



## Závěrečná sebehodnotící zpráva MAP SO ORP Šlapanice reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0./15\_005/000404

Název projektu: Místní akční plán rozvoje vzdělávání v SO ORP Šlapanice

Realizační tým projektu:

Hana Tomanová  
Jiří Hrubý  
Romana Janíková  
Michaela Chmelová  
Alena Kovářiková  
Martina Stará  
Dana Adamcová  
Vladislava Vaněčková

Datum: 1.9.2017

### Proč vzniká MAP SO ORP Šlapanice

Místní akční skupiny Bobrava, Moravský kras a Slavkovské bojiště vnímají na svých územích prioritu vzdělávání. Uvědomují si od počátku projektu nedostatky v komunikaci mezi jednotlivými subjekty, které se na vzdělávání podílejí a nízkou míru provázanosti formálního a neformálního vzdělávání dětí a mládeže. Na začátku projektu čelilo decentralizované školství problémům absentující rozvojové vize a neexistujícím komunikačním sítím mezi jednotlivými aktéry (nebo sítím založeným na lokálních kontaktech v rámci jedné, nanejvýš dvou obcí). Rozvojové priority zůstávaly v rukou vedení jednotlivých škol, aniž by je propojovaly jednotící prvky. Často nebyly rozvojové priority srozumitelně formulovány ani v rámci jednoho vzdělávacího subjektu.

Místní akční skupiny se po debatě se zástupci obcí s rozšířenou působností jevily jako vhodnější realizátoři projektu, a to především díky několikaletým zkušenostem se strategickým komunitním plánováním.

### Jak se změnila naše představy o budování partnerství v území

Realizační tým se v průběhu projektu seznámil s několika funkčními neformálními sítěmi pro výměnu zkušeností mezi řediteli a vedoucími pracovníky škol, jejichž existence si na počátku projektu nebyl vědom. Kromě této sítě kontaktů převládala v území lokalizovaná partnerství (místní spolek – škola, obec – škola, farnost – škola) nebo kontakty mezi pedagogy dané jejich územní mobilitou.

Během projektu probíhalo intenzivní budování partnerství zaměřené na tematických okruzích MAP, a to především díky setkávání pracovních skupin, dále pak díky budování znalostních kapacit.

Realizační tým očekával větší míru zapojení zřizovatelů do projektu, ta se však vztahuje téměř výhradně na akce investičního charakteru. Tam, kde fungují partnerství mezi školou a obcí i co se týče měkkých aktivit, nebylo třeba budovat nová partnerství. Tam, kde spolupráce školy s obcí na měkkých aktivitách není nijak intenzivní, se zapojením škol a obcí do projektu výrazně nezměnila.



Realizační tým očekával vyšší míru zapojení rodičů a jejich uskupení do projektu. Ukázalo se, že aktivní rodiče jsou v rámci vesnického stylu života často zapojeni do spolkových, případně obecních činností. Zástupce z řad neaktivních rodičů se nepodařilo získat pro spolupráci s projektem, byli však v průběhu projektu oslovováni prostřednictvím webových stránek, doprovodných aktivit a vzdělávacích akcí pro veřejnost. Povědomí o podstatě strategického plánování je však mezi veřejností obecně nízké, převládá nedůvěra, kterou se daří postupně tlumit a zapojovat rodičovskou veřejnost do většího počtu aktivit. I na konci projektu však zůstává účast veřejnosti především pasivní – rodiče jsou si vědomi existence různých projektů ve svých školách, zapojení jedné školy do několika projektů (MAP, investiční projekt z IROP, šablony, případně projekt mezinárodní spolupráce) je pro veřejnost stále matoucí.

Nově vzniklé sítě partnerství mezi mateřskými a základními školami se však daří budovat díky setkávání Řídícího výboru, pracovních skupin i díky vzdělávacím aktivitám. Tato partnerství prohlubují důvěru a ochotu ke spolupráci mezi subjekty, napomáhají usnadňování přechodu dětí a žáků mezi stupni vzdělávání. Školy a nestátní neziskové organizace navazují spolupráci prostřednictvím všech komunikačních kanálů a společně plánují aktivity spolupráce – takové, které jsou závislé na potenciálních finančních zdrojích v budoucnu, i nízkonákladové, které bude možno realizovat téměř bez finanční podpory.

Budování partnerství přes odlišnost v očekáváních probíhá úspěšně, především stran povinné školní docházky dětí a žáků. Kapacity pro partnerství v regionu jsou limitovány časem a dopravní dostupností, přesto je na Šlapanicku znatelná regionální hrdost a ochota budovat partnerské sítě mezi venkovskými komunitami.

## Uspořádání účastníků v projektu

<b>ŘV MAP</b> složený ze zástupců všech cílových skupin		<b>Realizační tým MAP</b>	<b>školy</b> (cílové skupiny: vedoucí pracovníci škol, pedagogičtí pracovníci, děti a žáci)
			<b>neformální vzdělavatelé</b> (cílové skupiny: dobrovolníci a pracovníci organizací působících v oblasti neformálního vzdělávání dětí a mládeže; pracovníci organizací působících ve vzdělávání, výzkumu a poradenství; pracovníci popularizující vědu a kurikulární reformu)
<b>zřizovatelé škol a zaměstnanci veřejné správy</b> působící ve vzdělávací politice			
<b>veřejnost</b> (cílové skupiny: rodiče dětí a žáků, neodborná veřejnost)			
<b>Kulaté stoly MAP</b>	<b>Pracovní skupina MAP</b> členěná na tematicky zaměřené podskupiny		

Zdroj: vlastní zpracování



Hlavním orgánem MAP je řídicí výbor, který komunikuje s realizačním týmem a pracovními skupinami, zodpovídá se kulatým stolům složeným ze všech dotčených aktérů, je složen ze zástupců zřizovatelů, zástupců kraje, ITI a KAP, vedoucích pracovníků škol, pedagogů, neformálních vzdělavatelů, rodičovské veřejnosti a zástupců realizátorů projektu.

Volba řídicího výboru proběhla na kulatém stole z řad všech zmíněných subjektů na základě seznámení zřizovatelů a vedoucích pracovníků škol prostřednictvím společných informativních schůzek, následného dobrovolného přihlášení (nominace ze strany kraje, ITI, KAP) zájemců a demokratického hlasování všech přítomných během společného setkání kulatého stolu.

Pracovní skupiny byly nominovány z řad zájemců, kteří byli o projektu informováni prostřednictvím kulatého stolu, řídicího výboru nebo od vedoucích pracovníků ve svých organizacích. Nominace probíhaly prostřednictvím sdíleného online formuláře, mailovou, telefonickou i osobní komunikací. Všechny nominace byly následně předloženy řídicímu výboru ke schválení. Zájem o účast v pracovních skupinách převyšoval původně plánovaný maximální počet účastníků. Řídicí výbor po debatě odsouhlasil navýšení počtu členů pracovních skupin s tou podmínkou, že jejich koordinátoři se zaměří na efektivní vedení skupiny ke společným cílům. Zvolené řešení se ukázalo jako velmi vhodné, též kvůli vytíženosti členů pracovních skupin a obtížnému hledání společných termínů – nestalo se tak, že by skupiny byly příliš velké pro efektivní společnou práci, naopak rozdílné názory jednotlivých účastníků v časových odstupech vedly k důkladnému a mnohostrannému prodiskutování rozvojových témat.

Kdybychom projekt začínali znovu, kladli bychom větší důraz na zapojení rodičovské veřejnosti a neziskových organizací, zůstává však otázkou, zda by naše snahy dosáhly úspěchu. Rodičovská veřejnost a neziskové organizace se se školskými zařízeními, ZUŠ a SVC nesetkávají stran legislativních ani pedagogických témat.

## Nastavení z pohledu kompetencí a odpovědnosti v platformách

Kompetence a odpovědnost v platformách byly nastaveny efektivně, v souladu s pracovním vytížením jednotlivých orgánů a jejich vyvážeností co do zastoupení všech aktérů vzdělávání.

**Pracovní skupiny** jako výkonná složka se setkávaly podle plánované frekvence, připomínkovaly tematické sekce analýzy MAP a byly iniciátory podnětů pro akční plán MAP. Veškeré informace z pracovních skupin byly předávány řídicímu výboru složenému ze zastupitelů všech subjektů dotčených ve vzdělávání. **Řídicí výbor** zodpovídal za komplexnost tvorby MAP, za umístění investičních projektů do strategického rámce investic, za prioritizaci akčního plánu. Řídicí výbor zodpovídal za finální verzi vize pro vzdělávání na Šlapanicku a za sestavení takového akčního plánu, který povede k dosažení této vize. Za chod projektu, administrativní činnosti, síťování mezi partnery, řízení klíčových aktivit projektu a předávání informací zodpovídal **realizační tým** MAP.

## Odborné zajištění diskuzních platforem

Diskuzní platformy byly po dobu trvání projektu zajišťovány prostřednictvím vzdělávacích aktivit, sdílení dobré praxe a setkávání pracovních skupin. Odbornost jednotlivých setkání se lišila dle potřeby – pro vzdělávací akce byli zajištěni lektori v závislosti na požadavcích škol a neformálních vzdělavatelů, kteří se na začátku i v průběhu projektu vyjadřovali k tématům i kvalitě vzdělávacích akcí. Vzdělávací aktivity, které účastníci vyhodnotili jako obzvláště kvalitní, tak byly během projektu opakovány či na ně bylo navazováno pokračovacími aktivitami. Při sdílení dobré praxe



byla odbornost zajištěna skupinou shodně zaměřených pedagogů – odborníků na svá vzdělávací témata, z nichž každý byl ochoten se podělit s kolegy o své zkušenosti a disponoval dostatečnou praxí, aby byl zajištěn zdárný průběh akce. Vedení pracovních skupin bylo odborně pokryto z jedné strany členy realizačního týmu a jejich odborností stran projektových podmínek, a z druhé strany odborností pedagogů a neformálních vzdělavatelů ve stanovených tématech.

Celkově byla kvalita všech setkávání hodnocena kladně ze strany účastníků i organizátorů. Odborné zajištění proto považujeme za dostačující.

Odborníci pro vzdělávací akce byli osloveni prioritně přímo na žádost aktérů vzdělávání z území. Mezi nejúspěšnější aktivity patřily ty, kde se zdárně podařilo získat pro vzdělávací aktivitu právě toho odborníka, který byl v území požadován.

## Setkávání „členů“ MAP

ŘV MAP se scházel pravidelně cca 1x za 4 měsíce formou skupinového jednání, která moderoval předseda ŘV. Podklady k setkáním dodával realizační tým a pracovní skupiny.

Pracovní skupiny se setkávaly průměrně cca 1x za tři měsíce, ve formě menších, tematicky zaměřených skupinek, které projednávaly jednotlivé tematické oddíly MAP. V pravidelných cca půlročních intervalech se scházely všechny tematické oddíly pracovní skupiny a konzultovaly společně dosažené výsledky. Setkání moderovali a podklady připravovali odborní řešitelé realizačního týmu MAP.

Realizační tým se setkával pravidelně každých 14 dní, fyzicky, nebo na online platformě.

V rámci dalších aktivit byly realizovány kulaté stoly, setkání se zřizovateli a vzdělávací aktivity. Frekvence setkávání odpovídá nastavení v projektové žádosti, zpravidla jsou vedeny členy odborného týmu, v případě vzdělávacích akcí pak odbornými lektory.

## Co se nám osvědčilo? Co naopak nefungovalo?

Setkávání řídicího výboru, předávání informací směrem k pracovním skupinám a připomínkování strategického dokumentu ze strany odborníků z praxe předčilo očekávání projektu. Zapojení odborníci opakovaně poukazovali na problémy, se kterými se školství potýká – na systémové problémy, které nelze řešit mimořádným projektem, ale i na rozvojové možnosti, které lze mimořádnými aktivitami a financováním podpořit.

Osvědčilo se též setkávání pracovních skupin a tematicky zaměřených zájmových skupinek tam, kde bylo dostatečně úzce zaměřeno, aby účastníci ze setkání získali to, co do něj sami vkládají – tematická setkávání pedagožek mateřských škol, setkávání nad čtenářskou gramotností, besedy nad tematikou inkluze. Hůře fungovalo setkávání pracovní skupiny matematické gramotnosti, jejíž členové se skládali ze zástupců škol, které ve výuce využívají matematiku Hejného, proto samy sebe hodnotí v regionu jako výjimku a těžko hledají společná témata se zástupci škol, které matematiku vyučují klasicky.

## Co jsme podnikli pro zlepšení?

V rámci vzdělávacích aktivit jsme se pokusili zvýšit povědomí o alternativních metodách výuky. Realizační tým rovněž uzpůsoboval časy konání jednotlivých aktivit tak, aby co nejvíce vyhovovaly harmonogramu školských zařízení. Výsledky tohoto snažení jsou smíšené – povědomí o alternativních metodách výuky se zvýšilo především uvnitř sboroven škol, kde se někteří pedagogové alternativním metodám již věnují.



## Co se nám v projektu podařilo vytvořit, na co jsme hrdí a z čeho by se mohli inspirovat ostatní?

V rámci projektu se podařilo úspěšně nalézt shodu a pojmenovat rozvojové priority ve školství a vzdělávání. Byla navázána partnerství mezi školami, zvýšilo se povědomí o strategickém plánování na straně zřizovatelů i vedoucích pracovníků škol a neformálních vzdělavatelů.

## Jaké aktivity byly v projektu nejpřínosnější a proč?

Setkávání pracovních skupin, budování znalostních kapacit a doprovodné aktivity – literární soutěž, podpůrná rodičovská skupina (zájem veřejnosti o inkluzi a individualizaci vzdělávání), celkově zvyšování povědomí o strategickém plánování a o alternativních metodách vzdělávání ve školství. Tyto aktivity byly pro aktéry ve vzdělávání zajímavé zejména z důvodu okamžitých přínosů. Dlouhodobější plánování se neselektovalo s velkým nadšením, protože nepřináší okamžité výsledky a realizace aktivit, které budou následovat až ve fázi implementace.

## Plánované a reálné výstupy z projektu MAP

Výstupem aktivity rozvoj partnerství jsou podle očekávání kulaté stoly, vznik a setkávání řídicího výboru a pracovních skupin. Tyto výstupy jsou naplňovány dle očekávání projektu.

Výstupem aktivity dohoda o prioritách je Strategický rámec MAP do r. 2023, který byl sestaven a aktualizován. Kapitola popisující soulad investičních priorit se Strategickým rámcem MAP byla pro větší přehlednost formulována jako oddíl tabulky samotného Strategického rámce.

Výstupem aktivity Akční plánování budou neinvestiční opatření (aktivity škol a aktivity spolupráce), které PS a RT v době odevzdání této evaluační zprávy zpřesňují a rozpracovávají do takových obrysů, aby ŘV mohl určit, které aktivity spolupráce je žádoucí definovat pro účely projektové žádosti v navazujícím projektu.

Výstupem aktivity budování znalostních kapacit jsou vzdělávací akce pro pedagogy a další aktéry MAP, jejichž počet musel být omezen z důvodů personálních kapacit škol. Přestože akce byly plánovány tak, aby co nejméně narušovaly průběh výuky na jednotlivých školách, ukázalo se jako nezbytné najít vhodnou rovnováhu mezi nároky na volný čas pedagogů a možnostmi škol uvolnit své pedagogy za účelem vzdělávání.

Výstupem aktivity evaluace jsou průběžná a závěrečná autoevaluační zpráva.

Výstupem aktivity řízení MAP je seznam zapojených škol a partnerů spolupracujících na přípravě MAP, implementační plán MAP a roční akční plán MAP pro školní rok 2017/2018.

Klíčová aktivita řízení projektu je naplňována setkávání RT, realizací aktivit a poskytováním informací do území MAP, vytvářením podpůrných systémů pro veškeré aktivity MAP.

Plánované výstupy se daří naplňovat v souladu s projektovou žádostí, s výjimkou aktivity Budování znalostních kapacit, která naráží na problém množství nabídek v oblasti vzdělávacích programů pro pedagogy.



## Co jsme vytvořili nebo jak jsme projektem ovlivnili své okolí, aniž bychom to předem plánovali?

Primární změnou byla (byť ne zcela úplná) změna vnímání zejména škol navzájem. Obzvláště zapojené školy se již nevnímají jako konkurenční, ale nacházejí množství společných témat, ve kterých se mohou od navzájem inspirovat. Vzhledem k důrazu na plánování společných aktivit oproti aktivitám jednotlivých škol byly identifikovány společné potřeby a společné návrhy na jejich řešení.

Další ne zcela očekávanou změnou bylo i získání důvěry ze strany zapojených aktérů nad rámec realizovaných aktivit. Občas se tedy stávalo, že se na nás obraceli ředitelé škol s otázkami týkajícími se aktuálních legislativních změn, výkladu vyhlášek apod. Dále také v rámci pracovních skupin občas vznikly náměty na aktivity, které byly inovativní a zároveň realizovatelné - např. intenzivní sdílení dobré praxe v předškolním vzdělávání, tzv. EDUpointy (mimoškolní setkávání pedagogů s veřejností/rodiči) atd.

## Komunikace v projektu

Jako nejefektivnější se ukázala osobní komunikace se členy realizačního týmu – tato metoda sběru informací je nejkompexnější, umožňuje rozvrstvení debaty a přesahy mezi tématy. Tato metoda je bohužel zároveň nejrizikovější co do ovlivnitelnosti výsledků.

Dalšími metodami, které byly úspěšně využívány, byla elektronická komunikace, sociální sítě a webové stránky, které všechny samy o sobě mají nízký okamžitý dopad, jsou však nedocenitelné při delších intervalech při vyhledávání informací a pro uchovávání veřejně přístupných výstupů projektu.

Pro zvýšení okamžitého dopadu, především při zvaní na jednotlivé aktivity, byla elektronická komunikace podpořena telefonickým kontaktem.

Při oslovování veřejnosti bylo rovněž využito místních rozhlasů a vývěsek, zápisů do deníčků a systému elektronické žákovské knížky. Tato forma komunikace se osvědčila směrem k rodičům, byla výhradně vázána na dobrou spolupráci se školami angažovanými v projektu.

Všechny formy komunikace byly využívány pro účely projektu tak, jak bylo optimální pro cílové skupiny.

## V čem náš projekt dokázal změnit okolí nebo chování lidí?

Primární změnou byla (byť ne zcela úplná) změna vnímání zejména škol navzájem. Obzvláště zapojené školy se již nevnímají jako konkurenční, ale nacházejí množství společných témat, ve kterých se mohou od navzájem inspirovat. Vzhledem k důrazu na plánování společných aktivit oproti aktivitám jednotlivých škol byly identifikovány společné potřeby a společné návrhy na jejich řešení.

Změna vnímání proběhla i ve vztahu k příjemci, resp. pracovníkům příjemce, kteří si postupně dokázali získat alespoň částečně důvěru zapojených aktérů. S ohledem na to, že v rámci projektu nebylo možné zrealizovat větší množství aktivit s přímým dopadem na cílové skupiny (nejefektivnější v tomto směru byly aktivity v rámci budování znalostních kapacit), je budování důvěry dlouhodobým cílem, který ještě nebyl naplněn.



## **Jak budou fungovat vytvořená partnerství po skončení projektu, a to i s ohledem na celkovou organizaci (finanční, lidské zdroje, motivaci ke kooperaci apod.)? Jakých změn je případně potřeba pro udržení ideje projektu i po skončení podpory z OP VVV?**

Partnerství navázaná v projektu by měla nadále pokračovat s projektovou podporou v rámci MAP II, aby bylo možno dosáhnout alespoň části cílů naplánovaných v rámci MAP I. Plánování je třeba završit dosaženou aktivitou a společným pocitem úspěchu. Tento počáteční úspěch by podle očekávání měl ukázat, že je možné dosáhnout rozvojových cílů. Na základě prvních úspěchů pak bude pracovní skupina zaměřená na financování hledat možnosti pro udržení ideje projektu i po skončení podpory z OP VVV.

Motivace ke kooperaci v území je značná i bez finanční opory, především stran předávání informací o legislativních a administrativních změnách ve vedení škol. Na úrovni pedagogické spolupráce se společným tematickým zaměřením mohou i nadále fungovat takové aktivity spolupráce, pro které se nadchne a bude je podporovat i rodičovská veřejnost.

### **Shrnutí**

Evaluace byla založena na terénním šetření, složena z podnětů členů realizačního týmu. Každý ze zapojených autorů si sám připravil odpovědi na výše položené otázky a při společném setkání byl zpracován tento dokument.

Následně byl dokument předložen Řídícímu výboru MAP k připomínkování a po následné debatě byl upraven tak, aby vyjadřoval stanoviska všech aktérů, kteří se věnují rozvoji vzdělávání v regionu.

Tato metoda se nám osvědčila, protože se mohl každý svobodně vyjádřit a přispět do diskuze. Výsledný výstup je tedy zároveň konsenzuální a zároveň odráží reálnou situaci a zkušenosti z uplynulého období.