pracovní skupiny by ocenily možnost většího prostoru pro utváření nápadů zespodu a rychlé zpětné vazby k nim. Příkladem by mohla být existence rozpočtu (tj. vědět, konkrétní částku v projektu, kterou má pracovní skupina, na ty, které aktivity k dispozici) alokovaného přímo na nápady, které se v pracovní skupině spontánně utvoří a následně aplikují. V současné době je např. nápad z pracovní skupiny předán realizačnímu týmu a následně prochází schvalováním vedení, které je zdoluhavé a pro pracovní skupiny často hůře čitelné. „Chtěli bychom třeba mít... dvacet tisíc alokovaných na školení nebo aktivitu, kterou vymyslíme... kterou vnímáme jako potřebnou... a vědět, že je můžeme využít hned, bez dalších schvalování.“ „Chtěli bychom si sami utvářet aktivity a mít na ně rozpočet... nevíme přesně, jak je nastaven rozpočet projektu... jestli by na nějakou naši aktuální iniciativu byly finance... hned bez dlouhých schvalovacích koleček.“

Informanti dále uváděli konkrétní příklady dobré praxe, co se v projektech MAP daří. Za příklady dobré praxe lze dle informantů považovat např.:

- a) aktivitu „šachy do škol“, kde se např. „v mateřinkách podařilo zavést výuku šachu a vyzdvihnout, k čemu je dobrá pro děti...“;
- b) vzdělávání Kids Skills – jednalo se o kurz pro výchovné poradce, který byl zaměřený na to „jak pracovat s dětmi jinak“;
- c) aktivitu školní knihovnici (vznik nápadu v rámci pracovní skupiny – tvorba analýzy potřeb – příprava návrhu projektu ve spolupráci s pracovní skupinou – implementace: zajištění financování pilotáže na deseti školách – přenos do dalších škol díky osvědčení dobré praxe a jejímu sdílení, zejména v rámci porad ředitelů škol – zisk dotace mimo MAP). Role MAP: úhrada odměn z DPP, PR, hledání spojenců (např. spolupráce s knihovnou);
- d) Corinth, Mladý řemeslník.

Respondenti dotazníkového šetření (n=118) uváděli, že v rámci MAP nejčastěji využívají účast na vzdělávacích aktivitách, účast na implementačních aktivitách a příjem vzdělávacích pomůcek.



Tabulka 6: Nejčastěji využívané aktivity v rámci MAP

Odpověď	Responzí	Podíl
účast na vzdělávacích aktivitách	100	84,7 %
účast na implementačních aktivitách (např.: Malý řemeslník, Kids Skills, Corinth, Platforma pro logopedickou prevenci a intervenci aj.)	46	39,0 %
poskytování informací (analytik v MAP II)	34	28,8 %
zasílání článků o škole	10	8,5 %
jsem člen/ka řídicího výboru nebo pracovní skupiny	22	18,6 %
příjemce vzdělávacích pomůcek (např. Corinth 3D, hry, čtenářské metry, kostky, sáčky, pomůcky pro Hejného matematiku)	35	29,7 %
Jiná... ²	3	2,5 %

Zdroj: Vlastní konstrukce.

Na otázku, co se ve spolupráci s MAP daří odpovídali respondenti dotazníkového šetření (n=118), že sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe, cílení aktivit na (aktuální) potřeby škol a vytváření smysluplných aktivit.

²3 fáze příprav na spolupráci



Tabulka 7: Co se v rámci MAP daří

Odpověď	Responzí	Podíl
vytváření strategických dokumentů	28	23,7 %
sdílení zkušeností, příkladů dobré praxe	84	71,2 %
propojování jednotlivých aktérů	21	17,8 %
vytváření funkčních pracovních skupin	23	19,5 %
cílení aktivit na (aktuální) potřeby škol	44	37,3 %
spolupracování na řešení problémů z praxe	35	29,7 %
posílení participace	14	11,9 %
vytváření smysluplných aktivit	43	36,4 %
zapojování jednotlivých škol skrze nabízení možností si odzkoušet nové aktivity	32	27,1 %
pozice ve školách/nové vzdělávací pomůcky	31	26,3 %
Jiná... ³	6	5,1 %

Zdroj: Vlastní konstrukce.

sEQ2: Jaké slabé stránky realizátoři vnímali a jak s nimi pracovali?

Realizátoři (tj. realizační tým) popisovali řadu slabých stránek, resp. rozvojových oblastí, se kterými dále pracovali. Jednou z nich byla jejich situace v ORP, kde je **hodně aktérů s rozdílnými potřebami**, které se liší nejen dle druhů konkrétních aktérů, ale i podle geografické polohy škol („Rozdílnost potřeb škol v centru města a někde v menší obci...je zde více dětí se spec. vzdělávacími potřebami... ve městě si školy sáhnou na více peněz od města“.) Jeden z informantů hodnotil situaci realizačního týmu následovně: „Je těžší se domluvit, jaké aktivity z projektu dělat... je těžké se zavděčit všem... jsou tady vysoké nároky na koordinaci.“

Realizační tým se shodoval s respondenty výzkumu na to, že MAP funguje v systému **zkostnatělé byrokracie**, zároveň však dodával, že: „ve zkostnatělé byrokracii nemáme pravomoci cokoli měnit...MŠMT nám dává konkrétní zadání, my ho nemůžeme měnit...“

Realizační tým reagoval i na to, že informanti výzkumu opakovaně uváděli, že „**komunikace s MŠMT není dobrá**“. Při skupinové diskusi se realizační tým zmiňoval, že se snaží podávat připomínky a komentáře „směřující nahoru skrze spolupráci se Svazem měst a obcí ...snažíme se dostat náš hlas výš...vytěžujeme pracovní skupiny...“ Realizační tým se shodoval na tom, že „...se snažíme nadále zasílat komentáře a podněty... je zde také snaha získat podporu přes regionální politiku, ale bylo by

³6 „nevím“, „zatím nemohu posoudit“



potřeba získat jejich větší podporu...např. vydání prohlášení města Ostravy, je to o podpoře politického vedení...toto by mohlo mít váhu...je těžké cokoliv protlačit i skrze naši politickou podporu...snažíme se“. Realizační tým tedy vyvíjí aktivní snahu o to, aby byl hlas zapojených aktérů projektu slyšet i na vyšších úrovních.

Realizační tým v neposlední řadě reflektoval rozvojovou oblast v podobě potřeby **posilování vědomí škol a jejich zaměstnanců o tom, co jim může MAP nabídnout**. Členové realizačního týmu uváděli, že zasílají pravidelně Newsletter a snaží se s aktéry aktivně komunikovat i prostřednictvím sociálních sítí a webu projektu; dále posilují komunikaci a vztahy s řediteli škol, jelikož je vnímají jako určité „gatekeepery směrování informací k jednotlivým učitelům“. V rámci diskuze zazněl následující výrok „MAP kontinuálně pracuje na budování dobrého jména...roli sehrál i COVID a distanční školení...tam nebyl osobní kontakt, online je neosobní, odcizené, nemusí si tolik spojovat s projektem... nyní se snažíme zejména o budování osobních vztahů.“

Realizátory projektu lze pro komplexní zodpovězení této evaluační otázky vnímat v rozšířené perspektivě i jako ty, kdo v rámci projektu realizují specifické aktivity. Na tuto evaluační podotázku tedy odpovíme pomocí responsí z dotazníkového šetření a pomocí tematické analýzy zápisů ze skupinových diskuzí pracovních skupin MAP (n=6).

V rámci dotazníkového šetření jsme se ptali respondentů (n=118), co se dle jejich mínění v rámci MAP nedaří. **Respondenti uváděli, že se nedaří zejména práce v systému zkosnatělé byrokracie; posilování vědomí škol a jejich zaměstnanců o tom, co jim může MAP nabídnout a získávání dostatečných financí na aktivity pro školy.**

Tabulka 8: Co se v rámci MAP nedaří

Odpověď	Responzí	Podíl
posilování vědomí škol a jejich zaměstnanců, co jim MAP může nabídnout	38	32,2 %
motivování některých škol ke spolupráci	15	12,7 %
práce v systému zkosnatělé byrokracie	38	32,2 %
plnohodnotné zapojování jednotlivých škol do spolupráce	12	10,2 %
získávání dostatečných financí na aktivity pro školy	50	42,4 %
zapojování veřejnosti do aktivit MAP	34	28,8 %
zapojování základních uměleckých škol do aktivit MAP (vytvořit pro ZUŠ adekvátní nabídku aktivit)	7	5,9 %
Jiná... ⁴	6	5,1 %

Zdroj: Vlastní konstrukce.

⁴3 „nevím“, 3 „zatím nemohu posoudit“



V rámci skupinových diskuzí v jednotlivých pracovních skupinách MAP bylo pomocí tematické analýzy zápisů z pracovních skupin identifikováno několik témat (pro přehlednost jsou témata zvýrazněna tučným velkým písmem), které lze považovat za slabé stránky, a to nejen MAP jako takového, ale i kontextu, v němž MAP funguje a který jej tedy neodmyslitelně ovlivňuje a utváří. Slabé stránky, které identifikovaly jednotlivé pracovní skupiny, jsou k dispozici v příloze č. 1 této evaluační zprávy.

KVALITNÍ SYSTÉM VDĚLÁVÁNÍ VZNIKAJÍCÍ ZESPODU VE FUNKČNĚ NASTAVENÉ SPOLUPRÁCI S MINISTERSTVY: Ministerstva a političtí aktéři by měli poslouchat „hlas praxe“ při utváření kvalitního systému vzdělávání; a to zejména v oblasti tvorby legislativních změn a v oblasti nastavování parametrů dotačních výzev. Systém vzdělávání vznikající zespodu by zajišťoval i kontinuitu cílů a vízi pro zkvalitnění vzdělávání při změnách politické reprezentace. Pakliže kvalita systému vzdělávání nevzniká zespodu, „jsou ministerstva odtržena od reality“ a nevznikají proveditelné inovace odpovídající potřebám praxe. Členové pracovních skupin přitom poptávali „zpětnou vazbu od MŠMT, co se systémově v praxi změnilo díky MAPům“. Členové pracovní skupiny se dále shodovali na tom, že: „ministerstvo má MAPy, ale z nějakého důvodu je asi neposlouchá, dostatečně je nevyužívá“. Důraz byl kladen rovněž na participativní tvorbu (metodických) materiálů a sdílení dobrých praxí.

DLOUHODOBOST, UDRŽITELNOST A KONTINUITA STRATEGICKÝCH ZÁMĚRŮ: V oblasti školství by bylo vhodné podporovat dlouhodobé strategické záměry, které by byly školám komunikovány uživatelsky přívětivou formou. Tímto by se předcházelo tomu, že by školy s donátorem spolupracovaly na dlouhodobých tematických záměrech, a nejen na záměrech, které budou trvat pouze po dobu existence určitého projektu, který zajistí jejich financování. Související potíží je rovněž „řešení problémů z praxe projekty“, kdy se „problém z praxe vyřeší“, krátkodobým projektem, ale toto řešení není dlouhodobě udržitelné. Souvisejícím tématem bylo pozdní řešení „problémů z praxe“ ve chvíli, kdy už je školy a školky vyřeší samy a zřizovatel přichází následně se změnami již zavedených, fungujících, řešení.

- Diskutující se shodovali na tom, že **školství je politizované** „projekty na sebe často nenavazují a v jednu chvíli se dělá jedno téma a jsou na něj projekty a finance a v druhou chvíli se dělá téma úplně jiné např. v jeden moment je trendy češtinářská gramotnost, pak nadaní žáci, environmentální výchova, IT, tělocvik, děti se specifickými potřebami... a po ukončení výzvy zaniká možnost dalšího financování toho, co bylo po danou dobu rozvíjeno... resp. je potřeba ohýbat potřeby školy tak, aby se daly aspoň částečně napasovat do dotačních výzev“.

(NE)FLEXIBILITA CÍLŮ PROJEKTŮ: „než se něco vymyslí a uvede do praxe, tak jsou priority někde jinde“. Uvedené se může projevat i např. v investicích škol, kdy „se programové období posouvají, není možné přelévat prostředky mezi výzvami a někdy ani dokonce mezi položkami výzev“.

FINANCE: 1. rozvoj kvality vzdělávání by měl být politickými aktéry vnímán jako priorita; 2. finance na rozvoj kvality vzdělávání by měly být čerpány systematicky, dlouhodobě a kontinuálně s možností čerpání financí pro všechny aktéry, kteří utváří kvalitu ve vzdělávání (např. knihovny). Ekonomické hybné síly souvisí také s podfinancováním aktivit ve školství, kdy by bez existence podpory ze strany např. města neexistovala řada aktivit, které jsou pro kvalitu vzdělávání nezbytné viz např. kariérové



poradenství. Ekonomické hybné síly také navazují na vnímanou nízkou prestiž pedagogických profesí, kdy se po navýšení platů učitelů na pedagogické pozice hlásí i lidé bez zájmu o obor, které láká jen vyšší finanční ohodnocení za práci, kterou vnímají jako nenáročnou.

BYROKRACIE: „vše se dělá formálně a obsahová stránka často nikoho nezajímá“: Potřeba menší byrokracie v čerpání a přidělování financí, která nyní vyžaduje znalosti nad rámec běžné pedagogické práce (např. účetnictví, příp. specifické znalosti např. z oboru stavebnictví atd.). Členové pracovních skupin se dále shodovali, že „vyplňování některých dat pořád dokola“ má buď: „čistě kontrolní funkci, kdy se hledají sebemenší chyby ve složitém systému vykazování“ nebo „zcela postrádá smysl a vyplňují se jen formuláře pro formuláře“.

MYŠLENKOVÁ STRNULOST VERSUS MOTIVACE: 1. nízký zájem o vzdělávání a **hodnota vzdělávání ve společnosti**; 2. potřeba motivace aktérů ve vzdělávání „dělat a přijímat změny a inovace“; 3. potřeba motivace členů pracovní skupiny „pracovat pro pracovní skupinu“; 3. specifická potřeba motivace rodičů spolupracovat se školou a zkvalitňovat vzdělávání svých dětí.

PŘETÍŽENOST „ŠKOL A ŠKOLEK“: UČITELŮ A ŘEDITELŮ: Školy jsou přetíženy množstvím výzev, vzdělávání a nutností shánět finance na zajištění každodenního provozu. Členové pracovních skupin se shodovali na potřebě posílení personálních kapacit pro plnění akčních plánů ve školách a na nutnosti racionalizace a kontinuálního nastavení priorit, jejichž plnění je po školách vyžadováno. S tématem se pojila rovněž přetíženost ředitelů škol a školek, kdy jsou od ředitelů vyžadovány široké okruhy znalostí nad rámec běžné pedagogické praxe a výkon široké agendy.

- Členové pracovních skupin následně diskutovali o tom, že by v tomto bylo nápomocné, aby byla tvorba projektů na školách podpořena: 1. vyčleněním týmů/osob, které by se specializovaly na tvorbu projektů a byli za to finančně ohodnoceni; 2. vytvořením specializované pozice manažera projektů ve školách (včetně zajištění finančního ohodnocení této pracovní pozice); 3. vytvořením specializovaného pracoviště či kontaktního centra, které by školám pomáhalo vytvářet projekty (tvorba přehledů výzev, poradenství...) na míru potřeb školy.

(NE)KOMUNIKACE MEZI AKTÉRY: Pro zkvalitnění spolupráce a společný cíl institucí v rámci jejich rozvoje je nezbytné následující: jednotata; systematičnost; provázanost; strategický plán; posílení meziresortní spolupráce (MŠMT, MPSV, MK); podpora komunikace mezi ministerstvy, kraji, městem, školami, rodiči a další i institucemi (např. PPP, SPC). Tématizována byla rovněž spolupráce škol a sociálních služeb.

(MALÁ) INFORMOVANOST CÍLOVÉ SKUPINY O MAP, kdy cílové skupiny projektů pořádně neví, co to je a jak MAP funguje. Dopadem může být špatná komunikační strategie k dotčeným subjektům, která vede k neztotožnění se s výstupy a k demotivaci k zapojení.

(NE)DOSTATEK SPECIALISTŮ VE ŠKOLÁCH: v podobě dětských/školních psychologů, speciálních pedagogů a sociálních pedagogů ve školách, kdy jsou (speciální) potřeby žáků přesouvány na pedagogicko-psychologické poradny nebo speciálně pedagogická centra. V těchto institucích je



přítom často delší čekací doba (v důsledku vysokého počtu klientů) a zároveň je zde kladena další zátěž na učitele v podobě psaní zpráv.

NEDOSTATEK KVALITNÍCH A DOBŘE VZDĚLÁNÝCH UČITELŮ: co mají možnost se rozvíjet, nejsou přetěžováni, nerozměňují se v jiných aktivitách, ale mohou se věnovat strategickým úkolům. Kvalitní podpora a vzdělávání učitelů ušité na míru (tj. věnované aktuálním problémům z praxe, lektorované odborníky z praxe...). S tématem se pojila i potřeba kvalitně připravených absolventů vysokých škol.

KVALITA ČLENSTVÍ V PRACOVNÍ SKUPINĚ: členové pracovních skupin musí být lidé, kteří mají zájem dále posouvat školství dále („jsou motivováni něco měnit“), jsou znalí problematiky a jsou ochotní dělat práci nad rámec svých běžných pracovních povinností. S tématem souvisí i kvalita organizace pracovní skupiny např. otevřená komunikace v bezpečném prostředí, nastavení funkčního systému sdílení informací a přidělování úkolů, poskytování zpětné vazby.

EQ2: Co v dosažení těchto cílů bránilo a co jim naopak pomáhalo?

Na to, co dosažení cílů pomáhá jsme se ptali, členů realizačního týmu SMO i vedoucích pracovních skupin MAP. Odpovědi jsou zpracovány pomocí tematické analýzy. Jednotlivá témata jsou pro přehlednost zvýrazněna.

Co dosažení cílů pomáhá:

- **Motivace aktérů:** „Ochota lidí dělat něco navíc.“, „Chuť posouvat školství dál.“;
- **Finance na organizační tým;**
- **Nabídka jako motivace pro zkvalitnění vzdělávání:** Skrze ukázání nových možností ve vzdělávání se podařilo školám nabídnout to, co by mohli do budoucna používat pro zkvalitnění a zpraktičtění výuky. „Školy si mohly např. odzkoušet konkrétní software ve výuce v rámci roční pilotáže. Pak se rozhodli, jestli je to pro ně to pravé (jestli to vyhovuje jejich žákům a jejich stylu výuky), a mohli zvážit další možnosti financování podobných aktivit.“;
- **Bottom-up přístup** v podobě analýz potřeb škol, které dávaly příležitost řešit i potřeby konkrétních škol;
- **Spojení sil:**
 - o **Několika úrovní vzdělávání,**
 - o Subjektů působících na předškolní a základní vzdělávání (např. rodičů, učitelů, dětí; vysokých škol, soukromého sektoru, škol...);
- **Propojení MAP s úlohou zřizovatele** ve městě Ostrava a s kompetencemi a znalostmi, které tak má realizátor k dispozici.

Na to, co dosažení cílů MAP pomáhá jsme se ptali i účastníků dotazníkového šetření. Jako nejvíce nápomocná byla vnímána **nabídka aktivit jako motivace pro zkvalitnění vzdělávání, vstřícnost a lidský přístup členů realizačního týmu MAP a vytváření nabídky vzdělávání a aktivit zespodu.**



Tabulka 9: Co v rámci MAP pomáhá

Odpověď	Responzí	Podíl
motivace aktérů	23	19,5 %
nabídka aktivit jako motivace pro zkvalitnění vzdělávání	72	61,0 %
vytváření nabídky vzdělávání a aktivit zespoju	39	33,1 %
spojení sil několika úrovní vzdělávání	24	20,3 %
vstřícnost a lidský přístup členů realizačního týmu MAP	65	55,1 %
Jiná... ⁵	4	3,4 %

Zdroj: Vlastní konstrukce.

sEQ3: Jakým překážkám/výzvám nebo hrozbám realizátoři čelili? Podařilo se je identifikovat včas? A jaké strategie/postupy volili realizátoři pro překonání těchto výzev/hrozeb?

Informanti z řad realizačního týmu SMO (n=4, opakovaně) a z řad vedoucích pracovních skupin (n=4) identifikovali řadu oblastí překážek, výzev či hrozeb. Z tematické analýzy rozhovorů vyplývají následující oblasti překážek, výzev a hrozeb:

- **Počáteční nedůvěra v MAP** a představa o MAP „jako o dalším projektu, kde se budou jen vyplňovat tabulky“.
- **Vytíženost pedagogických pracovníků, zejména ředitelů škol:** Jedná se zejména o vysokou administrativní zátěž škol, která nedává prostor pro další rozvoj (resp. rozvoj školy nelze v běžné agendě „stíhat v běžné pracovní době“). Lze přitom říct, že ředitel školy je klíčovým pracovníkem školy v projektové agendě tj. „jeho agendou je zisk projektů“. Konkrétním dopadem neúměrné administrativní zátěže je fakt, že „ředitel projekty píše o víkendech“.
 - o (V úrovni dopadů je třeba vnímat i to, že) MAP je svým způsobem další časovou zátěží pro školy. MAP sice nabízí pomoc, ale něco za to také chce (např. v průběhu Covid-19 byla prostřednictvím MAP zjišťována aktuální situace ve školách; evaluace).
 - o „Chuť pro pokračování bere byrokracie a změny v zákonech, naopak hodně pomáhá vnitřní motivace.“
- **Časová zátěž** „nedá se to dělat pro peníze, člověk v tom musí vidět smysl... peníze mu nevyhradí ten volný čas, který do toho musí investovat“. Pozice ředitelů škol je vysoce časově náročná, „jedná se o spojení pozice administrativní, vzdělávací, manažerské, ekonomické...“. Panuje obava, že tato zátěž může ovlivnit motivaci ředitelů škol pro zapojení do MAP. Jako podporující pro ředitele je v tomto směru vnímána možnost sdílení zkušeností a podpora v rámci sdílení informací k dotačním titulům.

⁵1 „Možnost žádat o projekty s dotací“, 3 „nevím“



- **Motivace a aktivita jednotlivých škol:** Některé školy jsou aktivnější, jiné jsou méně aktivní. Neaktivitu některých je těžké ovlivnit; u jiných by mohlo pomoci navýšení financí na jednotlivé aktivity pro více škol (např. rozvoj kariérního poradenství byl finančně designován pro 20 škol). Jako problém je vnímáno také „*pouze formální*“ zapojení některých škol do MAP, kdy „*jsou zapojeni, jen aby čerpali*“. Jako možná cesta posílení zapojení škol se jeví systém propojení několika škol i mimo pracovní skupiny. Tento systém by mohl fungovat skrze menší partnerství zapojených škol a následné nabalování aktérů. „*Pouhé emaily nestačí, je potřeba aby mezi sebou měly školy osobní kontakt.*“ Zároveň je ale nezbytné „*respektovat, že někdo nechce být zapojený.*“
- **Nezkušený realizační tým v oblasti školství a dotací, personální změny v realizačním týmu v průběhu projektu.**
- V některých pracovních skupinách dochází k vysoké **fluktuaci členů**, na jednu stranu je potom potřeba se všemi „*začínat od znovu*“, na druhou stranu to může přinést nové nápady.
- **Nevyjasněné kompetence mezi lokálním konzultantem a řídicím orgánem.**
- **Nicneříkající odpovědi na dotazy od řídicího orgánu** – např. odpověď formou opisu metodiky, které jsme zcela nerozuměli, nedošlo k jejímu vysvětlení.
- **(Větší) zapojení veřejnosti:** Jako další rozvojovou oblast lze vnímat potřebu většího zapojení veřejnosti, zejména ve smyslu zapojení rodičů, kteří jsou přirozeně právě tou částí veřejnosti, na kterou projekt cílí. V tomto kontextu by bylo vhodné „*spolupracovat úžeji s jednotlivými školami*“.
- **Vysoký počet zapojených škol omezující možnosti individuální spolupráce s jednotlivými zařízeními:** „*Oproti menším MAP máme určitou nevýhodu v tom, že máme více než 150 škol, je těžké s každou z nich spolupracovat čistě individuálně na osobní bázi. My spíše posíláme nabídky a s řediteli se setkáváme hlavně v rámci pracovních skupin a porad s řediteli, kde o projektu informujeme... osobní návštěvu na každé ze škol jsme stihli realizovat jen na těch mimo-ostravských, kde jsme se snažili vysvětlit, o čem MAP je, a přiblížit strategický rámec projektu.*“ Plánované konference v rámci MAP II se nakonec uskutečnily jen online z důvodu pandemie Covid-19, což neposkytlo prostor pro další síťování aktérů a navázání osobních vztahů členů realizačního týmu se zástupci škol či zástupci zřizovatelů.
- **Složitý systém veřejných zakázek a administrativa**, v souvislosti s vnitřními předpisy magistrátu nebo úřadů velkých měst.
- „**Byrokratická mašinerie**“: „*Flexibilní realizaci nápadů pracovní skupiny brání i to, že i jen uzavření smlouvy s lektory a naplánování školení je ve státní správě hodně zdlouhavá záležitost.*“
- **PR MAP v systému jiných projektů na podporu činnosti jednotlivých aktérů:** „*Běžní učitelé často neví, kdo kterou aktivitu financuje, nemusí ani tušit, o čem MAP je... do budoucna by bylo vhodné mít nějaké konkrétní vlajkové aktivity, podle kterých bychom byli rozpoznatelní např. jako jsme měli mladého řemeslníka nebo šachy pro nejmenší v mateřinkách, to už si mateřinky vyloženě spojovali s MAP.*“
- **Ředitel jako gatekeeper možnosti oslovit jednotlivé učitele:** „*Ředitel je určitým gatekeeperem, on rozhoduje, jak naloží s našimi nabídkami, jestli je rozpošle nebo třeba*



představí na poradě a jak učitele motivuje pro účast na aktivitách.“ „Je těžké se v rámci objemu škol dostat přímo k učitelům, učitelé v množství nabízených aktivit často ani nerozlišují, kdo tu, kterou aktivitu financuje... jestli je to právě MAP.“

- **Podchycení ZUŠ**, kde je zřizovatelem Kraj: jsou jinak nastavené např. individuální vzdělávání v odpoledních hodinách: *„Jejich potřeby nejsou stejné, jako u běžných základních škol a je tedy těžké najít školení/aktivity, které by jim MAP mohl poskytnout. Při zjišťování jejich zájmu jsme narazili na to, že chtěli věci, které MAP dělat nemůže.“*
- Jako velký problém byla opakovaně zmiňována **potřeba legislativních změn**, které by byly iniciovány „zespodu“. Aktuálně jsou některé prvky legislativy vnímány jako zatěžující a házející „klacky pod nohy praktikům“ (konkr. byly zmiňovány následující problémy: integrace a s ní související témata, omlouvání absence žáků, odklady, možnost nepřítomnosti dítěte při zápise do ZŠ, nepovinnost využívání pedagogicko-psychologických poraden, sdílení informací mezi institucemi v kontextu GDPR atd.). Vítanou změnou by bylo promítnutí zkušeností z dobré praxe nejen např. do datačních strategií města, ale i do dotačních strategií MŠMT.
- Opakovaně byla zmiňována potřeba větší spolupráce s MŠMT a potřeba *„jasné zpětné vazby, jak MŠMT využívá výsledky MAP“*. Chybějící systematizace a podpora dobré praxe vzniklé v rámci MAP ze strany MŠMT např. konkrétně systému kariérních poradců ve školách.
- **Finanční podpora MAP:**
 - *Potřeba rovnoměrných dotací: „v MAP II za každou zapojenou školu měl žadatel o dotaci cca 100 tis. Kč + 8 mil., což bylo pro všechny žadatele stejné – takže MAP s 15 školami dostal 9,5 mil., my jsme dostali 24 mil.“*
 - *„nemožnost pořádat vzdělávací aktivity v MAP III, kde je přímo zakázaná implementace a vzdělávací aktivity. V rozpočtu by byl prostor alespoň na pár aktivit (lektor například ředitel školy, DPP za jeden den 2.000 Kč nebo pořádání kulatých stolů, půldenní akce s cenou do 5 tis. Kč, rozpočet by to unesl, ale metodika to nedovoluje. Mohlo být nastaveno dobrovolné pořádání aktivit s možností je vykazat, šikovné realizační týmy by si poradily s minimálními náklady.“*

Na otázku, co dosažení cílů MAP nepomáhá jsme se ptali i respondentů našeho dotazníkového šetření. Respondenti se domnívali, že nepomáhá zejména (časová) vytiženost pedagogických pracovníků školy, složitý systém veřejných zakázek a administrativa a to, že legislativní změny v oblasti školství neprobíhají zespodu.



Tabulka 10: Co v rámci MAP nepomáhá

Odpověď	Responzí	Podíl
(časová) vytiženost pedagogických pracovníků škol	82	69,5 %
nemotivovanost jednotlivých škol ke spolupráci	24	20,3 %
nedostatečné zapojení veřejnosti do aktivit MAP	14	11,9 %
vysoký počet zapojených škol v ORP brání možnosti individuální spolupráce s jednotlivými školami	5	4,2 %
složitý systém veřejných zakázek a administrativa	50	42,4 %
neznalost MAP ze strany škol (malé PR aktivit MAP)	30	25,4 %
legislativní změny v oblasti školství neprobíhají zespondu	32	27,1 %
nedostatečné využití výsledků MAP ze strany MŠMT	29	24,6 %
malá možnost využít flexibilně finance z MAP pro aktivity navrhované pracovními skupinami	13	11,0 %
rozsah požadavků ze strany MAP v případě zapojení školy do projektu	6	5,1 %
Jiná... ⁶	2	1,7 %

Zdroj: Vlastní konstrukce.

Realizační tým projektu zmiňoval, že se ve vztahu k výše zmíněným výzvám a hrozbám snaží kontinuálně motivovat školy a podporovat je v plánování aktivit, „*kteřé samy chtějí*“. „*I skřze evaluace se snažíme vytipovávat školy, u nichž je spolupráce buď dobrá nebo potřebuje naopak posílit... snažíme se jim pak cíleně nabízet aktivity, jelikož školy plošně tolik nereagují.*“

Realizační tým ve vztahu k tomuto vnímal i určitou rozvojovou oblast v nastavení MAP, kdy v průběhu MAP III.: „*probíhá pouze plánování... nyní od nás nemohli nic konkrétního získat... nemůžeme pořádat žádné vzdělávací a implementační aktivity...*“. Členové realizačního týmu se shodovali na tom, že díky tomu „*vztah mezi aktéry a nimi ochladl, protože pro ně nebyli dva roky tolik zajímaví*“. Realizační tým se přitom shodoval, že by stačilo relativně málo „*např. svolávat kulaté stoly k určitému tématu...stačilo by otevřít pracovní skupinu pro větší množství účastníků k nějakému tématu...museli bychom ale obházet nějaké pravidlo... stačilo by dát pryč jednu zákazovou větu o pořádání školení z metodických materiálů...mohli by se tím lépe udržovat vztahy...školení dělají publicitu projektu...*“.

Realizační tým také vnímal potřebu větší podpory v oblasti PR od kolegů „*z magistrátu*“, kdy by jejich aktivity mohli zmiňovat více i kolegové z jiných oddělení, jelikož na ně často ve svých činnostech navazují. Přímou tak akcentovali poptávku po větším propojování mezi projekty a vnímání přesahu mezi projekty jakožto dlouhodobou snahu zacílenou na zvyšování kvality vzdělávání. Členové

⁶2 „nevím“



realizačního týmu tak hovořili o potřebě podpory spolupráce mezi jednotlivými odděleními „magistrátu“. Zároveň realizační tým poptával potřebu získat pro MAP větší prostor např. v aktivitách jako jsou porady ředitelů. V rozhovoru tak byla identifikována „*potřeba podpory vedení směrem k informovanosti o MAP, a to jak ven, tak dovnitř magistrátních struktur*“.

Realizační tým projektu také přímo identifikoval potřebu supervizí jakožto určitou „*podporu oddělení, možnost se vypovídat...*“.

EQ4: Objevili se nějaké nečekané jevy/proměnné, které měly povahu hrozeb/rizik nebo příležitostí? Jaké strategie práce s nimi realizátoři volili? Jak se je dařilo zvládat?

Za nečekaný jev, který se objevil v průběhu realizace projektů MAP lze jednoznačně považovat pandemii Covid-19 a vládní opatření s ní související. V průběhu MAP II došlo k „*výpadku aktivit*“ v důsledku pandemie Covid-19, následně „*musel realizační tým výpadek dohánět, což vedlo ke kumulaci hodně akcí v menším časovém prostoru, což vedlo k možnému přesycení učitelů*“. V podobné situaci se totiž ocitli i další poskytovatelé aktivit pro učitele.

Realizační tým se shodoval na tom, že „*ve finále hodnotíme zvládnutí situace dobře, pořádali jsme více online aktivit. Účastníci se více hlásili, časový prostor na to byl lepší...*“. Určitou rozvojovou oblast vnímal realizační tým v tom, že na začátku pandemie „*se nemohlo realizovat, pak jsme to na konci doháněli, ale naučili jsme se pracovat s online prostředím, tak vše odsýpalo...*“.

Aktéry zapojené do MAP se snažil realizační tým v průběhu pandemie podpořit tím, že došlo k založení sekce pro online vzdělávání na stránkách projektu: „*byla to snaha o co nejširší přenos informací... dělali jsme i školení pro obsluhu online komunikačních platforem např. MS Teams, byl o to zájem...*“.

Další nečekanou proměnou, která tvořila pro realizaci projektu určité ohrožení byly personální změny v projektu, kdy např. odešla hlavní manažerka a „*bylo třeba se zapracovat... bylo třeba plnit indikátory... do toho přišel Covid*“. Realizační tým si díky tomu uvědomoval, jak jsou důležité dobré osobní vztahy v týmu „*např. i otevřenost ke kritice, potřeba táhnout za jeden provaz...potřeba snahy dělat něco pro partnery navíc, potřeba budování vztahů s aktéry, kteří si pak s MAP spojují konkrétního člověka s určitým stylem komunikace*“.

EQ3: Do jaké míry se podařilo postupovat při naplnění cílů v souladu s principy MAP (spolupráce; zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů; dohoda; otevřenost; SMART; udržitelnost; partnerství) v rámci MAP I., II., III.?

V následující evaluační otázce se zabýváme naplněním cílů MAP v souladu s konkrétními principy MAP. Realizační tým se shodoval na to, že se o naplňování uvedených principů snaží kontinuálně ve všech MAP, ať už tedy v MAP I., II., nebo III. Zároveň členové realizačního týmu upozorňovali na to, že se naplňování těchto principů liší spíše v konkrétních aktivitách, které jsou a byly v rámci jednotlivých MAP podporovány, a to od plánování přes implementaci.



Nyní se zaměříme na konkrétní principy MAP a na to, pomocí jakých konkrétních aktivit jsou dle realizačního týmu SMO (n=4, opakovaně) a vedoucích pracovních skupin (n=4) naplňovány.

- **Princip spolupráce** je naplňován skrze rozvoj neformální spolupráce a aktivit mezi jednotlivými pracovními skupinami – např. skrze neformální aktivity, PS spolupracují zejména skrze řídicí výbory. „V některých pracovních skupinách se podařilo najít takové složení skupin, že se pracovní skupiny stávají skutečnými hybateli, kteří k aktuálním tématům aktivně zauímají stanoviska a vymýšlejí různé možnosti aktivit...“; „100 % propojujeme aktéry, vytváření příležitosti, a to online i osobně“
- **Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů:** Realizační tým uváděl, že se o naplnění tohoto principu intenzivně snaží, ale právě zde vnímají určité rozvojové oblasti, jelikož: „je skupina aktivních a většinou se neozývá nikdo navíc...“. Zapojení veřejnosti je stále rozvojovou oblastí: střetává se zde velká nabídka různých akcí a časové možnosti rodičů („rodiče přijdou na odpolední akce typu opékání buřtů, na celodenní akce je těžké rodiče dostat“). Aktivity projektu směřují zejména na odbornou veřejnost, zástupci rodičů jsou ale v řídicím výboru, často se v jednotlivých pracovních skupinách kombinuje role rodiče a odborné veřejnosti. Spolupráce s rodiči je spíše v agendě jednotlivých škol (např. školské rady, sdružení rodičů, školské parlamenty, víkendy pro rodiče). MAP může podporovat spíše tvorbu klimatu školy a role školy jako komunity. Zapojení rodičů se dařilo přes střediska volného času a konkrétní témata např. polytechnický workshop, který byl dopoledne pro učitele a odpoledne pro rodiče a děti (učitelé byli vzděláni v tom, co je možné v rámci vzdělávání využít z dotačních programů města; děti a rodiče mohli společně vyrábět, dostali k tomu materiál). Osvědčilo se rovněž zapojení rodičů přes webináře. **Zapojení veřejnosti** je spíše ideálem, ke kterému pracovní skupiny směřují. Důležitým tématem je motivace veřejnosti pro zapojení, kdy „jsme rádi, že se veřejnost, potažmo rodiče aktivity zúčastní, než aby nám ji pomáhali vytvářet nebo plánovat.“ Pro větší zapojení rodičů je nezbytné ukázat rodičům „lidskou stránku školy“, aktuálním problémem je to, že si rodiče navykli udržovat určitý distanc od školy kvůli opatřením v rámci Covid-19, kdy nebyli např. ani vpouštěni do budovy. Jako problematický je v této otázce vnímán i **pohled veřejnosti na povolání učitele**, kdy toto povolání ztrácí určitou prestiž a „respekt“ ze strany společnosti a následně i rodičů a jejich dětí.
- **Princip dohody:** Základním principem, na kterém jsou dobrovolné dohody založeny, je vyjednávání. Jednání a vyjednávání je pravidelnou agendou jednotlivých pracovních skupin, na jejichž základě MAP funguje.
- **Princip otevřenosti:** Členství v pracovních skupinách je „poměrně otevřené, pokud má někdo zájem a je schválen řídicím výborem, může se zapojit. Možnost se do pracovních skupin přihlásit je i skrze přímé oslovení realizačního týmu; dále se pracuje na základě osobního doporučení nebo projevení aktivity někoho ze škol“. Jednotlivé akce MAP jsou také otevřené pro všechny zapojené aktéry.
- **Princip SMART:** Spolupráce v rámci MAP je konkrétní a specifická, výstupy a výsledky jsou kontrolovatelné a měřitelné. Zároveň jednotlivé nastavené cíle a aktivity, skrze nichž je cílů dosahováno jsou realistické, což umožňuje jejich dosažitelnost. Celý systém MAP je časově



ukotvený, tudíž sledovatelný. V tomto kontextu informanti specificky zmiňovali příklad aplikace SMART principu v podobě přesunutí schůzek do režimu online (časová efektivita: „odpadá čas nutný na přesun na místo konání schůzky“).

- **Princip udržitelnosti:** MAP sloužil často jako „pilotáž“: díky rozpočtu MAP bylo např. možné financovat některé aktivity a ukázat tak, že jsou pro školu prospěšné a dále využitelné (např. podpora školních knihovníků nebo kurz polytechnického vzdělávání pro mateřské školy). Školy tak posílily svou motivaci využívat aktivity MAP, což výrazně posiluje udržitelnost MAP. Udržitelnost je rovněž posilována skrze využívání participativních metod spolupráce jako jsou např. pracovní skupiny.
- **Princip partnerství** je specificky naplňován skrze spolupráci s řadou stakeholderů v rámci projektu. V rámci dotazování na specifické oblasti naplňování principu partnerství byly zmiňovány zejména následující:
 - o Školy byly pravidelně dotazovány na jejich potřeby v oblasti vzdělávání v konkrétních tématech (dotazníky potřeb, evaluace);
 - o Realizační tým se snaží síťovat školy na ty školy, které daný problém řeší efektivně a mohou si tak předávat informace a příklady dobré praxe;
 - o Semináře pro příjemce podpory, kdy umí realizační tým předat možné cíle pro získání podpory např. z MMO.

sEQ5: Jaké nové kompetence (pomocí informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit v rámci řešení specifických problémů a potřeb) aktéři MAP v průběhu jeho realizace získali?

Na to, jaké nové kompetence aktéři MAP v průběhu realizace projektů získali jsme se ptali i respondentů (n=118) našeho dotazníkového šetření. Jednotlivé odpovědi respondentů byly analyzovány pomocí tematické analýzy. Díky této analýze jsme získali nejčastější (tematické) oblasti kompetencí, které respondenti získali. Jednalo se o následující kompetence:

- **Strategické řízení a plánování** (manažerské kompetence, kompetence k řešení problémů...): Informace o aktuálních trendech ve vzdělávání, o dění, plánování v oblasti školství na všech úrovních, kompetence k úpravám RVP, větší přehled o možnostech školy, informace o možnostech realizace projektů s finanční podporou, nové informace v rámci DVPP. Konkrétní informace o potřebách zřizovaných škol. Plánování projektových fiší. Rozšíření legislativního rámce, informací o jiných školách a organizacích a jejich potřebách, o možnosti navázání spolupráce apod. Spolupráce v rámci nastavení investičních příležitostí a přípravy jejich realizace. Větší povědomí ohledně úrovně vzdělávání, nabídek projektů, volnočasových aktivit pro MŠ či ZŠ. Vhled do problematiky tvorby koncepce školství a postavení předškolního vzdělávání v rámci ní. Vidím aktivity školy v širším kontextu.
- **Vedení a řízení kolektivu:** vedení kolektivu, zpracování adaptačního plánu začínající učitelky, umění delegace.



- Nové dovednosti a znalosti v oblasti budování školního poradenského pracoviště, sdílení zkušeností školních psychologů, speciálních pedagogů, metodiků prevence a výchovných poradců. Budování kariérního poradenství.
- **Inkluzivně – didaktické kompetence:** Práce s žáky z nepodnětného prostředí/ znevýhodněného prostředí, práce s integrovanými žáky, komunikace se zákonnými zástupci žáků. Kompetence celoživotního vzdělávání, nové znalosti a dovednosti v oblasti inkluze dětí se specifickými vzdělávacími potřebami a vzdělávání cizinců. Kompetence pro řešení místně specifických problémů a potřeb s orientací na dostupné a inkluzivní vzdělávání a rozvoj potenciálu každého dítěte. Znalosti v oblasti logopedie a logoprevence. „*Posílili jsme své kompetence v oblasti diagnostiky nadání a práce s nadanými žáky.*“.
- **Práce s aktivizačními vzdělávacími programy a pomůckami:** čtenářská gramotnost – podpora knihovníků, digitální gramotnost – Corinth, finanční gramotnost – Finanční svoboda. Pracovní kompetence v oblasti práce s různými druhy nářadí s dětmi v MŠ, pracovní postupy pro polytechnickou výchovu v MŠ.
- **Spolupráce mezi školami** (komunikační, kooperace, výměna zkušeností...): prohloubení spolupráce mezi školami a tím získávání příkladů dobré praxe i řešení specifických problémů. Schopnost empatie a naslouchání osobám z jiných oblastí vzdělávání. Došlo k větší provázanosti mezi zařazenými subjekty. Schopnost empatie a naslouchání osobám z jiných oblastí vzdělávání. Spolupráce se školami zřízenými podle §16 odst. 9 školského zákona. Zisk nových kontaktů. Zisk většího právního povědomí.
- **Větší propojení sociální sféry se školstvím** (zejména základním).
- Specifické kompetence jako:
 - **Zdravé stravování dětí;**
 - **IT kompetence;**
 - **Matematická gramotnost:** Hejného matematika, předmatematická gramotnost pro pedagogy;
 - **Čtenářská gramotnost;**
 - **Polytechnické vzdělávání;**
 - **Environmentální vzdělávání.**



Dopady MAP

Kapitola o dopadech MAP je zpracována na základě odpovědí na EQ 4 až EQ 6.

EQ4: Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

V rámci této evaluační otázky jsme si kladli jednu podotázku zaměřenou na pozitivní, negativní, záměrné a nezamýšlené dopady v území.

sEQ6: Jaké byly pozitivní, negativní, záměrné a nezamýšlené změny v území?

Na změny v území díky MAP jsme se doptávali členů realizačního týmu SMO (n=4, opakovaně) a vedoucích jednotlivých pracovních skupin (n=4). Tematická analýza jednotlivých odpovědí odhalila následující změny:

- **Vytvoření návazných dotačních titulů města** (na aktivity vytvořené a pilotované v rámci MAP) ve spolupráci s pracovními skupinami např. digitální gramotnost nebo kariérní poradenství.
- **Posílení vybavenosti a možností výuky škol**, což mělo konkrétní dopad na zkvalitnění vzdělávání žáků (pozn. odkaz na výsledky šetření ve školách ORP České školní inspekce, kdy „*Ostrava, kde se vzdělávání odehrává ve svém způsobem znevýhodněném prostředí nedopadla vůbec špatně oproti některým očekáváním*“). Pořízení moderního vybavení do škol (3D software, vzdělávací hry, čtenářské/pisatelské kostky, pomůcky a metodika k Hejného matematice...).
- **Rozvoj měkkých dovedností vyučujících a posílení odborných pozic na školách.**
- **Podpora kvality práce s dětmi se speciálními výchovnými a vzdělávacími potřebami** a s dětmi nadanými.
- **Změna přístupu některých učitelů a ředitelů ke změnám:** „*Je ale stále hodně pedagogů, kteří mají své přípravy, podle kterých učí dvacet let a chtějí s nimi i doučit do důchodu.... Jak tyto učitele motivovat, to je velká otázka...*“
- Intervenující proměnná motivace škol: „*V některých školách se toho změnilo hodně, v některých nic*“.
- **Navýšení kvality a praktičnosti vzdělávání:**
 - o **Navýšení kvality výuky skrze změny způsoby výuky a formativní hodnocení žáků:** díky nabídce vzdělávání došlo ke změně přístupu k žákům, změně způsobu výuky a změnám ve využívaných způsobech hodnocení (formativní hodnocení).
 - o V mateřských školách došlo k rozvoji logopedie (v oblasti prevence i intervence) nebo rozvoji výuky šachu.
 - o Zajištění informovanosti formou seminářů k přechodu škol na novou informatiku.
- **Větší spolupráce jednotlivých aktérů:** konkrétně mateřských, základních a vysokých škol, a to zejména v oblastech vzdělávání pedagogů a sdílení dobré praxe (a to i mimo region



např. exkurze za zdravým stravováním...). Uvedené vedlo ke zvýšení kompetencí pedagogů a tím pádem i dětí.

- Usnadnil se **přenos dobré praxe** mezi jednotlivými školami, což může mít vysoce motivační účinek.
- **Připomínkování legislativy** (pracovní skupiny jako poradní orgán): vznik připomínkovacího místa pro legislativu s dobrou pověstí, tj. s kvalitními připomínkami.
- Nezamyšleně došlo ke **zjednodušení administrativy** díky Covid-19 např. zjednodušení administrace výkazů práce, bez nutnosti je přímo podepisovat.
- Velký posun je vnímán zejména ve skupině **kariérního poradenství**, která v rámci MAP „vznikla úplně z ničeho, v podstatě z nápadu... nyní jsou k dispozici finance na kariérní poradce, což vedlo k úlevě výchovným poradcům, kteří do té doby řešili kariérní poradenství v rámci své vlastní agendy... nyní existuje pozice kariérního poradce, je k dispozici školení, vznikla komunikační platforma, spolupracuje se s dalšími aktéry jako je např. MS Pakt nebo i konkrétní firmy“. Díky síti kariérních poradců se daří zvýšit informovanost žáků o možnostech volby povolání a konkrétně vhodné střední školy, což „je podporuje v tom vybrat si střední školu podle toho, co opravdu chtějí dělat, a ne třeba podle toho, co si rodiče myslí, že by dělat měli“.

Na to, co se změnilo pozitivně díky MAP jsme se ptali i respondentů našeho dotazníkového šetření (n=118). Respondenti vnímali největší pozitivní dopad v podobě **vytvoření dotačních titulů/programů na úrovni města Ostravy reflektujících aktuální potřeby definované pracovními skupinami nebo rozšíření podporovaných oblastí (kariérové poradenství, školní knihovny), v podobě posílení vybavenosti škola a také v podobě přenášení dobré praxe a navýšení spolupráce mezi jednotlivými školami.**



Tabulka 11: Co se díky MAP změnilo pozitivně

Odpověď	Responzí	Podíl
vytvoření dotačních titulů/programů na úrovni města Ostravy reflektujících aktuální potřeby definované pracovními skupinami nebo rozšíření podporovaných oblastí (kariérové poradenství, školní knihovny)	57	48,3 %
zlepšení vnímání potřeb škol zřizovatelem, poskytnutí dodatečných finančních prostředků na aktivity pilotně realizované v rámci projektů MAP ORP Ostrava I-III	33	28,0 %
posílení vybavenosti a možností výuky škol	45	38,1 %
posílení odborných pozic na školách	34	28,8 %
rozvíjení měkkých dovedností vyučujících	36	30,5 %
podporování kvality práce s dětmi se speciálními výchovnými a vzdělávacími potřebami	34	28,8 %
přenášení dobré praxe a navýšení spolupráce mezi jednotlivými školami	45	38,1 %
navýšení spolupráce mezi jednotlivými aktéry v oblasti školství při řešení nových výzev a problémů	12	10,2 %
rozvíjení kariérního poradenství na školách	28	23,7 %
dlouhodobé plánování investičních akcí	24	20,3 %
aktéři se mají na koho obrátit v případě řešení problému nebo hledání inspirace	19	16,1 %
Jiná... ⁷	8	6,8 %

Zdroj: Vlastní konstrukce.

Respondentů jsme se doptávali i na negativní změny, které nastaly v rámci MAP. Jako negativní změny byly nejvíce vnímány **nárůst další administrativy v souvislosti se zapojením do projektu, špatná přehlednost a překryv mezi projekty nabízenými školám v území a množství nabídek školení, které (školy) nestíhají využít.**

⁷8 "nevím, nedokážu posoudit"



Tabulka 12: Co se díky MAP změnilo negativně

Odpověď	Responzí	Podíl
nárůst další administrativy v souvislosti se zapojením do projektu	53	44,9 %
množství emailů z MAP	13	11,0 %
množství nabídek školení, které lidé nestíhají využít	26	22,0 %
špatná přehlednost a překryv mezi projekty (tj. školení, pomůcky, pracovní skupiny aj.) nabízenými školám v území (poskytované SMO = MAP, NPI= SYPO, aj., MSK-KAP)	41	34,7 %
tlak zřizovatele na využívání projektových možností (vzdělávání, pomůcky)	6	5,1 %
časová vytíženost ředitelů/pedagogů zapojených do řídicího výboru/pracovních skupin projektu bez adekvátního přínosu	21	17,8 %
Jiná... ⁸	12	10,2 %

Zdroj: Vlastní konstrukce.

EQ5: Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Realizační tým se ve svých odpovědích zaměřil na shrnutí přínosů pro jednotlivé aktéry MAP:

- **Školy: široká nabídka vzdělávacích aktivit:** „obrovská nabídka vzdělávacích aktivit...nejen gramotnost, ale i soft skills...témata jako řeč, zdraví...vzdělávání specifických skupin pracovníků jako např. výchovných poradců... kdo chtěl, mohl si najít to své...“; **implementační aktivity pro školy:** „...placení licence software, na které by jinak školy finančně nedosáhli...možnost ukázat přínosy software...možnost si zkusit něco z peněz MAPU...MAP působil jako takový pilot...např. pro 10 škol, zjistilo se, bezplatně, jak to ve škole funguje...“; **informovanost:** „webové stránky a Facebook přináší spousty kvalitních informací...v MAP 3 stavíme na informovanosti škol“. Ve vztahu k informovanosti se realizační tým shodoval na tom, že považují za důležité „návody, kde najít finance: sdílení výzev, odkud mohou aktéři čerpat, zavedení dotačních informací i emailem, kdy se aktéři mohou přihlásit k odběru...“. Členové realizačního týmu přitom zdůrazňovali, že by chtěli, aby byl MAP vnímán jako jakýsi „pomocník“ školám, který i v případě, že aktuálně nedisponuje potřebnými informacemi, propojí daného aktéra s někým, kdo informace má.
- **Děti, resp. žáci,** dostali díky MAP možnost vyzkoušet nové moderní pomůcky, vzdělávací metody, ale také rozmanité aktivity.
- **Zřizovatelé** se mohli zúčastnit rozmanitých školení a seminářů např. „změna způsobu financování škol od roku 2020, účast 120 lidí...dostali kompletní info., na co se připravit“.

⁸4 „nevím, nedovedu posoudit“, 8 „nic“



- Členové realizačního týmu přitom opakovaně zmiňovali, že jedním z hlavních přínosů MAP je **synergický efekt v propojování jednotlivých aktérů**, kteří by se bez aktivit MAP vzájemně nepotkali a nemohli by tak zahájit spolupráci např. MAP podpořil vznik sítě mateřských škol, zřízení dotačního titulu pro kariérní poradce (spolupráce s MS paktem), spolupráci s Expat centrem, propojení některých škol a školek s univerzitami atd.

Evaluační otázku odpovíme dále pomocí zpřesňující podotázky zaměřené na pozitivní, negativní a nezamýšlené přínosy pro jednotlivé aktéry MAP.

sEQ7: Jaké byly pozitivní, negativní, záměrné a nezamýšlené přínosy pro jednotlivé aktéry?

Následující tematický výčet přínosů MAP vznikl na základě tematické analýzy rozhovorů se členy realizačního týmu SMO (n=4, opakovaně) a vedoucími pracovními skupin MAP (n=4).

Přínosy MAP:

- **Dlouhodobé plánování práce:** „školy přicházejí na to, že by měly plánovat, nejen reagovat na aktuální výzvy, ale mít konkrétní vize v dlouhodobém horizontu...“.
- Možnost „**směřovat toky financí zespodu**, tak aby byly opravdu účelně využity“.
- **Modernizace vzdělávání a zkvalitnění přístupu pedagogů k dětem s poruchami učení a chování.**
- **Sítování, školení, sdílení, možnost aktivního zapojení se do utváření aktivit:** došlo k seznámení jednotlivých aktérů mezi sebou, ale také zasítování jednotlivých skupin aktérů např. propojení mateřských a základních škol, vysokých škol a firem. Konkrétním důsledkem je zvýšení návaznosti vzdělávání pedagogů na praktické potřeby konkrétních škol. V rámci sítování a propojování aktérů byl kladen důraz i na to, že „víme, že někdo na to je a co přesně dělá... se vši naší agendou, to člověk nemá čas jinak studovat a taky má už provozní slepotu“.
- **Propojení jednotlivých aktérů** jako jsou např. ředitelé základních škol, zástupci vysokých škol, střediska volného času, zřizovatelé... „*uvedené umožní např. setkávání zástupců mateřských a vysokých škol, pohovoření o jejich potřebách a možnostech vzdělávání studentů...*“.
- **Zlepšení počítačové gramotnosti:** skrze poskytnutí vzdělávání, anebo i konkrétního software pro výuku (např. Corinth).

Na to, co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům z území jsme se ptali i respondentů našeho dotazníkového šetření (n=118). Respondenti se nejčastěji domnívali, že přínosem je **rozvoj/zvýšení profesních kompetencí, možnost aktivního zapojení se do utváření aktivit, rozvoj měkkých dovedností vyučujících a dlouhodobé plánování investičních aktivit jednotlivých subjektů.**



Tabulka 13: Přínos MAP pro jednotlivé aktéry území

Odpověď	Responzí	Podíl
dlouhodobé plánování investičních aktivit školy/SVČ/jiného subjektu	37	31,4 %
možnost aktivního zapojení se do utváření aktivit	51	43,2 %
rozvoj/zvýšení profesních kompetencí	56	47,5 %
zlepšení počítačové gramotnosti	27	22,9 %
rozvoj měkkých dovedností vyučujících	38	32,2 %
posílení otevřenějšího přístupu škol ke změnám	23	19,5 %
možnost směřovat toky financí do škol zespodu	14	11,9 %
posílení spolupráce základních, mateřských a vysokých škol	15	12,7 %
propojování aktérů a síťování i mimo oblast škol a školek	17	14,4 %
PR školy, subjektu zapojeného do MAP (díky publicitě skrz MAP)	8	6,8 %
Jiná... ⁹	6	5,1 %

Zdroj: Vlastní konstrukce.

EQ6: Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

Na položenou evaluační otázku odpovíme pomocí zpřesňující evaluační podotázky zaměřené na vzájemné přínosy, komplementarity a synergie s dalšími projekty, které byly identifikovány.

sEQ8: Jaké vzájemné přínosy, komplementarity a synergie s dalšími projekty byly identifikovány?

Na otázku, co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP jsme se ptali členů realizačního týmu SMO (n=4, opakovaně) a vedoucích pracovních skupin MAP (n=4). Informanti se vyjadřovali k jednotlivým partnerství.

- MAP má celkem uzavřeno **20 partnerství**, z toho lze některé považovat za vysoce funkční příklady dobré praxe partnerství s následujícími aktéry:
 - o Knihovna města Ostravy;
 - o Moravskoslezská vědecká knihovna;
 - o TietoEVERY (např. v průběhu Covid-19 nabídli techniku; spolupracují na vzdělávání v oblasti IT: „*chtějí investovat do dětí, protože podobná investice se jim vrátí v podobě kvalitních absolventů*“);

⁹4 „nevím, nemohu posoudit“, 2 „nic“



- Moravskoslezské inovační centrum (Expat centrum Ostrava – spolupráce s rodilými mluvčími);
- **Národní pedagogický institut (NPI)** – realizační tým očekával větší aktivitu a pomoc např. při výkladu metodických materiálů. Jednalo se spíše o koordinátora jednotlivých setkání, nebyly zde zcela jasně vymezené kompetence ve smyslu, co je možné řešit s NPI a co již s MŠMT. Chyběla zde větší koordinace interakce mezi jednotlivými MAP projekty.
- **Řídící orgán** – realizační tým očekával větší aktivitu a pomoc, zejména v oblasti metodické (např. po žádosti o výklad metodiky „*přišel*“ její přepis). V důsledku čehož musel realizační tým poptávat metodickou pomoc u jiných projektů MAP. Nastala také situace odstoupení od schválení změny v projektu.
- **Krajský akční plán** – chyběla dynamičnost komunikace a koordinace; chyběla větší interakce: „*Projekt byl spíše informativní a zasílali jsme si pravidelné zprávy o našem fungování... chybělo zasílání informací o aktivitách na středních školách... když byli z Kraje osloveni, tak se např. zúčastnili nějaké aktivity, ale sami s iniciativou nepřicházeli*“. Situace se nicméně mění, v rámci MAP III byli členové realizačního týmu přizváni do pracovních skupin Kraje.

Za důležité v rámci partnerství lze považovat i probíhající **schůzky projektových manažerů v rámci Magistrátu města Ostrava (MMO)**, kde je možné konzultovat provozní záležitosti jednotlivých projektů jako např. „*řešení jednotlivých záležitostí s řídicím orgánem nebo provozní fungování ve strukturách města*“. **Jako významná byla vnímána i spolupráce s projektem MMO zaměřeným na rovné příležitosti:** „*spolupráce s lidmi z praxe, kteří ukázali, na co se zaměřit*“ (členství v ŘV a PS). V rámci partnerství byly zmiňovány i **projekty jednotlivých členů pracovních skupin**, které slouží zpravidla jako přenos informací a dobrých praxí skrze členství v pracovních skupinách.



Udržitelnost MAP

Kapitola o účelnosti MAP je zpracována na základě odpovědí na EQ 7 až EQ 8.

EQ7: Jakým způsobem se bude v MAP pokračovat?

Na pokládanou evaluační otázku budeme odpovídat pomocí několika podotázek.

sEQ9: Jak budou fungovat (finančně a personálně) vytvořená partnerství po skončení projektu?

Odpověď na evaluační otázku jsme zpracovali na základě rozhovorů s realizačním týmem SMO (n=4, opakovaně) a na základě rozhovorů s vedoucími pracovních skupin (n=4).

Z výpovědí informantů bylo identifikováno pět základních vizí pro MAP.

- A. Ponechání dobré praxe systému a fungování pracovních skupin jako funkčního nástroje strategického řízení a plánování v rámci ORP;
- B. Větší akcentování kreativnějšího vzdělávání, kritického myšlení a mediálního vzdělávání (nejspíše v rámci implementace MAP IV);
- C. Dlouhodobější plánování a větší zacílení aktivit;
- D. Implementace aktivit v rámci MAP IV;
- E. *„Mimo zaměření na klasické jednorázové vzdělávací aktivity budeme chtít propojit ještě více škol, více pedagogů, a to v rámci poskytnutí prostoru pro jejich scházení (sít MŠ, platforma pro školní knihovníky, platformy pro členy ŠPP). Chceme také více ukázat, že se jedná o aktivity MAP. Chceme vytvářet systematické a souvislé vlajkové aktivity MAP, které budou zároveň příklady dobré praxe.“*

Jako překážka pro fungování MAP byl informanty identifikován zánik financování: pro fungování MAP je nezbytný funkční realizační tým (sdílení, zastupitelnost, spolupráce a směřování ke společnému cíli, vzájemná důvěra) a také finance pro vedoucí pracovních skupin:

- V případě, že by nebyl dostatek financí, chyběl by „*tahoun*“ tj. nejspíše by fungovala některá partnerství a platformy mezi vybranými školami, ale určitě v menším rozsahu a hloubce.
- V případě, že by nebyl MAP nadále finančně podpořen, tak by nejspíše Město Ostrava rozvíjelo vlastní Strategický plán v oblasti vzdělávání ve městě Ostrava, a to spíše „*střešně*“ tj. „*bez tak rozsáhlého zapojení jednotlivých aktérů např. v rámci několika tematických pracovních skupin.*“ Takto by byl zájem nejspíše soustředěn na dotační programy města, vytváření statistik a případně právní poradenství. Chybělo by koncepční a hloubkové vzdělávání a propojování aktérů.
 - Osobní vazby jako základ fungování pracovních skupin by „*nejspíše*“ vedly k tomu, že by byla podpora mezi členy pracovních skupin zachována, i kdyby se již pracovní



skupiny v rámci MAP nescházely. Interakce členů pracovních skupin by fungovala nejspíše tak, že kdyby se vyskytl konkrétní problém, měl by daný člověk komu zavolat, s kým se poradit a s kým to dále řešit.

- Školení by byla nejspíše zprostředkovávána skrze jiné financování a v určité míře zachována skrze povinné vzdělávání pedagogů školami.
- Snížila by se možnost reagovat pružně na aktuální potřeby škol, na trh práce a potřeby vzdělávání jako takového, protože by chyběla platforma pro setkávání zástupců jednotlivých aktérů (zřizovatelů, firem...).
- Chyběl by koordinátor a organizátor akčního plánování propojujícího jednotlivé aktéry.

Kdyby tedy MAP neexistoval, dojde k tomu, že: 1. školy nebudou moci žádat o dotační prostředky z IROP, OP ST aj. (pro podání žádosti musí prokázat soulad s MAPem); 2. nebude další modernizace a dojde k ustrnutí v rozvoji; 3. jednotlivé pracovní skupiny nebudou moci navrhnout řešení a posouvat školství někam dál, nebude tak existovat možnost přenosu dobré praxe (pracovními skupinami); 4. nebude existovat partnerství mezi školami a dalšími institucemi; 5. nebude fungovat předávání informací z území (tedy z nejnižší úrovně) k poskytovatelům dotací (např. MŠMT), kteří se snaží přizpůsobit dotace požadavkům a potřebám z praxe; tj. nevznikaly by projekty zesponzované jako např. malý řemeslník nebo šachy ve školách, kariérní poradenství („to jsou projekty, které vznikly na spolupráci pracovních skupin a šíření dobré praxe“); 6. nebude určen „jednotný směr, kam se dále ubírat“.

Informanti se dále shodovali na tom, že fungování MAP by dále mohla významně ovlivnit nějaká **neočekávaná událost**, která by znemožňovala pokračování partnerství. Je přitom důležité si také uvědomit, že pokračování MAP je ovlivněno také vnějším kontextem jako jsou např. volby a střídání politiků v jednotlivých funkcích, kdy „se musí často začínat se vším od znova a točíme se tak v kruhu“.

sEQ10: Jaké aktivity jsou nosné natolik, že by se v nich pokračovalo i bez finanční podpory z ES fondů a jaký by byl plán jejich financování?

Na to, na co by se měl MAP do budoucna zaměřit jsme se ptali i respondentů dotazníkového šetření. Respondenti se nejčastěji domnívali, že by bylo vhodné se **zaměřit na síťování a propojování aktérů v území, poskytování kvalitních implementačních aktivit a pomůcek školám a na ponechání dobré praxe systému a fungování pracovních skupin jako funkčního nástroje strategického řízení a plánování v rámci ORP.**



Tabulka 14: Na co by se měl MAP do budoucna zaměřit

Odpověď	Responzí	Podíl
ponechání dobré praxe systému a fungování pracovních skupin jako funkčního nástroje strategického řízení a plánování v rámci ORP	50	42,4 %
dlouhodobější plánování a větší zacílení aktivit	32	27,1 %
méně jednorázových školení a více systematických a souvislých aktivit pro více škol	35	29,7 %
kvalitní implementační aktivity a poskytnutí pomůcek školám (viz MAP II – Malý řemeslník, Corinth 3D, polytechnické aktivity, čtenářské metry, pomůcky k Hejného matematice apod.)	54	45,8 %
sítování propojování aktérů v území (tematicky zaměřené platformy – např. logopedická platforma, platforma školního stravování)	43	36,4 %
neustálé prohlubování spolupráce subjektů působících ve vzdělávání v ORP Ostrava	32	27,1 %
Jiná... ¹⁰	3	2,5 %

Zdroj: Vlastní konstrukce.

Respondenti dotazníkového šetření se vyjadřovali k tomu, v čem by měl MAP pokračovat. Odpovědi byly následně analyzovány pomocí tematické analýzy. **Finanční podporu z ESF přesto vnímali jako stěžejní záležitost a uvedené aktivity by bez ní buď nebylo možné realizovat nebo minimálně nebylo možné realizovat v takovém rozsahu jako doposud.** Díky tomu jsme vytvořili specifické oblasti toho, v čem by měl MAP dále pokračovat:

- **Rozvoj kvalitního a inkluzivního vzdělávání dětí a žáků do 15 let;**
- **Strategické plánování a mapování potřeb škol;**
- **Nabídka školení a vzdělávání** (v inovativních přístupech ve školství), mentoringu („*Nejlépe vzdělávání pro celé sborovny*“);
 - o Pro vedení, legislativa, metodiky pro učitele, speciální pedagogika pro učitele...
- **Rozvoj spolupráce škol** (komunikace, sdílení zkušeností, šíření příkladů dobré praxe, sítování, sdílení odbornosti, prohlubování partnerství mezi subjekty, kolegiální podpora zaměstnanců při výměnných pobytech škol stejného zaměření...);
- **Spolupráce s dalšími aktéry** a vytváření odborných platforem např. Svět techniky, neziskové organizace;
- **Podpora administrace projektů a dotací;** poskytování dotací, podpora v žádosti o dotaci; podpora implementačních aktivit;
- **Podpora investičních záměrů;**
- **Vybavení škol pomůckami;**
- Zavádění odborných pozic na školách;

¹⁰2 „nevím, nedokážu posoudit“, 1 „na co uzná za vhodné“



- Projekt kariérního poradenství;
- V podpoře talent managementu;
- Podpora předškolnímu vzdělávání, a to také v oblasti stravování a speciální pedagogické péče;
- Malý řemeslník, Nemocnice pro medvídky i pro žáky 1.-2. tříd ZŠ, Šachy do škol
- Rozvoj čtenářské (pozice školního knihovníka), matematické, environmentální a digitální gramotnosti.

sEQ11: Ve kterých aktivitách/činnostech se již dále pokračovat neplánuje? A proč?

Členové realizačního týmu SMO (n=4) uváděli, že neplánují pokračovat v projektu matematické platformy. V území vznikla potřeba sdílení v rámci matematické platformy (metodiky, materiály, pracovní listy, prostor pro diskusi pedagogů...). „Proces tvorby ale trval dlouho a nepodařilo se najít lídra.“ Uvedené se projevilo sníženým zájmem o platformu. Důvodem mohlo být množství jiných aktivit a platform, nedostatek času a pandemie Covid-19. Doporučení v oblasti matematiky se také objevovala na jiných platformách MAP (např. věnovaných výuce v rámci Covid-19).

Dále členové realizačního týmu uváděli, že neplánují pokračovat ve dvou dílčích aktivitách, jednalo se o:

- Robotické pomůcky do mateřských škol: iniciativa měla výborné ohlasy, ale pomůcky jsou pro školky příliš finančně náročné;
- PS matematické gramotnosti měla požadavek na vzdělávání v oblasti programování: jednalo se o školení v sedmi týdnech, reálná účast byla vysoce nízká (hypotéza, zda záleženo na metodě vzdělávání v programování).

Na to, ve kterých aktivitách by už MAP dále pokračovat neměl jsme se opět ptali také respondentů dotazníkového šetření (n=118). Odpovědi byly následně analyzovány pomocí tematické analýzy. Díky tomu jsme vytvořili specifické oblasti toho, v čem by měl MAP dále pokračovat neměl:

- Nárůst administrativy: Nezatěžovat školy neustálým vypisováním dotazníků, zpracováváním projektových fiší apod.;

EQ8: Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Na položenou evaluační otázku odpovíme pomocí evaluační podotázky specificky zaměřené na rizika pokračování MAP po skončení programového období. Rozšiřující kontext pro zodpovězení předkládané evaluační otázky je přitom poskytnut v EQ7 zaměřené na možnosti pokračování MAP.

sEQ12: Jaká jsou rizika pokračování MAP po skončení programového období?

Jako největší riziko pro pokračování v MAP bylo vnímáno v souladu s výše zmíněným riziko **zániku financování MAP**. Při zániku financování MAP může dojít k zániku dlouhodobého plánování aktivit a investic aktérů a k zániku koordinace místního akčního plánování: „pokud nebude MAP a strategické rámce investičních priorit, území nemusí cítit potřebu, školy budou vědět, co chtějí dělat,



ale nebudou si tolik promýšlet, dělat dokumentace, spíše se školy nadchnou pro nějakou výzvu, setkávání více aktérů a propojování by bylo těžko zachováno... kdo by to organizoval... čas, peníze, kdo by to koordinoval...“ MAP je součástí strategických dokumentů, i tak je ale nezbytné zajistit jeho financování: „MAP je propsaný i ve strategii a v akčním plánu pro školství... jsme i ve strategii města jako důležitý a významný projekt pro vzdělávání... město chce pokračovat... bez financí z unie by do toho město asi nešlo...“



Doporučení

V rámci stanovení doporučení jsme oslovili přímo aktéry projektu v rámci dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 118 respondentů. Respondenti měli v otevřené otázce možnost stanovit velmi konkrétní doporučení ve vztahu k tomu, co by se mohlo v rámci MAP do budoucna zlepšit.

Níže uvádíme konkrétní doporučení:

- **Posílení informovanosti pro vzdělávací instituce a jejich aktéry** např.:
 - „Jednoduché semináře pro ředitele škol, pedagogické pracovníky, kde by měli možnost osvěty: Co je MAP, jak funguje, co nabízí, jak je mohou školy využít.“
 - „Můžeme dát prostor zástupci z MAP na pedagogické radě, aby rozšířil povědomí o MAP.“
 - „Na školy přicházejí noví ředitelé a o projektu se toho moc nedozví, a tak nedochází k plné podpoře nebo využití MAP z jejich strany“.
 - Díky **časovému vytížení** nových ředitelů dochází k "odsunu MAP" do pozadí, protože to není prioritní. MAP pak spíše působí jako další administrativa navíc.
 - „Nebyl by špatný aspoň jednoduchý a přehledný informační leták, který by se k ředitelům dostal a ti měli možnost se v pár krocích seznámit s tím, co MAP nabízí, co organizuje apod.“
 - „Povědomí o MAP by mohlo být rozšířeno větší propagací ze stran zapojených škol.“
 - „Obdobně jako u prezentace dotačních titulů pozvat zájemce o informace a udělat osobní prezentaci dosaženého i perspektiv pro následující období.“
 - „Očekával bych stručnou informaci na celo-městské poradě ředitelů škol o možnostech jak a kdy se zapojit do pracovních skupin, včetně toho, jakou časovou náročnost toto zapojení vyžaduje.“
 - „Oslovit školy, zda by umístily na své webové stránky odkaz přímo na web a Facebook MAP. Možná by to pomohlo i v informovanosti samotných pedagogů (třeba se k nim nedostanou informace od ředitele školy, většinou se to stává u spojených ZŠ a MŠ).“
 - „Prezenční setkání ředitelů subjektů např. ZŠ se zástupci MAP, představení záměrů, případný brainstorming – formou náhodně vybraných skupin ředitelů, aby se ukázaly potřeby. Elektronická komunikace je výborná, ale ne na všechno.“
 - „Směřovat osvětu týkající se fungování MAP více do škol například prostřednictvím setkání s pedagogy na konkrétních školách. Zviditelňovat více konkrétní úspěchy nebo akce, které jsou výsledkem MAP.“
 - „PR MAP považuji za slabé, doporučila bych průběžné zasílání krátkých konkrétních věcných informativních e-mailů na školy, které by ředitel mohl využít bez úpravy jako informaci pro zřizovatele, členy RŠPO, ŠR...“.



- **Zjednodušení, resp. zpřehlednění celého systému:** „Větší přehlednost a srozumitelnost toho, co nabízí.“
- **Lepší PR směrem k veřejnosti:** Posílení informovanosti pro veřejnost, tvorba informačních manuálů. „Rozšířit povědomí o MAP - např. prostřednictvím kvalitního produktového videa na míru vašim požadavkům, tvorby contentu pro sociální sítě nebo výroby videoklipů.“ Vytvořit přehlednější webové stránky (včetně dohledatelnosti aktivit předešlých MAP a plnění kalendáře akcí). Prohlubování partnerství mezi subjekty v oblasti vzdělávání a veřejností.
- **Podpora realizace projektů:** Poskytování projektového poradenství a možnost konzultací s odborníky. Podpora zavádění administrativních pozic ve školách s ohledem na podávání žádostí a realizaci projektů. Poskytnut seznam projektů k dalšímu využití přes dotace („Projekty řadit podle škol ne chronologicky“.)
- **Angažování odborníků** na ekonomiku, právo a projekty z komerční sféry a jejich zapojení do komunikace se školami. Realizace vzdělávacích akcí: možnost setkání s osobnostmi ze světa vědy, výbornými lektory a školiteli. Samotná škola nemá často možnost domluvit si termín s vytiženými odborníky.
- **Zainteresovat více motivovaných jedinců**, „verbovat více osvědčených ředitelů“
- **Posílení propojení jednotlivých aktérů např. školek a škol.** Dále propojovat vhodnými aktivitami propojovat školy s institucemi, které se nepřímou podílí na způsobu vzdělávání dětí např. SPC, PPP, pediatři, logopedi, psychologové...
- **Být pružnější** v řešení aktuálních problémů ve školách (viz. ukrajinská krize, Covid-19)
- **Eliminovat nárůst další administrativy** a snižovat množství stávající administrativy.
- **Množství a plánování aktivit:** Menší rozsah aktivit, ale pro větší počet zájemců, častokrát bývá pozdě se přihlásit na nějakou akci; „jsou období, kdy je aktivit moc a pak nemůže nic“; „zdá se, že se aktivity dublují v jiných institucích“.
- **Větší zapojení škol s vysokým podílem dětí z rodin řešících nepříznivé sociální situace** různého druhu a rozsahu. Např. podpora aktivit pro žáky bez finanční náročnosti. Podpořit školy např. zaplacením autobusu, aby mohli navštívit odborná pracoviště.
- Snažit se, aby MAP byl přínosný pro většinu škol i pro školy specificky zaměřené např. **konkrétnější aktivity pro ZUŠ.**
- **Dlouhodobé investiční aktivity** k obnově a modernizaci škol, dlouhodobé plánování finanční podpory („bylo by dobré, aby škola věděla, zda bude jejich projekt podpořen, popř. v jakém časovém horizontu“).
- V nabídce dlouhodobějších **vzdělávacích aktivit** zaměřených na konkrétní aktuální témata, nabízet pedagogům i nácvik praktických dovedností – zjišťovat potřeby škol v této oblasti. Pořádat tyto aktivity na různých školách. Nenavýšovat množství aktivit, spíše méně, ale dlouhodobějších, zacílených. V rámci vzdělávacích aktivit poskytovat méně teorie, organizace exkurzí a výukových aktivit. Pořádat společná metodická školení k „novým věcem“.



- **Intenzivní spolupráce s MŠMT.** Větší práce s výstupy MAP na centrální úrovni (konkrétně MŠMT) – jedná se o data poskytnutá „zespodu“ a měla by být využívána. Zapojit MAPY centrálně do sběru připomínek a námětů k legislativě, nově vznikajícím programům atd.
- **Vzdělávací aktivity ve školách pro žáky a pedagogy.** Vzdělávání pro celou sborovnu. **Více měkkých aktivit** pro základní školy s prvním stupněm a mateřské školy.
- **Výměna členů pracovních skupin:** „nová krev“
- **Mezinárodní spolupráce** se zajištěním překladatele.
- Osobní rozvoj realizačního týmu (měkké dovednosti, profesní rozvoj, další odbornost v oblasti školství...).

Doporučení dle jednotlivých pracovních skupin MAP

V rámci skupinových rozhovorů se členy pracovních skupin MAP byla zjišťována konkrétní doporučení, co by se mělo změnit či zlepšit, aby pro rozvoj dané oblasti ve školách i pro fungování konkrétních pracovních skupin.

Čtenářská gramotnost: Jak na další rozvoj ve školách:

1. **Zajištění dostatečné finanční podpory** pro rozvoj čtenářské gramotnosti.
2. **Nutnost deklarovat důležitost čtenářské gramotnosti na „nejvyšší úrovni“** např. vlády, ministerstev. Důležitá je také spolupráce ministerstev: „*je nezbytné, aby vznikaly společné projekty školství a kultury*“. Jako alarmující bylo členy pracovní skupiny přitom vnímáno, že z výročních zpráv škol „*zmizela kolonka o hodnocení školních knihoven*“.
3. **Spolupráce a společný cíl institucí, jednota, systematickost, provázanost, strategický plán:** „*je třeba vytvořit kostru, která by se obalovala*“. Členové pracovní skupiny přitom znovu zdůrazňovali, že chybí spolupráce a podpora spolupráce institucí: „*ne knihovny versus divadla, kina, ale spolupráce*“. V tomto kontextu členové pracovní skupiny kritizovali rétoriku „*stavění kontra*“, kdy „*školy chtějí více než knihovny... neměli by nás stavět proti sobě, díky financím jsme stavění prosti sobě, ti potřebují víc než vy, handrkujeme se mezi sebou*“. Komunikace mezi aktéry by měla být stavěna jako podpora snahy o změnu: „*tvorba platform, které nás donutí se dívat na věci jinak, perspektivou jiných aktérů, uvědomit si, kde jsme ve shodě... je spousta věcí, které nezměníme, ale určitě najdeme body, kde můžeme spolupracovat a vyvíjet např. společnou snahu nebo tlak*“.
4. **Menší byrokracie v přidělování financí**, kdy „*člověk nedělá nic jiného než dotace*“.
5. **Kvalitní a dobře vzdělaní učitelé**, co mají možnost se rozvíjet, nejsou přetěžováni, nerozměňují se v jiných aktivitách, ale mohou se věnovat strategickým úkolům: „*ukazovat učitelům pravou tvář praxe již při jejich přípravě*“.
6. **Rozvoj čtenářské gramotnosti již od mateřských škol:** „*když není návyk, těžko se to dohání*“.
7. **Loby směrem k národní úrovni**, „*co se stane s věcmi, které se posunou výš – jaká je zpětná vazba z MPSV, zabývají se tím?*“ Členové pracovní skupiny přitom poptávali „*zpětnou vazbu od MŠMT, co se systémově v praxi změnilo díky MAPům*“. Členové pracovní skupiny se dále



shodovali na tom, že: „*ministerstvo má MAPy, ale z nějakého důvodu je asi neposlouchá, dostatečně je nevyužívá*“.

Pracovní skupina pro financování: Jak na další rozvoj:

1. **Zefektivnění fungování pracovní skupiny** pro financování formou upevnění vztahů mezi členy pracovní skupiny a motivování členů („*máme stejný cíl a stejné myšlenky*“). K tématu se rovněž pojila potřeba větší koordinace pracovní skupiny v podobě rozdělení úkolů a zajištění delšího časového prostoru na komentování a připomínkování dokumentů. Pracovní skupina přitom vnímala svůj cíl v podobě: „*je třeba přinést informace o tom, jak by mohly být nápady a aktivity skupin financovány, případně najít další možnosti financování*.“ Dle členů pracovní skupiny by se pracovní skupina měla setkávat pravidelně (např. každý měsíc) a členové pracovní skupiny by měli mít zajištěn přísun k informacím o všech možných zdrojích financování.
2. **Větší spolupráce pracovní skupiny s „pedagogy“** za účelem zajištění znalosti potřeb praxe. S tímto se pojila i potřeba nastavení systému připomínkování např. stanovení konkrétní osoby, která bude připomínkovat a je v rámci skupiny z daného oboru např. mateřské školy, základní školy, střediska volného času... („*zodpovědná osoba by měla přednést, co to má za praktické dopady, skupina by měla vytvořit stanovisko jako celá skupina v rámci projednání, měly by se více rozdělit kompetence*“). S tímto se pojila i potřeba větší propojenosti finančních a systémových rovin práce jednotlivých pracovních skupin v rámci MAP např. spojení PS rovných příležitostí a PS financování v otázce podpory pracovních pozic asistentů pedagoga.
3. **Potřeba, aby byl názor pracovní skupiny slyšet**, tj. potřeba vidět v práci smysl. Jako důležité bylo vnímáno rovněž nastavení smysluplných cílů pracovní skupiny v MAP („*potřeba vidět smysl věci, s něčím pohnout dál je důležitější než finanční ohodnocení... když něco okomentujeme, připomínkujeme a čtyřikrát se nic nestane, tak už se na to příště můžeme také vykašlat*“).
4. **Posílení komunikace s MŠMT** se středním článkem např. pozvat zástupce MŠMT; zapojení lokálních politiků (poslanci, senátoři) do MAP; posílení spolupráce s Krajem (může dávat návrhy na změnu zákona).

Pracovní skupina pro předškolní vzdělávání a péči: Jak na další rozvoj:

1. (Osobní) **Setkání** ředitelů a zaměstnanců, které by mělo být **zaměřené na sdílení**, na identifikování potřeb.
2. **Existence centrálního poradenského pracoviště k projektovým výzvám a k podpoře čerpání financí v rámci projektů.**
3. **Ocenění práce:** „*dát lidem náboj... říct jim, že jsou důležití, že chceme slyšet jejich názor*“; „*Školství nemůže být založené jen na sociálním citění pedagogů... musí být za svou práci ocenění*“.



4. **Vedení resortu školství lidmi z praxe**, s ekonomickými znalostmi, s vysokým morálním kreditem.
5. **Znovuobjevení smyslu školství a hodnoty vzdělání.**
6. **Změna způsobu vzdělávání budoucích pedagogů na SŠ a VŠ:** zohlednění inkluze, podpora výuky psychologie, speciální pedagogiky.
7. **„Školy by mohly držet pohromadě a nečerpat projekty, aby ukázaly, že to takto nefunguje... semknout se spolu a ukázat české školní inspekci, že to takto dál nejde... poslední článek v řetězci by mohl takto něco změnit reálně v rozhodování“.**

Pracovní skupina pro kariérové poradenství: Jak na další rozvoj:

1. **Rozvoj kariérového poradenství** by měl probíhat (stejně jako rozvoj všech aktivit v oblasti školství) **zespodu**. V rámci participativně laděných metod a technik by mělo docházet ke generaci nápadů „ze spodu“. Zároveň by se praktikům v oblasti vzdělávání mělo „vysvětlit, co kariérové poradenství obnáší a jaké má přínosy“, což by mohlo vést k „získání lidí na svou stranu“. Uvedené by mohlo posílit „bourání předsudků a nepochopení, kdo je kariérový poradce“. Takto nastavené aktivity by mohly podpořit vznik samostatných pozic kariérových poradců na školách, protože by došlo jednak k porozumění náročnosti agendy kariérového poradenství, a jednak k osvětlení vytíženosti výchovných poradců v kontextu „inkluze“.
2. **Rozvoj inovativních forem práce s dětmi a žáky v oblasti školství** skrze zážitkovou výchovu, aktivity mimo školu a spolupráci s institucemi mimo školu (např. univerzity, kulturní a volnočasové instituce nebo soukromé firmy). Uvedené by mohly podpořit nejen přímo akce pro děti a žáky, ale také akce pro pedagogy, kteří by mohli vidět, co všechno může popsaná spolupráce nabídnout.
3. **Systematická práce s „přesyceností, stresem a vyhořením u učitelů“**, kdy jsou u vyučujících často překračovány „hranice opotřebovanosti“ v důsledku neustálých nesystémově pojatých změn ve školství, které se pohybují „neustále tam a zpátky“. Uvedené je důsledkem toho, že opatření ve školství často nevychází z reálných zkušeností z praxe, ale jsou spíše odrazem tendenčních politických příslibů. Uvedené vede k tomu, že se často přijímají „nepraktická a v praxi neproveditelná opatření“, která nevychází z analýzy reálných potřeb praxe a nevytváří je pracovníci, kteří by měli dlouhodobou zkušenost v oboru.
4. V rámci projektových či dotačních aktivit ze strany města by dopady projektu mohl zvýšit **jiný styl komunikace s (odbornou) veřejností**. Členové pracovní skupiny měli na mysli jiný typ komunikace než dlouhé závěrečné zprávy; navrhovali např. využití „úderného“ vizuálně zpracovaného manažerského shrnutí nebo podcastů. Členové pracovní skupiny také doporučovali komunikovat ve vztahu ke školám (v jasné a konkrétní podobě) své vize a cíle v oblasti vzdělávání do budoucna („v čem se chceme posunout/kam se chceme dostat“). Uvedené doporučení bylo zmiňováno zejména ve vztahu k rozsáhlosti strategií, kdy „se neví pořádně o jejich výsledcích“.
5. V oblasti školství by bylo vhodné **podporovat dlouhodobé strategické záměry**, které by byly školám komunikovány uživatelsky přívětivou formou (viz bod 4). Tímto by se předcházelo tomu, že by školy s donátorem spolupracovaly na dlouhodobých tematických záměrech,



a nejen na záměrech, které budou trvat pouze po dobu existence určitého projektu, který zajistí jejich financování. Členové pracovní skupiny se domnívali, že tím, že by finance na určité inovativní aktivity byly v „základu“ financování škol (v souladu s dlouhodobým strategickým záměrem), docházelo by k podpoře systémovosti financování aktivit škol a k snížení nutnosti „neustálého shánění peněz“. Členové pracovní skupiny v tomto kontextu zmiňovali i nižší flexibilitu „šablon“, které fungují tak, že: „já vím, že potřebuji finance na určitou činnost a aktivitu, ale stejně musím postupovat podle šablon, tak dělám něco jiného, nedá se tak nic plánovat...“.

6. **Přenos existujících dobrých praxí na školách** (vzniklých díky MAP) a ocenění práce pracovní skupiny MAP. Členové pracovní skupiny se domnívali, že by pro kariérní poradenství mohlo být přínosné sdílení dobrých praxí ze škol, kde „kariérní poradenství funguje“ a to na platformách (jako jsou např. porady ředitelů) nebo skrze konkrétní zřizovatele.

Pracovní skupina pro matematickou gramotnost: Jak na další rozvoj:

Členové pracovní skupiny uváděli, že je potřeba:

1. **podpořit flexibilitu systému MAP**, tak aby byl schopný reagovat na aktuální potřeby praxe, resp. i aktuální podněty (nápady), které vychází z pracovních skupin. Aktuální systém považovali za „poměrně těžkopádný, kdy od nápadu, přes jeho schvalování a realizaci uplyne dlouhá doba“.
2. Pracovní skupina se také shodovala na tom, že je potřeba **podporovat neformálně laděné setkávací akce** pracovních skupin, ředitelů i samotných učitelů za účelem sdílení zkušeností a (neformální) generace nových nápadů pro zkvalitnění praxe. Jedním z navrhovaných možných formátů setkání byla teambuildingová akce, tematická konference nebo např. organizace společné (tematicky laděné) večere.
3. Členové pracovní skupiny vnímali jako možnou podporu v podávání žádostí o dotace také **vytváření partnerství mezi školami a možnost získat finanční odměny pro osoby, které podávají projekty** nad rámec své pracovní činnosti. Pracovní skupina se také shodovala na tom, že by bylo vhodné mít jedno **kontaktní místo**, kde by byly přehledně uspořádány všechny aktuální dotační výzvy pro školy, a které by následně ve vztahu k jednotlivým výzvám bylo schopné poskytnout projektové poradenství.
4. Členové pracovní skupiny v tomto kontextu zmiňovali také potřebu **většího sdílení a (sjednocení) informací mezi jednotlivými pracovními skupinami MAP**. Jako vhodná varianta se jevílo vytvoření společného (uspořádaného) úložiště dat všech pracovních skupin.
5. Pracovní skupina se také shodovala na tom, že by ocenila **podporu větší otevřenosti jednotlivých učitelů**, ale i škol tak, aby „nebyli zavření v kukani a byli schopni absorbovat nové informace“. Jako jednou z vhodných variant se jevílo komunitní utváření výuky, vytvoření kontaktního místa pro dotační výzvy pro školy; nebo (i na mikroúrovni) podpora tvorby ukázkových hodin učitelů, mentoringu a supervizí. Členové pracovní skupiny v tomto kontextu vzpomínali i na variantu podpory vzdělávání začínajících učitelů v minulosti, kdy byl



funkční institut tzv. suplujícího učitele v podobě absolventů pedagogických fakult v prvních letech jejich praxe.

V **mikroúrovni** fungování této konkrétní pracovní skupiny by její členové ocenili: zajištění možnosti parkování (popř. proplacení parkování); kombinaci setkávání v online a osobní formě; či stávající výborný „komunikační servis“ v podobě zasílání emailů a SMS o čase a místu schůzek ze strany koordinátora pracovních skupin MAP v Ostravě.

Pracovní skupina pro rovné příležitosti: Jak na další rozvoj:

1. **„Klíč je v rodině“**: podpora zapojování rodičů do škol. Zapojování rodičů do života školy je přitom velmi aktuální otázkou ve vztahu k opatřením v rámci pandemie Covid-19, kdy rodiče do škol „nemohli“. Rodiče si v důsledku těchto opatření „odvykli chodit do škol“. Základní otázkou přitom je, jak zapojit rodiče do škol? I učitelé potřebují podporu v tom, „jak pracovat s rodiči“.
2. **Posilování školních poradenských pracovišť** např. skrze podporu „opor v zákoně např. v případě pozice sociálního pedagoga“.
3. **Posilování spolupráce škol a sociálních služeb zaměřených na děti a mládež** např. podpora spolupráce s nízkoprahovými denními centry. S tématem souvisela i podpora projektů zaměřených na obědy zdarma do škol.
4. Členové pracovní skupiny se dále domnívali, že práci učitelů může podpořit **participativní vytváření metodických materiálů** práce se specifickými fenomény a katalogů sociálních služeb podporujících učitele v tom, kam dítě nebo rodinu dále směřovat pro získání pomoci. Metodické materiály by přitom měly být vytvářeny na základě spolupráce pracovních skupin „zkušených odborníků“, kdy by byl metodický materiál konkrétním výstupem spolupráce pracovní skupiny.
5. **Sdílení dobré praxe** mezi učiteli pomocí určitých **svépomocných skupin** řešících postupně žitá témata z praxe jednotlivých členů bylo vnímáno jako vysoce podporující. Jako podporující byly vnímány i různé mentoringové programy pro „začínající učitele“ nebo učitele řešící specifickou problematiku. Rovněž učitelské skupiny zaměřené na sdílení dobrých praxí byly vnímány členy pracovní skupiny jako přínosné.
6. **Posílení návaznosti dotačních titulů** a posílení propojení různých dotačních programů (např. MAP a IROP). Nenávaznost dotačních titulů vede k tomu, že škola „něco rozjede a pak s tím zase skončí, protože dosažení určitých cílů a změn chce delší čas“. Nenávaznost dotačních titulů byla pracovní skupinou rovněž spojována s nenávazností financování určitých pracovních pozic ve škole např. asistentů pedagoga.
7. Učitelé jsou často přehlaceni různými školeními, proto by jim měla být nabízena **školení na míru, která jsou aktuální a zejména praktická** (tj. zaměřená na práci s určitými fenomény, s přímou aplikací určitých metod). Lektory by přitom měly být osoby přímo z praxe, které mají dlouholetou zkušenost s daným jevem. „Teoretické úvody“ byly členy pracovní skupiny vnímány jako nevhodný formát školení. Členové pracovní skupiny se také domnívali, že sběr témat školení přímo z praxe na základě potřeb učitelů je nejvhodnějším nástrojem výběru



témat školení. Aktuálními tématy jsou přitom např. kyberšikana, práce s agresivními dětmi, prevence výskytu duševních onemocnění u dětí apod.

8. Konkrétním doporučením pro scházení pracovní skupiny MAP zaměřené na rovné příležitosti bylo **střídání míst setkání pracovní skupiny** za účelem zajištění možnosti navštívení jiných pracovišť a „*nahlédnutí*“ do dobrých praxí.



Použitá literatura

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

Börjeson L, Höjer M, Dreborg K H, Ekvall T, Finnveden G. (2006). Scenario Types and Techniques: Towards a User's Guide, *Futures*, 38(7), 723-739.

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

Evaluační zpráva č. 3 (2020). Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Ostrava II Reg. číslo projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_047/0009132.

Evaluační zpráva č. 4 (2019). Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Ostrava II Reg. číslo projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_047/0009132.

Evaluační zpráva č. 5 (2021). Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Ostrava II Reg. číslo projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_047/0009132.

Evaluační zpráva č. 7 (2021). Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Ostrava II Reg. číslo projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_047/0009132.

Evaluační zpráva č. 8 (2022). Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Ostrava II Reg. číslo projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_047/0009132.

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.

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

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada,

MPSV. (nedatováno). Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014–2020. [online]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/documents/21802/11646967/Methodika_pro_evaluaci_nesouteznich_projektu_OPZ.pdf-1/b455344a-012f-415d-b2a9-a313704e6abb?t=1565781790323

Participativní metody. (nedatováno). Scénáře budoucnosti. [online]. Dostupné z: <http://www.participativnimetody.cz/scenare-budoucnosti.html>

Rotmans J, van Asselt M, Anastasi C, Greeuw S, Mellors J, Peters S. (2000). Visions for a Sustainable Europe, *Futures*, 32(9), 809-831.

Slach, O, Bosák, V, Rumpel, P. (2015). Metoda scénářů a její využití v kontextu plánování. In: Jiří Ježek (eds). *Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 179-194.



Strategický plán rozvoje vzdělávání ORP Ostrava do roku 2023

Závěrečná Sebehodnotící zpráva (2017). Závěrečná vnitřní evaluace projektu MAP ORP Ostrava

Závěrečná zpráva o průběhu spolupráce aktérů v rámci projektu MAP ORP Ostrava (2017). *Projekt Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Ostrava, reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_005/0000117*

Žádost o podporu MAP ORP Ostrava III. CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022870.



Seznam tabulek

Tabulka 1: Naplňování konkrétních cílů MAP	6
Tabulka 2: Počet účastníků skupinové diskuze dle pracovních skupin	22
Tabulka 3: Kategorizace respondentů	23
Tabulka 4: Délka spolupráce respondentů s MAP	23
Tabulka 5: Časový harmonogram	24
Tabulka 6: Nejčastěji využívané aktivity v rámci MAP	29
Tabulka 7: Co se v rámci MAP daří	30
Tabulka 8: Co se v rámci MAP nedaří	31
Tabulka 9: Co v rámci MAP pomáhá	35
Tabulka 10: Co v rámci MAP nepomáhá	38
Tabulka 11: Co se díky MAP změnilo pozitivně	45
Tabulka 12: Co se díky MAP změnilo negativně	46
Tabulka 13: Přínos MAP pro jednotlivé aktéry území	48
Tabulka 14: Na co by se měl MAP do budoucna zaměřit	52



Seznam použitých zkratk

a kol.	a kolektiv
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	cirka, přibližně
č.	číslo
ČR	Česká republika
EQ	evaluační otázka
IROP	Integrovaný regionální operační program
MAP	Místní akční plánování
MK	Ministerstvo kultury
MMO	Magistrát města Ostravy
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
ORP	Obec s rozšířenou působností
PPP	pedagogicko-psychologická poradna
PS	pracovní skupina
resp.	respektive
s.	strana
SPC	speciálně pedagogické centrum
SM	statutární město
ŠPP	školní poradenské pracoviště
tis.	tisíc
ZŠ	základní škola



Příloha č. 1: sEQ2: Slabé stránky MAP dle jednotlivých pracovních skupin

Pracovní skupina pro čtenářskou gramotnost

Analytický zápis z evaluačního rozhovoru vedeného formou scénářů budoucnosti. Metoda vytváření scénářů budoucnosti 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. Více než o přesné plány jde o inspiraci o vytvoření alternativ, které mohou inspirovat ke strategickým rozhodnutím a strategickému plánování. Scénáře popisují, co se může stát, za jakých předpokladů se to může stát a jaké to bude mít důsledky (Participativní metody, 2020).

Členům jednotlivých pracovních skupin byla kladena otázka: Jaké jsou přínosy i rozvojové oblasti akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, které se v akčním plánování angažovaly nebo jím byly dotčeny. Pro tvorbu scénáře budoucnosti byl využit katastrofický scénář budoucnosti, kdy akční plánování na daném území zcela nefunguje a neodpovídá specifickým potřebám dané územní oblasti a jejích aktérů.

Hlavní hybné síly a jejich důsledky:

1. **Motivace** byla jako hybná síla zmiňována v několika rovinách: 1. v kontextu vnímaného nezájmu o vzdělávání, o čtení, ze strany veřejnosti, kdy vzdělání „není hodnota“ a „čtení není populární“. V tomto kontextu členové pracovní skupiny hovořili zejména o nemotivaci rozvíjet čtenářskou gramotnost ze strany rodičů. Členové pracovní skupiny specificky hovořili o situaci sociálně slabších rodinách, kdy „rodiče děti nedovedou na akce, nemají motivaci kupovat knížky, číst, vzdělávat se“, což vede k tomu, že na pořádané akce chodí vždy „ti samí, ti aktivní...“; 2. v kontextu nutnosti zajistit motivaci členů pracovních skupin pro práci na změnách praxe; 3. v kontextu motivace přijímat „nové věci v praxi vzdělávání“; a 4. (de)motivace v kontextu toho „kdyby město neposlouchalo a nic si nebrali z činnosti pracovní skupiny... kdyby pracovní skupina měla čistě formální úlohu.“ Členové pracovní skupiny přitom zdůrazňovali, že když „nejsou aktivní lidé, nic se nepohne“. Přímým dopadem této nemotivace je přitom např. absence na vzdělávacích aktivitách/nezájem lidí o vzdělávací aktivity a o aktivity MAP či nezájem účastníků pracovních skupin.
2. **Finance**, kdy členové pracovní skupiny zdůrazňovali, že: „můžeme vymýšlet, co chceme, ale pokud není zajištěna finanční podpora, nebude to fungovat“. Členové pracovní skupiny v tomto kontextu akcentovali, že je důležité, aby byl rozvoj škol politickými aktéry vnímán jako priorita. Jako priorita by přitom měla být vnímána i čtenářská gramotnost, protože: „čtení rozvíjí kritické myšlení, které potřebujeme pro orientaci v dnešní době“. Členové pracovní skupiny se proto domnívali, že v kontextu katastrofického scénáře by na práci pracovní skupiny i na čtenářskou gramotnost mělo velmi negativní vliv, kdy by v oblasti financování byla dávana přednost „některým jiným gramotnostem“.



Členové pracovní skupiny přitom uváděli, že finance jsou prioritně směřovány ke školám; a ne k dalším institucím např. knihovnám. Jedním z přímých dopadů je, že *„se knihovnice nemohou účastnit některých vzdělávacích akcí, což pro ně není motivační ve vztahu k dalšímu zapojení se do aktivit MAP“*. Členové pracovní skupiny proto vnímali, že je potřeba zohledňovat různorodost pracovní skupiny např. aktéry z oblasti mimoškolních aktivit; a posilovat možnost otevřít aktivity MAP i jiným aktérům. Uvedenou situaci členové pracovní skupiny komentovali tím, že *„možná se s tím nahoře nepočítalo, na MŠMT, že do čtenářské gramotnosti jsou zapojeni i jiní aktéři např. knihovny, možná to vzniká z nějakého neuvědomění si, z neznalosti“*; a tím, že *„při plánování dalšího MAP myslet i na jiné subjekty než na školské, kdy MAP v Ostravě není otevřený knihovnám tolik jako v jiných krajích“*. Členové pracovní skupiny dále dodávali, že kdyby neexistoval MAP, neexistovala by tak průřezové skupina pro čtenářskou gramotnost, spíše by docházelo k nějakému méně formálnímu setkávání bez skutečných (systémových) dopadů.

3. **Nesystematičnost a krátkodobost cílů**, kdy se členové pracovní skupiny domnívali, že chybí kontinuita při zajištění financování a vize čtenářské gramotnosti a meziresortní spolupráce *„se souvisejícími oblastmi“* např. ministerstvo kultury a školství spolu o v oblasti čtenářské gramotnosti nekomunikují. Celkovým dopadem této chybějící meziresortní spolupráce je chybějící systémovost, kdy *„se zaměříme na nějakou akci a je to super, ale nic na to nenavazuje, vždycky je to o vůli jednotlivých aktérů – město, kraj atd.“*. Členové pracovní skupiny uváděli, že dalším problémem je krátkodobost cílů, které jsou financované jen v určitých projektech. Uváděným příkladem byl *„projekt školního knihovníka, resp. metodika školních knihoven, který byl pouze na rok... a když skončil MAP už nebyly finance“*.
4. **Potřeba posílit možnost existence školních knihoven jako aktéra na poli čtenářské gramotnosti**, kdy členové pracovní skupiny vnímali jako důležité vytvořené *„pevné platformy, dobře vzdělaných a profesně ukotvených lidí, kteří by byli našimi partnery“*. Pracovní skupina přitom dodávala, že knihovník i učitel jsou *„odborníci... nelze aby se učitel díval na knihovníka skrz prsty“*.
5. **Nekomunikace mezi aktéry, která vede ke tříštění sil**. Členové pracovní skupiny uváděli, že *„vidíme, jak složitý ten svět vzdělávání je, rodiče, děti, finance, vzdělávání...“* Přímým dopadem nespolečné spolupráce mezi aktéry by přitom byla absence synergického efektu, neefektivní využívání financí a v konečném důsledku také snížení kvality vzdělávání (*„ujede nám vlak, zaostávání v mezi/národním pojetí“*).
6. **Přetíženost škol**, kdy je až *„přeakciováno“* v situaci kdy *„má škola tolik priorit, že ani nemá čas je naplňovat“*. V tomto kontextu členové pracovní skupiny akcentovali nedostatek personálních kapacit pro plnění všech akčních plánů ve školách, kdy *„když chcete něco rozvíjet, šidíte něco jiného“*.
7. **Systém se musí vytvářet zesponu i z vrchu**. Členové pracovní skupiny zdůrazňovali potřebu silného hlasu z praxe: *„že čtení a knihovna má prioritu, je důležitá... my nesmíme pochybovat, že mají být knihovny v obcích a školách“*. Pracovní skupina se přitom shodovala na to, že je potřeba propagovat důležitost čtenářské gramotnosti.



8. **Potřeba kvalitních absolventů** ze strany pedagogických fakult vysokých škol, kteří by vnímali důležitost čtenářské gramotnosti.

Pracovní skupina pro financování

Analytický zápis z evaluačního rozhovoru vedeného formou scénářů budoucnosti

Hlavní hybné síly a jejich důsledky:

1. **Negativní pohled veřejnosti a negativní vnímání města Ostravy jako nositele dobré praxe a financování dobré praxe v oblasti školství**, který by měl dopady na konkrétní školy (konkr. např. v podobě nechuti se zapojovat do projektu). V konečném důsledku by mohlo toto nastavení vést až k odchodům občanů z města Ostravy do jiných měst za kvalitním vzděláváním (tzv. brain drain).
2. **Neexistence MAP**, v důsledku čehož: 1. nebudou podávány projekty jako IROP; 2. nebude další modernizace a dojde k ustrnutí v rozvoji; 3. jednotlivé pracovní skupiny nemohou navrhnout řešení a posouvat školství někam dál, nebude tak existovat možnost přenosu dobré praxe (pracovními skupinami); 4. nebude existovat partnerství mezi školami a dalšími institucemi; 5. nebude fungovat předávání informací z území (tedy z nejnižší úrovně) k poskytovatelům dotací (např. MŠMT), kteří se snaží přizpůsobit dotace požadavkům a potřebám z praxe; tj. nevznikaly by projekty zesponzorem jako např. malý řemeslník nebo šachy ve školách, kariérní poradenství („to jsou projekty, které vznikly na spolupráci pracovních skupin a šíření dobré praxe“).
3. **Nedostatek financí vedoucí k demotivaci realizovat jakékoliv projekty**.
4. **Malá informovanost cílové skupiny o MAP**, kdy cílové skupiny projektů pořádně neví, co to je a jak MAP funguje. Dopadem může být špatná komunikační strategie k dotčeným subjektům, která vede k neztotožnění se s výstupy a k demotivaci k zapojení.
5. **MŠMT (a MMR) je odtrženo od reality**: ministerstvo rozhoduje z vrchu bez zohlednění potřeb praxe; ministerstvo tedy nedělá kroky v souladu s praxí např. aktuálně v oblasti financování asistentů pedagogů ve školách. V současné chvíli je navržena institucionalizace asistentů pedagoga (daný počet asistentů pedagoga na velikost školy bez zohlednění potřeb školy; což by vedlo k tomu, že by asistenti nebyli financováni z podpůrných opatření a zároveň by byla ředitelům škol uložena povinnost asistenta pedagoga poskytnout). Odtržení MŠMT od praxe se nyní projevuje také konkrétně v podfinancování pozice asistenta pedagoga.
6. **Nedostatečné vedení ze strany řídicího orgánu (MŠMT)**, kdy neexistuje meziřesortní spolupráce (např. MŠMT a MMR). Příkladem může být např. nevhodně nastavené demografického skóre ve výzvách (opírá se o ORP, jejichž velikost a potřeby jsou značně rozdílné), které vede ke špatnému přerozdělení financí.
7. **Přehlacení škol**, klesající ochota aktérů participovat na akčním plánování, nedostatek personálních kapacit.
8. **Neflexibilita cílů projektů**, kdy „než se něco vymyslí a uvede do praxe, tak jsou priority někde jinde“. Uvedené se může projevovat i např. v investicích škol, kdy „se programové



období posouvají, není možné přelévat prostředky mezi výzvami a někdy ani dokonce mezi položkami výzev“.

9. **„Lepení problémů projekty“**, které je krátkozraké a je argumentováno tím, že *„se přeče může o finance zažádat... problém se odsune v dobrém případě o tři roky... co pak bude dál s evropskými fondy, to se neví... zřizovatel má taky jen jedny finance, když se zafinancují odborné pozice, tak nezbydou finance např. na základní opravy“.*
10. **Nevhodné složení pracovních skupin**, kdy členové pracovních skupin postrádají kompetence, motivaci, kreativitu a dostatek času pracovat pro MAP. Problémem může být rovněž nedostatečná nebo nekvalitní komunikace mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, kdy se *„vidí jednou za dlouhou dobu, tolik se neznají, bojí se otevřít a říct názor“* (tj. dochází ke střetům zájmů, nerespektování a nespolečnosti). Důležitým faktorem je také velikost pracovní skupiny, která by neměla být příliš velká. Za nezbytný faktor funkčnosti pracovní skupiny bylo považováno vzájemné seznámení nových členů. Souvisejícím faktorem byly nejasné cíle a neznalost problematiky u členů pracovní skupiny, kdy *„není čas číst všechny dokumenty, pokud se netýkají konkrétně mě“*. Za důležitý faktor bylo tedy považováno kvalitní vedení pracovní skupiny, kdy jsou vytvářena shrnutí, prezentace dokumentů a rozdělovány úkoly.
11. **Neustále se měnící podmínky ze strany státu a MŠMT**, kdy je nevhodně nastavená komunikace mezi MŠMT, *„městem a školami“*. V důsledku čehož dochází k nejasnému nastavení priorit a v konečném důsledku ve školách např. chybí finance na odborné pozice v podobě speciálního pedagoga, či školního psychologa, resp. jsou přesně *„dané úvahy bez zohlednění potřeb škol“*. S tím souvisí i *„nesprávně naformulované výzvy a chaotická komunikace MŠMT, kdy jsou změny v nastavení výzev dva dny před vyhlášením“*. MAP by měl být zapojen do vytváření tlaku na zajištění dostatku financí a na systémovost; tj. dlouhodobost, a udržitelnost projektů.
12. **Nedostatečné personální zabezpečení spojené s finančním podhodnocením** a zároveň s administrativní náročností projektů.

Pracovní skupina pro předškolní vzdělávání a péči

Analytický zápis z evaluačního rozhovoru vedeného formou scénářů budoucnosti

Hlavní hybné síly a jejich důsledky:

Systém vedení školství „bojící chuť školství dále něco posouvat v rámci MAP“

- **Vyhoření členů pracovních skupin a zaměstnanců škol související s množstvím projektů a administrativy**, které vede k tomu, že je *„náročné je dále motivovat z důvodu nedostatku času a souvisejícího vytížení... divím se, že lidé v pracovních skupinách, na kterých ale MAP stojí, mají chuť a sílu ještě něco dále dělat“*. Členové pracovní skupiny se přitom shodovali na tom, že *„bez motivace to nikam nepovede“*
- **Špatná komunikace s ministerstvem, zkonstatělost řešení**: *„Pojmenováváme problémy, ale bez jejich řešení... bez konkrétních dopadů na praxi... názor je jasný, jsou výzkumy, ale nikdo s tím nic nedělá, ti, co mají moc to měnit, se tomu nevěnují nebo je to nezajímá... nemáme*



od nich žádnou zpětnou vazbu“; „...vše se smetává se stolu a řeší se to, až to hoří... potřebujeme rychlost řešení palčivých témat“; „když přijde odpověď, není k věci“.

- **Politizace školství:** *„Školství by nemělo být politizované, ale jeho vedení by mělo být v rukou odborníků“; „Řekne se, že se to řeší, ale podněty, identifikované problémy, jsou bez jakéhokoliv výstupu... jede se po politické lajně... investuje se jen do politicky zajímavých a aktuálních témat...“*
- **Témata se řeší pozdě:** *Členové pracovní skupiny se shodovali na tom, že se zřizovatelé často věnují řešení témat z praxe pozdě. Často až v situaci, kdy je daná záležitost v praxi vyřešená a zřizovatel přichází se změnami již zavedených, fungujících řešení, příkladem může být systém přijímacího řízení do mateřských škol. „Je to zkostratělé, my už jsme dávno jinde“; „Chodí se s křížkem po funuse... často jsme nuceni nakupovat za tisíce u soukromníků a až potom přijde někdo z vrchu s řešením...“.*
- **Čas a smysl:** *„Často v rámci vykazování něco děláme, co je pak úplně zbytečné... vedení škol tím tráví množství času... a funguje to akorát kontrolně, kdy se hledají sebemenší chyby ve složitém vykazování např. ve vykazování nákupů v systému za celý rok.“ „Nákupy mimo systém se dějí zejména proto, že nákup přes systém je v mnoha případech dražší, složitější, je na delší lokte, horší kvalita zboží a služeb...“ Členové pracovní skupiny přitom dodávali, že jsou připraveni systematicky pracovat pro prospěch věci.*
- **Nespolupráce mezi ministerstvy (MŠMT, MPSV)**
- *„Za nefunkčnost systému nenese nikdo zodpovědnost... ředitel to musí nějak vyřešit a pak je ještě skrze kontroly sankcionován, že řešil třeskavé téma...“*
- **Systémová řešení odtržená od praxe:** *„Rozhodují praxí nepolíbení lidé, odtržení od praxe...“*

Nedostatek lidských zdrojů

- **Školky mají potíž shánět nové zaměstnance a zkušení zaměstnanci odchází do důchodu.** *„Lidské zdroje se pořád lepší, školky nejde jen tak zavřít... pro další tvorbu a inovace školství musíme mít prostor pro kreativitu.“*
- **Nekvalitní absolventi škol,** *„kterým je třeba se věnovat, když jsme zavaleni prací...“; „budoucí učitelé by měli mít mnohem víc praxe“. Často absolventi po ukončeném pedagogickém vzdělání „nejdou do školství, i proto je nedostatek absolventů“.*
- **„Decentralizace vedení základních a mateřských škol... o všem se ví, jsou na to výzkumy, ale neřeší se to... vedení základních a mateřských škol je v tom samo... u nás **chybí administrativní a ekonomická podpora ředitelů** základních a mateřských škol... zároveň nás nikdo nenahradí... např. to účetnictví je natolik specifické, že nás nikdo nenahradí... a pořád se vymýšlí další kontroly... další klacky pod nohy“; „my jako ředitelé nemůžeme být plnohodnotnými účetními, navíc na to nemáme vzdělání a školské účetnictví je tak specifické, že trvá poměrně dlouho, než se účetní z venku do těchto specifík dostane. Nehledě na to, že účetní do školství se shání těžce, málokomu se to tohoto odvětví chce (i kvůli výši tabulkových platů těchto odborníků)“.**
- **Náročnost profese ředitele:** *„Ředitele nechce nikdo dělat... ví se, jak je to náročné... dělá úplně všechno, vůbec nemá čas na pedagogickou práci... ze školek se stávají firmy... ředitel*



má být ale duší školy, autorita v pedagogické oblasti, nejen schopný manažer... ředitel musí mít podmínky pro využití pedagogické odbornosti...ne zaskakovat za učitele, které nemá, mýt nádoby za nemocnou kuchařku, řešit milion drobností vůči projektům... od stovebních prací přes účetnictví, vykazování..."

Administrativa, byrokratizace školství a kontroly: „vše se dělá formálně a obsahová stránka nikoho nezajímá“

- „Místo toho, aby se podpora školství zjednodušovala, tak se vše zesložňuje“: „Účetnictví projektů je tak složité, že už si vážně rozmyšlíme, jestli je vůbec využívat... je k tomu tolik papírů, tolik odkazů...“ „Já teď nemám ekonomku, nemáme možnost projekty podávat, sama to jako ředitelka nezvládnou časově...“
- „Ředitelé by měli řešit kvalitu vzdělávání a výuky, a ne všechny otázky související s právní subjektivitou daného zařízení...nejsme právníci, účetní, zahradníci, projektoví inženýři..., ale všechno se to po nás vyžaduje... nikdo nám v tomto nenabídne bezplatnou pomoc... **mělo by existovat centrální poradenské pracoviště např. v rámci magistrátu, kam bychom mohli poslat dotaz z těchto oblastí**“: „i SMO by mělo větší přehled co se řeší, ale ušetřila by se spousta prostředků, když si každý platíme službu svou“.

„Věci, které by měly být systémové jsou přes projekty“

- Členové pracovní skupiny se shodovali na tom, že se skrze projekty řeší „to, co hoří, ale udržitelnost těchto řešení je otázkou např. řešení otázky školních asistentů...“; „Snižování podpůrných opatření, protože na to nejsou peníze... udělají se opatření, školení atd. ... pak se vše stopne, a to i přes potřeby dětí... jen se řekne, že na asistenty nejsou peníze... my jsme jim to říkali na začátku, oni nás neposlouchají.“

Nefunkční digitální zázemí povinných systémů

- „Vydají se příkazy... Covid-19 nás donutil vše vést dálkově a nikdo s námi nemluví... komunikace je jednostranná, my slyšíme jen příkazy a nemáme možnost vyjádřit náš názor...“
- „Digitální systémy, které musíme využívat, spolu nekomunikují.“

Legislativní chaos

- „Pořád se něco inovuje a mění... zákony na sebe nenavazují... co právník, to jiný názor, jiný výklad.“

Nastavení komunikace s projektovými manažery MAP

Jako zcela nezbytná podmínka fungování MAP byla vnímána **dobrá komunikace s projektovými manažery MAP**: „bez toho by MAP nefungoval“.

Pracovní skupina pro kariérové poradenství

Analytický zápis z evaluačního rozhovoru vedeného formou scénářů budoucnosti

Hlavní hybné síly a jejich důsledky:



1. **„Myšlenková“ strnulost a „nechuť dělat změny“ u rodičů i učitelů.** Tato strnulost se často pojí s přesvědčením, že člověk dělá svou práci „nejlépe“ a „nemá smysl ji měnit“. Zároveň zde chybí určitá reflexivní otevřenost a touha posouvat se v oblasti zkvalitňování vzdělávání dále. Někteří učitelé tak mohou přemýšlet ve stylu: „učím tak třicet let dobře, tak proč bych to měnil“. Zároveň ve školách chybí spolupráce jednotlivých učitelů ve smyslu supervizních programů pro učitele, mentoringu či vzájemných (reflexivně pojatých) hospitací mezi kolegy. Toto souvisí s obavou ze „špatných recenzí, udělení chyby nebo přiznání problému při výuce“. Dané obavy by přitom mohly být mediovány skrze určitou kulturu pracoviště, kde by byla „sebe/reflexe, konstruktivní kritika a vzájemná podpora učitelského sboru“ vnímána jako běžná praxe.
2. **Změny politické reprezentace.** Každá politická reprezentace má své priority a cíle; při změně politické reprezentace (v důsledku voleb) dojde tedy často ke změnám cílů a priorit. Školy se tak často dostávají do situace nekontinuálních změn, kdy „se něco rozjede a pak to zase skončí“. Uvedené je pro školy značně demotivující.
3. **Nesystémové uchopení agendy resortu školství,** kdy jednak každé politické uskupení ve vedení resortu prosazuje své politické zájmy a jednak nevznikají legislativní opatření „ze spodu“ tak, aby jednak byly v praxi proveditelné a jednak odpovídaly na potřeby praxe.
4. **Vzdělání není často kulturně vnímáno jako hodnota** a na práci učitelů je pohlíženo „skrz prsty“, kdy se objevují rčení jako „kdo nic neumí jde učit“. S uvedeným se pojí často kritika finančního ohodnocení učitelů, letních prázdnin pro učitelskou profesi a přesvědčení, že „vzdělání si lze koupit na soukromých školách“.
5. **Ekonomické hybné síly** souvisí jednak s podfinancováním aktivit ve školství, kdy by bez existence podpory ze strany např. města neexistovala řada aktivit, které jsou pro kvalitu vzdělávání nezbytné viz např. kariérové poradenství. Ekonomické hybné síly také navazují na vnímanou nízkou prestiž pedagogických profesí, kdy se po navýšení platů učitelů na pedagogické pozice hlásí i lidé bez zájmu o obor, které láká jen vyšší finanční ohodnocení za práci, kterou vnímají jako nenáročnou.
6. **Komplexnost „problémů ve výuce“**, která je spojená s různorodými potřebami dětí a žáků a často přímo vede k únavě u pedagogů a nedostatku energie pro další vzdělávání. Je zde otázkou, zda by další vzdělávání pedagogů nepodpořilo, kdyby se vzdělávání uskutečňovalo v pracovní době a bylo spojeno s možností určitého „odpočínutí si od každodenních problémů praxe“. Zároveň lze podotknout, že existuje jen „relativně malá“ nabídka vzdělávání v oblasti sebe-péče nebo duševní hygieny pro učitele.
7. **Nedostatek specialistů** v podobě dětských/školních psychologů, speciálních pedagogů a sociálních pedagogů ve školách, kdy jsou (speciální) potřeby žáků přesouvány na pedagogicko-psychologické poradny nebo speciálně pedagogická centra. V těchto institucích je přitom často delší čekací doba (v důsledku vysokého počtu klientů) a zároveň je zde kladena další zátěž na učitele v podobě psaní zpráv. Agenda sociálních pedagogů je zase často přesouvána na třídní učitele, kteří už pak často odmítají další vzdělávání s myšlenkou „dejte nám pokoj, my chceme pracovat“.



8. **Přetíženost ředitelů škol**, kteří musí kromě managementu úkolů a existujících problémů praxe neustále usilovat o finanční zajištění chodu školy (např. pomocí psaní projektů). Uvedená přetíženost dále vede k tomu, že ředitelé vykonávají jakoukoliv agendu nad rámec uvedeného na úkor svého volného času.
9. **Resortní nespolupráce**, konkrétně nespolupráce Ministerstva práce a sociálních věcí a Ministerstva školství v oblasti vzdělávání žáků se speciálními potřebami a řešení jejich uplatnitelnosti na trhu práce. Další oblastí této nespolupráce je řešení životní situace žáků a rodin nacházejících se v tíživé životní situaci nebo specificky žáků nacházejících se v situaci sociálního vyloučení.

Pracovní skupina pro matematickou gramotnost

Analytický zápis z evaluačního rozhovoru vedeného formou scénářů budoucnosti

Hlavní hybné síly a jejich důsledky:

Členové pracovní skupiny se shodovali na tom, že MAP by neexistoval zejména bez **podpory města**, které „*nejen umožňuje realizaci, ale také určuje směr, kam jít*“. Druhou podmínkou existence MAP pracovní skupina vnímala v podobě existence **finanční podpory**, bez níž by „*možná došlo ke krátkodobé aktivizaci pracovní skupiny... skupina by se možná krátkodobě scházela, ale chyběl by dlouhodobý dopad činnosti*“.

Další vnímanou hybnou silou bylo **složení pracovní skupiny**, kdy členové pracovní skupiny vnímali, že členové pracovní skupiny musí být nejen znalí problematiky, ale také motivovaní „*řešit problémy praxe a utvářet nové věci*“.

Čtvrtá hybná síla byla vnímána v podobě potřeby **zájmu a motivace z řad zapojených škol** (a jejich zaměstnanců). Tato hybná síla souvisela s „*ochotou škol implementovat nápady a čerpat finance*“. Členové pracovní skupiny se ale shodovali na tom, že tato ochota souvisí s tím, že „*školy jsou zahlcené množstvím projektů a přemírou dotačních titulů a učitelé jsou přetíženi náročnou výukou a pracovními povinnostmi*“. **Otázka času** a motivace pro zapojení do MAP ze strany škol byla členy pracovní skupiny vnímána jako klíčová. Členové pracovní skupiny následně diskutovali o tom, že by v tomto bylo nápomocné, aby byla tvorba projektů na školách podpořena: 1. vyčleněním týmů/osob, které by se specializovaly na tvorbu projektů a byli za to finančně ohodnoceni; 2. vytvořením specializované pozice manažera projektů ve školách (včetně zajištění finančního ohodnocení této pracovní pozice); 3. vytvořením specializovaného pracoviště či kontaktního centra, které by školám pomáhalo vytvářet projekty (tvorba přehledů výzev, poradenství...) na míru potřeb školy. Aktuálně je „*tvorba projektů ve školách s ohledem na další pracovní agendu spíše neplacená volnočasová aktivita*“. Členové pracovní skupiny se také shodovali na tom, že tvorba projektů zahrnuje nadměrnou **byrokracie** a potřebu znalostí nad rámec pedagogické práce (např. účetnictví, příp. specifické znalosti např. z oboru stavebnictví atd.). Členové pracovní skupiny také reflektovali, že by uvítali sdílení zkušeností s psaním projektů mezi školami, které ale často není reálné, protože „*projekty a žádosti o dotace vytváří mezi školami konkurenční prostředí*“.

Pátou hybnou silou, kterou členové pracovní skupiny popisovali byla potřeba „**udržitelného a smysluplného řešení témat ve školství**““. Členové pracovní skupiny se domnívali, že je nezbytné mít



v oblasti školství a řešení „problémů“ dlouhodobé strategie a vize, které by ale byly schopny funkčně flexibilně reagovat na změny potřeb praxe. Diskutující se shodovali na to, že „projekty na sebe často nenavazují a v jednu chvíli se dělá jedno téma a jsou na něj projekty a finance a v druhou chvíli se dělá téma úplně jiné např. v jeden moment je trendy češtinářská gramotnost, pak nadaní žáci, environmentální výchova, IT, tělocvik, děti se specifickými potřebami... a po ukončení výzvy zaniká možnost dalšího financování toho, co bylo po danou dobu rozvíjeno... resp. je potřeba ohýbat potřeby školy tak, aby se daly aspoň částečně napasovat do dotačních výzev“.

Jako šestá hybná síla byla členy pracovní skupiny označena **spolupráce s MŠMT**, kdy členové pracovní skupiny upozorňovali jednak opět na vnímanou absenci ucelené a dlouhodobé strategie rezortu, u níž se domnívali, že je ovlivněna zejména „aktuálním politickým zastoupením, které se často mění“. A dále se domnívali, že MŠMT nevychází **systematicky z potřeb praxe a nejasně s praxí komunikuje**: „je složité získat jakékoliv jasné odpovědi na dotazy ohledně dotačních výzev, něco se člověk dozví telefonicky, ale písemně vůbec; navíc se vše neustále mění“. Příkladem absence vize k určitému tématu jsou maturity z matematiky, kdy se stále mění, zda budou povinné nebo nepovinné. Je přitom důležité si uvědomit, že se nejedná jen o rozhodnutí o dílčí záležitosti, ale o rozhodnutí, které může ovlivnit plynulost rozvoje dětí již od základních škol.

Další, sedmou, hybnou silou byla vnímaná **nízká prestiž školství a hodnota vzdělávání ve společnosti** obecně, která se přímo projevuje např. (ne)proplácení přesčasových hodin, nedostatkem financí na tandemovou výuku, (pod)financování asistentů pedagoga pouze v rámci „šablon“ atd. Od učitelů se tak implicitně očekává, že cokoliv nad rámec přímé pedagogické činnosti „budou dělat čistě z nadšení pro věc“. Veškeré finance, a to i na základní potřeby v rámci provozu škol jako je financování asistentů pedagoga nebo na tvorbu zcela nezbytných pracovních míst jako je školní psycholog, je tak třeba získávat „navíc“ z projektů. Členové pracovní skupiny se přitom domnívali, že na tyto potřeby škol by měly být vyhrazeny finance již ze „základního financování a **nelepit tak palčivé problémy praxe pouze krátkodobými dotacemi bez další návaznosti a udržitelnosti**“.

Členové pracovní skupiny se dále domnívali, že by měla na národní úrovni (nebo aspoň úrovni krajské) existovat **systematická podpora specifických oborů**, v nichž je (nebo bude) nedostatek odborníků. Tato úvaha souvisela se zánikem některých potřebných profesí nebo s nedostatkem odborníků v určitých profesích (např. obráběči, praktičtí lékaři...). Členové pracovní skupiny se přitom domnívali, že by měly být ze strany ministerstev vytvářeny podmínky pro získ účelových podpor pro školy v oblasti otevírání určitých oborů/specializací. Uvedené souviselo také s potřebou posílení kariérního poradenství a potřebou státu/kraje systematicky uvažovat o budoucí uplatnitelnosti absolventů specifických oborů.

Pracovní skupina pro rovné příležitosti

Analytický zápis z evaluačního rozhovoru vedeného formou scénářů budoucnosti

Hlavní hybné síly a jejich důsledky:

1. **Kvalita členství v pracovní skupině:** členové pracovních skupin musí být lidé, kteří mají zájem dále posouvat školství dále („jsou motivovaní něco měnit“), jsou znalí problematiky a jsou ochotní dělat práci nad rámec svých běžných pracovních povinností.



2. **Práce pracovních skupin se nemusí dostat na „patříčná místa“** např. MŠMT, tím pádem „*důležití lidé s rozhodovací pravomocí nevidí, že se něco děje*“. Členové pracovní skupiny se domnívali, že dobré nápady vzniklé „*zespodu*“ se nedostávají vždy na vyšší pozice nebo je vyšší pozice neberou v úvahu. Uvedené souvisí i s tím, že často nedostávají „*z těchto míst*“ zpětnou vazbu; za úspěch je pak považováno i poměrně vágní sdělení, že „*se tím budou zabývat*“.
3. **Přetíženost pedagogických pracovníků**, která souvisí s vysokou pracovní zátěží v kombinaci s vysokou nabídkou různých školení nebo „*dotazníků*“ (u kterých se zase nedozvídají zpětnou vazbu).
4. Členové pracovní skupiny považovali za velký problém **nemotivovanost rodičů** dětí a žáků škol. Tato (ne)motivace dle členů pracovní skupiny souvisela s tím, že není vzdělání vnímáno jako „*deviza do budoucna*“. Členové pracovní skupiny zmiňovali, že se stává, že děti ve školách nebo na základních školách už na otázku, co budou dělat do budoucna, odpovídají, že budou nezaměstnaní nebo budou v důchodu a nemají žádné aspirace ve vztahu k volbě povolání. Členové pracovní skupiny toto spojovali se situací rodičů, kteří děti nemotivují pro hledání zaměstnání; a naopak jim říkají, že „*se jim pracovat nevyplatí kvůli výši přídávků na děti, příjmu podpory v nezaměstnanosti nebo kvůli exekucím*“. Pro učitele je tak složité podporovat děti v motivaci se učit bez podpory rodiny.
5. **Odliv „šikovných žáků“ do soukromých základních škol nebo na víceletá gymnázia a kumulace žáků s „nějakým problémem“ na určitých základních školách** (např. děti s intelektovým hendikepem, poruchou učení nebo chování, duševní poruchou atd.). Spojeným tématem je, že jsou speciální školy „*přeplněné*“, děti které „*by tam patřily*“, tak zůstávají na běžných školách. Uvedené znesnadňuje poskytnutí kvalitního vzdělávání žákům základních škol.
6. **Rezortní nespolupráce mezi MPSV, MŠMT a zdravotnickým sektorem**, kdy „*na sebe nenesedají zákony a pravomoci*“ a „*pouze se pořád dokola definují potřeby, ale politická opatření necílí na změnu*“. Příkladem může být vysoká poptávka po sociálních pedagogích, speciálních pedagogích, školních psychologích a asistentech pedagoga, která není naplněna. Specificky lze zmínit problematické ukotvení pracovní pozice asistenta pedagoga, kteří „*nejsou začleněni do tabulek*“ a tak jsou často hrazeni pouze z projektu a nemají tak jistotu zaměstnání. Pracovní skupina se tak shodovala na tom, že pokud nebude zajištěno dostatečné financování odborných pozic na školách, školy nebudou moci poskytnout kvalitní vzdělávání žákům. S tématem také souvisela dlouhá doba od žádosti o přidělení asistenta pedagoga po skutečné přidělení asistenta pedagoga, které může trvat i několik měsíců.
7. Návazným tématem na omezené možnosti spolupráce je téma **spolupráce mezi školou, rodiči a pedagogicko-psychologickými poradnami nebo speciálně-pedagogickými centry**, kdy škola „*nemůže rodiče přimět, aby v zájmu dítěte instituce navštívili, a to ani, když má dítě opravdu problémy a vyžaduje speciální péči učitele, která ho odvádí od práce s dalšími žáky ve třídě*“ a zároveň „*je na rodičích, jestli zprávu z centra nebo poradny škole vůbec zpřístupní*“. Často také nastává situace, že „*když už rodiče do té poradny nebo centra jdou, tak nám stejně nedají zprávu*.“ Učitelé tak nemohou žádat o asistenta pedagoga, kterého potřebují. „*Situace*



je obzvláště zoufalá, když je těchto žáků ve škole více“. Členové pracovní skupiny se domnívali, že uvedené souvisí u rodičů s několika fenomény např. určitou „neochotou rodičů přiznat si, že právě jejich dítě potřebuje speciální péči“, „nevnímáním vzdělání jako hodnoty“ nebo „nedostatkem času rodičů, kteří jsou vytíženi“. Členové pracovní skupiny uváděli příklady, kdy i přes doporučení centra nebo poradny na umístění dítěte do speciální školy děti ponechávají na „klasické“ základní škole, čímž se obtížnost výuky ve třídě ještě prohlubuje.

8. Jako další problémovou oblast vnímali členové pracovní skupiny fenomén **(skrytého) záškoláctví**, kdy rodiče píší žákům různé omluvenky (aktuálně často ve spojitosti s Covidem-19) v kontextu toho, že „lékaři omluvenky psát nechtějí, protože to není jejich povinnost“. Děti tak „oficiálně“ nemají neomluvené hodiny, ale „v reálu jsou ve škole ze dvou měsíců třeba jen týden“.
9. **Nepochopení tématu rovných příležitostí ze strany (odborné) veřejnosti**, kdy toto téma není jen o pomoci žáků se znevýhodněním, ale také žáků nadaných a celkově o podpoře kvality školství (včetně podpory učitelů samotných). Práce s nadanými dětmi byla pracovní skupinou přitom vnímána stále jako téma, kterému není věnována dostatečná odborná pozornost.