



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

ZPRÁVA Z EVALUACE

Projektu

MAP III pro Brandýsko

Reg. č. projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0023096

Zahájení realizace projektu: 1.3.2019

Ukončení realizace projektu: 30. 11. 2023

Zpracovatel: Mgr. Petra Dobiášová

NEPROŠLO JAZYKOVOU KOREKTUROU



OBSAH

OBSAH	2
MANAŽERSKÉ SHRnutí	4
1. POSTUP EVALUACE – METODY, CÍLOVÉ SKUPINY	6
2. DETAILNÍ ANALÝZA	7
2.1 MAP Brandýsko	7
2.1.1 Popis situace v území před počátkem procesu MAP	7
2.1.1 MAP I, MAP II a MAP III	8
2.2 VYHODNOCENÍ EVALUAČNÍCH OTÁZEK NA ZÁKLADĚ KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ	10
2.2.1 Evaluační téma č. 1 – ÚČELNOST	10
2.2.2 Evaluační téma č. 2 – DOPADY	20
2.2.3 Evaluační téma č. 3 – UDRŽITELNOST	23
2.2.4 Evaluační téma č. 4 - USPOŘÁDÁNÍ ÚČASTNÍKŮ V PROJEKTU, JEHO VEDENÍ A KLÍČOVÍ AKTÉŘI (dodatečná témata vztažená k evaluaci procesu MAP)	25
2.2.5 Evaluační téma č. 5 – AKTIVITY MAP (dodatečná témata vztažená k evaluaci procesu MAP) 29	
3. DOPORUČENÍ TÉMAT PRO NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ	32
4. DOPORUČENÍ TÉMAT PRO ÚSPĚŠNOU REALIZACI PROJEKTU MÍSTNÍHO AKČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	36
5. POUŽITÉ ZDROJE	39
6. POUŽITÉ ZKRATKY	40

KONTEXT

MAP je zkratka pro Místní akční plán vzdělávání, který je prioritně zaměřen na rozvoj kvalitního a inkluzivního vzdělávání dětí a žáků do 15 let. Zahrnuje oblasti včasné péče, předškolního a základního vzdělávání, zájmového a neformálního vzdělávání. Cílem MAP je zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských, základních školách a základních uměleckých školách tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání, to znamená společné informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro řešení místně specifických problémů a potřeb.

Správní obvod obce s rozšířenou působností (SO ORP) Brandýs nad Labem – Stará Boleslav tvoří 58 obcí, je to území neustále se „zaldňující“ a dlouhodobě stížená suburbanizačními fenomény zázemí hlavního města.

Projekt MAP III na území správního obvodu Brandýs nad Labem-Stará Boleslav (BnL-StB) je realizován Místní akční skupinou (MAS) Střední Polabí, z.s., partnerem projektu je Město Brandýs nad Labem-Stará Boleslav. Projekt MAP III navazuje na již realizované projekty MAP I (realizátorem bylo město BnL-StB) a II (realizátorem byla MAS Střední Polabí, z.s.).

Předkládaná evaluace projektu je založena na vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání ve správním obvodu obce s rozšířenou působností SO ORP BnL-StB v letech 2016-2023 a to především z pohledu jeho účelnosti, dopadů a udržitelnosti. Evaluace projektu MAP je řešena na základě schválené projektové žádosti a zveřejněné Metodiky pro vnitřní evaluaci projektů prioritní osy 3 OP VVV.

Informace uvedené v tomto dokumentu primárně slouží především realizačnímu týmu projektu a dalším subjektům zainteresovaným na efektivním fungování projektu MAP III a subjektům zainteresovaným na přípravě projektu MAP IV. Účelem evaluace je přinést nejen cílenou zpětnou vazbu, ale také konkrétně využitelné návrhy na zlepšení a optimalizaci procesu místního akčního plánování. Pojmenování silných a slabých stránek společně s návrhy na řešení mohou být výchozím zdrojem informací pro efektivní nastavení procesů a jednotlivých aktivit v návazném projektu MAP IV.

Vzhledem k využitým kvalitativním metodám sběru dat se nejedná o obecné závěry, informace uvedené v následujících kapitolách jsou určeny především k další diskusi.

MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ

Podkladem ke zpracování této evaluace byla fokusní skupina a individuální hloubkové rozhovory se členy platformy MAP. Evaluátorka zároveň provedla sekundární analýzu dostupných dokumentů.

Cílem této evaluační zprávy je poskytnout zpětnou vazbu o dosavadním průběhu projektů MAP v letech 2016–2023.

Motivací místních aktérů k zapojení se do projektu MAP I v roce 2016 byla především snaha zlepšit úroveň vzdělání v území SO ORP Brandýs nad Labem-Stará Boleslav, podpořit sdílení, participaci a zlepšit komunikaci mezi aktéry ve vzdělávání v území. Zájem o účast v projektu MAP byl samozřejmě také motivován možností získání finančních prostředků pro podporu rozvoje vzdělávání v dané oblasti.

MAP I byl prvním krokem směrem k identifikaci a řešení výzev v oblasti vzdělání v území. I když nesplnil všechna očekávání, položil základy pro další aktivity a zdůraznil nutnost lepší komunikace. MAP II navázal na MAP I a využil dostupné prostředky pro implementaci klíčových opatření. Zapojení dalších škol do projektu v tomto období posílilo spolupráci a vzájemnou komunikaci. Projekt MAP III následně pokračoval v dalším upevňování.

Celkově lze projekty MAP vnímat jako komplexní strategii pro zlepšení vzdělávání a posílení spolupráce v regionu, s důrazem na udržitelnost a budoucí rozvoj vzdělávání.

Projekty MAP I, MAP II a MAP III v oblasti vzdělávání v SO ORP BnL-StB byly úspěšné při naplňování svých hlavních i dílčích cílů. Hlavním zaměřením těchto projektů bylo posílení partnerství a spolupráce v oblasti vzdělávání, a to s výrazným důrazem na účelnost a dosažení konkrétních výsledků.

Podařilo se vytvořit jednotnou koncepci rozvoje vzdělávání v území, která byla průběžně aktualizována a vyhodnocována. Partnerství bylo otevřené a zahrnovalo široké spektrum aktérů v oblasti vzdělávání, což zajistilo komplexní pohled na potřeby a rozvoj vzdělávání v území. Podpora škol byla prováděna bez rozdílu.

Vedení místních mateřských a základních škol získalo cenné zkušenosti s plánováním a participativním procesem, které mohlo přenést do školního prostředí. Školení a workshopy zvýšily kompetence vedení škol v oblasti strategického řízení a plánování. Díky projektovým aktivitám získalo vedení škol nové možnosti spolupráce a networkingu s kolegy z jiných škol. Setkávání, konzultace a školení jim umožnily zlepšit řízení škol a rozvíjet své pedagogické dovednosti. Projekt také přinesl podporu vedení škol v oblasti pracovně-právních vztahů a právní ochrany.

Pedagogové měli přístup ke školením a seminářům, které jim umožnily zdokonalit své pedagogické dovednosti a získat nové poznatky. Letní školy a veletrhy odborníků jim poskytly inspiraci a nové přístupy k výuce. Projekt podpořil výměnu osvědčených postupů mezi pedagogy a rozvoj výuky. Přestože účast rodičů na aktivitách MAP nebyla masivní, rodiče získali možnost lepšího porozumění vzdělávacímu procesu svých dětí prostřednictvím webinářů.

Doporučení pro úspěšnou realizaci projektu Místního akčního plánování (MAP) zdůrazňují především potřebu aktivního zapojení členů pracovních skupin a dalších platforem MAP. Klíčové je vytvořit inspirativní a motivující prostředí, kde členové budou povzbuzováni k aktivnímu přispívání a spolupráci na společných cílech. Toho lze dosáhnout pravidelnými setkáními, podporou vedoucích pracovních skupin a flexibilním přístupem k individuálním potřebám účastníků. Motivace pedagogů k účasti v projektu pak také závisí na relevantních tématech, komunikaci výhod účasti a respektování jejich časových možností. V tomto ohledu je kombinace online a offline nástrojů pro komunikaci efektivní, přičemž online formáty usnadňují spolupráci, zatímco osobní setkání podporují důvěru.

Pro další realizaci projektu MAP doporučujeme několik témat. První z nich je well-being dětí, což zahrnuje podporu tělesné zdatnosti, prevenci obezity a psychického zdraví. Dále je nutné podporovat rodiny, zejména ty v krizových situacích, a poskytovat vzdělávací semináře pro rodiče. Pedagogové, hrající klíčovou roli ve vzdělávání, potřebují pozornost zaměřit na své vlastní well-being a kompetence v oblasti digitalizace. Projekt MAP by měl také reagovat na aktuální trendy ve vzdělávání a podporovat inovativní přístupy ve výuce. Tato doporučení jsou klíčem k dalšímu úspěšnému rozvoji aktivit MAP, které budou lépe odpovídat potřebám a zájmům pedagogů. Je však důležité mít na paměti, že se mohou objevit i nová témata a výzvy v oblasti vzdělávání, které není možné předem předvídat. Proto by projekt MAP měl být otevřený změnám a schopen flexibilně reagovat na nové potřeby a zájmy pedagogů, aby mohl úspěšně plnit svůj

Pro další úspěch projektu MAP je také klíčová veřejná podpora a publicita, především ze strany MŠMT. Transparentní komunikace o přínosech projektu pro moderní vzdělávání a inovace ve výuce může přilákat větší zájem a angažovanost účastníků.

1. POSTUP EVALUACE – METODY, CÍLOVÉ SKUPINY

Evaluace je vypracovaná v souladu s doporučením MŠMT jako poskytovatele dotace.

Cílovými skupinami evaluace projektu MAP na území správního obvodu BnL-StB jsou:

- Pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení včetně vedoucích pedagogických pracovníků
- Pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže
- Pracovníci organizací působících ve vzdělávání, výzkumu a poradenství
- Rodiče a zákonní zástupci dětí a žáků
- Veřejnost
- Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice

Jako nástroje evaluace byly využity desk research (sekundární analýza), individuální hloubkové rozhovory a fokusní skupina.

Desk research

- Využití u většiny evaluačních otázek dle relevantnosti.
- Zdroje informací: Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro SO ORP Brandýs nad Labem-Stará Boleslav, Strategický rámec MAP rozvoje vzdělávání pro SO ORP BnL-StB, Průběžné sebehodnotící zprávy příjemců MAP a další relevantní dokumenty a výstupy MAP.

Řízené individuální hloubkové rozhovory

- Individuální hloubkové rozhovory byly realizovány se zástupci mateřských a základních škol v území, jednalo se jak o osoby zapojené dlouhodobě do procesu místního akčního plánování (oslovili jsme členy řídicího výboru, pracovních skupin, zástupce škol apod.), tak o zástupce vedení škol, kteří naopak v procesu MAP aktivní nebyli.
- Jednalo se o různé typy škol, jak co do velikosti (počet žáků), tak co do lokality – od Brandýsa nad Labem-Staré Boleslavi po malé obce. Zastoupeny byly jak školy zajišťující výuku pouze na prvním stupni (z toho dvě malotřídní školy), tak školy úplné/oboustupňové. Dvě ze škol byly teprve v rozmezí 1-2 roky nově založeny. Variabilita se týkala i míry spolupráce a zapojení do projektu MAP.

Počet: 29

Fokusní skupina

- Fokusní skupina byla realizována se členy RT.

Terénní šetření probíhalo v období duben – červenec 2023.

Zapojení všech respondentů do sběru dat a procesu evaluace bylo dobrovolné. Velice si vážíme jejich zájmu o projekt MAP a jejich zmíněných podnětů. Všem, kteří se zapojili, děkujeme.

2. DETAILNÍ ANALÝZA

2.1 MAP Brandýsko

2.1.1 Popis situace v území před počátkem procesu MAP

První etapa projektu MAP (MAP I) byla iniciována městem Brandýs nad Labem. Realizace projektu MAP byla zahájena v lednu 2016. Stav v území před zahájením projektu MAP I byl obecně chápán jako problematický, a to především ve vztahu k nedostatečné kapacitě škol a minimální spolupráci mezi školami v území.

Obvod obce s rozšířenou působností (ORP) Brandýs nad Labem – Stará Boleslav (jedná se celkem o 58 obcí) tvoří součást soustředného pásu v širším zázemí hlavního města Prahy, tzv. prstence kolem Prahy. Od poloviny 90. let zaznamenala řada obcí v tomto území dynamický populační růst, přičemž počet obyvatel se v některých obcích dokonce znásobil. Mohla za to zejména rozsáhlá bytová výstavba spojená s přistěhování nových rezidentů, která výrazně poznamenala demografickou strukturu tohoto území a také na mnoho desetiletí dopředu předurčila další populační vývoj v regionu. Do obcí převážně migrovaly (a stále migrují) rodiny s dětmi a mladší lidé bez dětí, povětšinou však s jasnými reprodukčními plány a záměry. Lze tedy konstatovat, že již před rokem 2016 byla tato oblast charakterizována demografickým růstem, což generovalo problémy v oblasti školství (nedostatek kapacit předškolních zařízení a ZŠ, přeplněnost mateřských a základních škol, potřeba pedagogů, nedostatek finančních prostředků, předškoláci v dětských skupinách apod.) ovlivňující kvalitu vzdělávání a nabídku služeb pro děti a mládež. Tyto problémy přetrvávají.

V době školního roku 2012/2013 bylo v území 46 mateřských škol, z nichž 3 byly soukromé. Celkem tato zařízení navštěvovalo 3 290 dětí. Vzhledem k nárůstu počtu obyvatel v území byla kapacita mateřských škol stále nedostatečná a nesplňovala poptávku. V ORP existovaly obce, které neměly žádnou mateřskou školu, jako například Květnice a Hlavenec. I když počet a kapacita mateřských škol postupně rostly, stále zůstával nezanedbatelný počet dětí, které byly každoročně odmítnuty. V roce 2016 pak odbor školství evidoval 52 mateřských škol s RED-IZO, které byly zřizovány obcemi v rámci ORP, s celkovým počtem více než 4250 dětí. Od září 2016 (na počátku realizace MAP I) byly pak otevřeny dvě nové mateřské školy v Konětopech a Zloníně.

V době školního roku 2012/2013 bylo v ORP (Obvodu s rozšířenou působností) celkem 28 základních škol. Z těchto škol bylo 26 zřizováno obcemi, 1 byla zřizována krajem a 1 byla soukromá základní škola. Základní školy zřizované obcemi měly k dispozici 305 tříd, které navštěvovalo celkem 6 456 žáků. Průměrný počet žáků na školu činil 248,31 žáků. Původně se uvažovalo, že existující kapacity základních škol budou dostačující až do roku 2016. Avšak tyto odhady se ukázaly jako nepřesné, zejména pokud jde o vliv škol na obyvatele města a okolních obcí. V r. 2016, vedle 1 speciální ZŠ zřizované krajem, odbor školství již vykazoval 30 základních škol s RED-IZO se 362 třídami, které navštěvovalo celkem 8 389 žáků. Počet žáků rostl i v dalším období.

V období 24. 11. 2015 – 30. 1. 2016 proběhlo na všech školách dotazníkové šetření organizované MŠMT za účelem identifikace potřeb základních a mateřských škol a efektivního nasměrování intervencí z Prioritní osy 3 OP VVV (Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání).

Výsledky ukázaly několik hlavních priorit. Pro mateřské školy se ukázal jako prioritní rozvoj infrastruktury škol, včetně rekonstrukcí a vybavení, podpora polytechnického vzdělávání a podpora rozvoje matematické pregramotnosti. Pro základní školy pak rozvoj infrastruktury škol, včetně rekonstrukcí a vybavení, podpora inkluzivního/společného vzdělávání a podpora rozvoje matematické gramotnosti. Kromě toho byly identifikovány další priority, jako podpora kompetencí k iniciativě a kreativitě dětí, podpora rozvoje čtenářské gramotnosti, rozvoj jazykové gramotnosti a podpora v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT) včetně potřeb infrastruktury. Tyto priority se lišily podle typu škol a regionů, ale nedostatek finanční podpory byl často vnímán jako významná překážka pro jejich rozvoj.

2.1.1 MAP I, MAP II a MAP III

Projekt MAP I byl prvním krokem a měl za úkol ověřit výše zmíněné problémy a překážky ve vzdělání a následně vytvořit podmínky pro jejich řešení. Jednalo se o plánovací projekt, který položil základy pro další aktivity. Očekávání od realizace projektu MAP však zahrnovala mimo tvorby strategie, sdílení zkušeností a nastartování spolupráce v území i podporu při získávání finančních prostředků a konkrétní výstupy. Toto se však ukázalo jako nerealistické. MAP I tak nedosáhl plného naplnění těchto očekávání, ukázalo se však, že problém spočíval především v nedostatečně jasně definovaných cílech a nerealistických očekáváních, což bylo důsledkem špatné komunikace vzhledem k dostupným zdrojům projektu a kapacitám škol. Toto období tak zdůraznilo potřebu zlepšení komunikace, vzájemného porozumění a lepší propagace MAP. V následujících obdobích se již těmto nedorozuměním dařilo předcházet a zejména v případě projektu MAP II byly k dispozici i dostatečné prostředky pro implementaci.

Výstupem projektu MAP I byl dokument „Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro SO ORP Brandýs nad Labem-Stará Boleslav“, který obsahoval analytickou část včetně SWOT analýz, strategický rámec MAP a implementační a komunikační část. Tento dokument byl schválen Řídicím výborem MAP 22. 11. 2017.

Projekt MAP II pro území správního obvodu ORP BnL-StB s ročním odstupem navázal na projekt MAP I. Diskutovala se opět otázka jeho realizátora. Z kapacitních důvodů se jím již nestalo Město BnL-StB, realizátorem projektu se stala MAS Střední Polabí, z.s., Město Brandýs nad Labem-Stará Boleslav zůstalo nadále partnerem projektu. Projekt MAP II plynule navázal na již vytvořené platformy MAP. Spolupráce a komunikace v území byla prohlubována a byla realizována opatření naplánovaná v MAP I v rámci tzv. implementace. Celkově se do projektu v tomto období zapojilo 29 základních škol, 51 mateřských škol a 2 základní umělecké školy. Začlenění projektu MAP do organizační struktury MAS

Střední Polabí, z.s. se ukázalo jako efektivní, jelikož zjednodušilo realizaci i dalších projektů (např. v rámci IROP) a přineslo do území další finanční prostředky.

Projekt MAP III představuje další krok v tomto procesu. Jeho hlavním cílem je upevnit a prohloubit spolupráci a strategické plánování v rámci ORP BnL-StB. Tímto způsobem bude podpora a spolupráce v regionu udržitelná i po skončení finanční podpory z Evropského sociálního fondu. Projekt také připravuje terén pro budoucí Operační program Jan Amos Komenský (OP JAK) pro programové období 2021-2027.

Celkově lze říci, že projekty MAP I, MAP II a MAP III tvoří komplexní strategii pro zlepšení podmínek v oblasti vzdělávání a rozvoje spolupráce v ORP BnL-StB, s důrazem na udržitelnost těchto aktivit i v budoucnosti.

2.2 VYHODNOCENÍ EVALUAČNÍCH OTÁZEK NA ZÁKLADĚ KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ

Následná dílčí i souhrnná zjištění slouží především jako další podklad pro porozumění situaci, případně pro následnou diskusi.

2.2.1 Evaluační téma č. 1 – ÚČELNOST

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

Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů¹ MAP?

Projektům MAPI, MAP II i MAP III se podařilo iniciovat partnerství, která napomáhala posilování spolupráce v oblasti vzdělávání a ve svém důsledku vedly nejen ke zkvalitňování vzdělávání v místních mateřských a základních školách, ale také ke zkvalitňování jejich řízení a k řízenému rozvoji kompetencí jednotlivých zřizovatelů.

Dílčí cíl: Systémové zlepšení řízení MŠ a ZŠ prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol.

Díky realizaci projektu MAP vznikla jednotná koncepce rozvoje oblasti vzdělávání v SO ORP BnL-StB (Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro SO ORP Brandýs nad Labem-Stará Boleslav, schválená v roce 2017). Strategické rámce byly následně průběžně aktualizovány a vyhodnocovány díky projektům MAP I, MAP II a aktuálně MAP III.

Zapojení do procesu tvorby a aktualizace Místního akčního plánu bylo otevřené a zahrnovalo nejen vedení škol, ale i další aktéry v oblasti vzdělávání, rodiče, a další zainteresované subjekty. To zajišťovalo široký záběr a komplexní pohled na potřeby a rozvoj vzdělávání v daném území. Vedení místních MŠ a ZŠ se tak mělo možnost aktivně zapojit do procesu tvorby tohoto plánu a následně i do jeho průběžné aktualizace a vyhodnocování. Tím získali vedoucí pracovníci škol cenné zkušenosti s

¹ Hlavním cílem MAPu je vybudování udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území. Konkrétně napomáhá především budování a vzniku partnerství, která přispívají ke zkvalitňování vzdělávání v mateřských a základních školách. Snaží se také propojovat mateřské a základní školy s organizacemi, věnujícími se neformálnímu a zájmovému vzdělávání.

Dílčí cíle jsou:

- systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol
- sdílené porozumění cíli orientace na kvalitní a inkluzivní vzdělávání
- podpora škol se slabšími výsledky a rozvoji potenciálu každého žáka
- dostupnost kvalitního vzdělávání každého dítěte/žáka v inkluzivní škole
- zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků a ke zlepšení spolupráce s rodiči

plánováním a participativním procesem, které mohli přenést do školního prostředí. Zároveň tak mohli lépe porozumět potřebám a prioritám území a integrovat je do svého školního řízení.

V rámci MAP zároveň probíhaly školení a workshopy za účelem zvýšení kompetencí vedení jednotlivých škol v území v oblasti strategického řízení a plánování, participace a pedagogického vedení.² Cílem těchto aktivit bylo podpořit samotné strategické plánování ve školách a zefektivnit implementaci strategických záměrů škol do širších priorit rozvoje vzdělávací politiky v území. Také v rámci sdílení zkušeností a dobré praxe zvyšovaly zástupci vedení škol své kompetence v řízení školy a vedení pedagogického sboru.

Tento cíl se daří naplňovat, přesto však téma podpory škol ve strategickém plánování a v pedagogickém vedení stále zůstává výzvou i pro další období.

Dílčí cíl: Sdílení porozumění: orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání.

Toto téma bylo řešeno především v rámci pracovních skupin (dále jen PS) „Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem“ či „Pro rovné příležitosti“ a dále pak v rámci tematicky zaměřených workshopů a přednášek určených pro široké spektrum zájemců.³ Cílem bylo poskytnout podporu školám ve vzdělávání dětí se speciálními potřebami a co nejlepší úroveň vzdělání.

Projekt MAP aktivně nabídl možnost zapojení všech typů škol v území, včetně škol, které poskytují vzdělání dětem se speciálními potřebami podle § 16 odst. 9 školského zákona. Tím bylo umožněno sdílení a předávání zkušeností mezi různými druhy škol napříč územím. To vytvořilo prostředí pro vzájemné učení a podporu, kdy školy mohly inspirativně vyměňovat osvědčené postupy a zlepšovat tak kvalitu vzdělání pro všechny děti a žáky v území SO ORP BnL-StB.

Tento dílčí cíl se dařilo plnit.

Dílčí cíl: podpora škol se slabšími výsledky a rozvoji potenciálu každého žáka

Realizátoři MAP podporovali školy bez rozdílu, tj. školy na malých obcích (školy neúplné) stejně jako velké městské úplné školy, včetně škol podle § 16 odst. 9 školského zákona. Potřeby jednotlivých škol byly zohledněny v analytických i strategických dokumentech MAP I, MAP II a MAP III.

Tento dílčí cíl se dařilo plnit.

² V rámci podpory znalostních kapacit ŘV MAP se hned v průběhu realizace MAP I uskutečnila např. konference "Hrozby a příležitosti vzdělávání v pražském prstenci", přednáška Demografie a její důsledky proběhlo jednání s paní ministryní Kateřinou Valachovou, probíhalo pravidelné setkávání ředitelů škol na aktuální témata.

³ V průběhu MAP I proběhl např. seminář k inkluzi s názvem Speciální vzdělávací potřeby: ADHD, vývojová dysfázie, v průběhu MAP II např. semináře „Přirozený rozvoj řeči od kojence po předškoláka, aneb prevence vzniku opožděného vývoje řeči a vad výslovnosti“ či „Odemykání dětského potenciálu.“

Dílčí cíl: Dostupnost kvalitního vzdělávání každého dítěte/žáka v inkluzivní škole

Realizátoři MAP podporovali školy bez rozdílu, potřeby jednotlivých škol byly zohledněny v analytických i strategických dokumentech MAP I, MAP II a MAP III.

Tento dílčí cíl (viz dílčí cíl: orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání) se dařilo plnit.

Dílčí cíl: Zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků a ke zlepšení spolupráce s rodiči

Hned od počátku v průběhu MAP I bylo cílem RT zapojit do projektu všechny důležité aktéry vzdělávání v území, především mateřské školy a základní školy a jejich zřizovatele. Spolupráce v území byla systematicky nastavena a v průběhu projektu MAP prohlubována především díky pravidelnému setkávání v rámci diskusních platforem. Díky tomuto setkávání byly v území v oblasti vzdělávání vytvořeny pevné formální i neformální vztahy. Jako velmi důležité se v tomto směru ukázaly kroky členů RT (především projektového manažera), který po celou dobu realizace projektů MAP II a MAP III osobně relevantní aktéry MAP navštěvoval, vysvětloval jim hlavní náplň projektu a jeho cíle, přínos pro školy, které se zapojí a budou spolupracovat.

Díky tomuto procesu se již v počáteční fázi realizace také podařilo vzbudit zájem o zapojení i u zástupců některých zřizovatelů. Dále se podařila spolupráce s místními knihovnami. Jako velmi cenná se ukázala spolupráce se zástupci OSPOD.

Intenzitu budování partnerství v průběhu projektu bezesporu negativně ovlivnily souvislosti s pandemií nemoci COVID-19. Na druhou stranu sehrál MAP v tématu protiepidemických opatření nebo v další neočekávané situaci, a to v začleňování ukrajinských dětí do škol v území, významnou roli, byla tak prohloubena vzájemná důvěra mezi jednotlivými subjekty, která měla pozitivní vliv i na další spolupráci. MAP se podařilo zviditelnit a otevřely se nové příležitosti spolupráce s dalšími subjekty v území.

Další organizace a spolky byly pravidelně informovány o tvorbě MAP, měly možnost podílet se na průběhu formou připomínek relevantních dokumentů nebo svou účastí na jednáních, např. v pracovních skupinách. A to již od samého začátku realizace projektu. Nicméně se zapojovaly pouze sporadicky.

Konkrétním příkladem využití mimoškolních zdrojů, který bychom chtěli zmínit, byl vznik PS EVVO a Škola pro život. Impulzem se stalo setkání za účelem zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků a ke zlepšení spolupráce s rodiči. Z tohoto setkání vzešel podnět k vytvoření této nové pracovní skupiny, která by zahrnovala široké spektrum zainteresovaných odborníků, mezi nimiž byly pedagogové, historik, muzejní pedagog, knihovnice, ilustrátorka a zástupci MAS (Místní akční skupiny). Aktivity PS měly za cíl podpořit místně zakotvené učení a umožnit žákům interagovat s místním prostředím a historií.

Pracovní skupina PS Škola pro život se věnovala několika klíčovým aktivitám. Jednou z nich byla snaha o zapojení žáků do stávajícího projektu Fextovo území, což je turistická soutěž. Dále spolupracovala na konceptu naučné stezky po Brandýse nad Labem - Staré Boleslavi. Přestože PS měla v počátku velké ambice a plány, většinu z nich se nepodařilo uskutečnit. Nicméně, je důležité poznamenat, že aktivita této pracovní skupiny byla pravděpodobně ovlivněna především pandemií nemoci COVID-19. Aktivity této PS vnímáme pozitivně především proto, že se pokusila přinést změny a inovace do vzdělávacího prostředí v území a podnítit spolupráci mezi různými aktéry.

Výzvou nadále zůstává spolupráce s rodiči a se širokou veřejností. Přestože byly tyto skupiny informovány všemi dostupnými prostředky, k aktivitám projektu se stavěly víceméně apaticky.

Tento dílčí cíl se dařilo mimo výše zmíněného plnit.

Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?

Celkově lze říci, že projekt MAP přinesl řadu pozitivních prvků a osvědčených postupů, které mohou nadále sloužit jako cenný základ pro podporu vzdělávání v území SO. Tyto postupy mohou být dále rozvíjeny a upravovány, aby napomohly dosažení stanovených cílů. Současně projekt MAP přinesl také poučení z hlediska toho, co by mohlo dosažení těchto cílů potenciálně narušovat. Toto je rovněž cenným zdrojem pro budoucí plánování a implementaci projektů zaměřených na vzdělávání v daném území.

Pomáhající faktory:

V průběhu realizace MAP se osvědčil individuální přístup ke všem partnerům projektu a relativně intenzivní komunikace a osobní setkávání se, přestože mělo své limity (viz níže v textu). Realizační tým se primárně zaměřoval na reflektování potřeb a do území přinášel témata a aktivity, které byly žádoucí a atraktivní. Členové RT tak měli v rámci projektu MAP klíčové role a hráli zásadní roli v jeho úspěchu. Jejich práce a angažovanost byly nesmírně důležité pro celý průběh projektu.

Klíčový význam měla především realizace projektu MAP II. Díky projektům implementace se tak podařilo u některých aktérů prolomit původní skepsi z realizace projektu MAP I a převládající přesvědčení, že jde pouze o tvorbu strategických dokumentů bez jasných dopadů do území. Školy dostávaly „hmatatelné výstupy“, např. vzdělávání na míru, didaktické pomůcky dle aktuálních potřeb, možnost využití sdílených odborníků apod. Důvěra v kvalitu aktivit projektu MAP byla posílena tím, že projekt spojoval školy s odborníky, kteří měli hluboké znalosti ve svých oborech a byli schopni přinést cenné poznatky do vzdělávání dětí a žáků.

"Učitelky na naší škole velmi kladně přijaly aktivity spojené s naším regionálním dědictvím, jako je třeba program vlastivědy v našem Polabí. To vím, že hodně oceňují." (zástupce vedení ZŠ)

"Úžasné byly paní knihovnice, které se zapojily a pomáhaly tvořit materiály." (zástupce RT)

Důležité bylo zároveň i provázání priorit škol s možnými dotačními projekty IROP prostřednictvím MAS Střední Polabí a MAS Nad Prahou, MAS Pošembeří, MAS Vyhlídky a MAS Dolní Pojizeří.

Ačkoliv pandemie COVID-19 způsobila dočasná omezení, nutnost přizpůsobení a změny v průběhu projektu, po počátečních problémech se podařilo situaci stabilizovat a většinu aktivit se i nadále dařilo zrealizovat dle plánu. Řada aktivit byla převedena do online formátu, aby bylo možné zachovat kontinuitu vzdělávání a spolupráce. Vytvořily se virtuální kavárny a online setkání, která poskytla učitelům a dalším účastníkům prostor pro komunikaci a podporu. Tyto virtuální platformy se staly důležitými místy setkávání, kde bylo možné sdílet zkušenosti, řešit problémy a udržovat kontinuitu projektových aktivit. Tím se projekt MAP stále udržoval aktivním i v době výzev spojených s pandemií, a tato adaptace na online komunikaci byla velmi ceněna účastníky projektu. Právě flexibilita a schopnost MAP a celého realizačního týmu přizpůsobit se těmto výzvám ukázala, že projekt má schopnost účinně reagovat na proměnlivé podmínky a efektivně se přizpůsobit aktuálním potřebám a událostem. Ve svém důsledku toto období ukázalo přínosy MAP a pomohlo následným realizovaným aktivitám (zvýšilo se povědomí o MAP, MAP ukázal svůj přínos, zvýšila se důvěra v MAP, vztahy škol s RT zvýšily na své intenzitě apod.).

"MAP se ukázal dobrý za covidu, nastartoval kavárny a webináře." (členka RT)

Realizaci MAP pak pomohl ještě jeden negativní jev, a to nedostatek kapacit škol, které tak nemusí „bojovat o každého žáka“. V této souvislosti školy projevují výraznější zájem o spolupráci a sdílení. Školy si uvědomují, že spolupráce, plánování a koordinace mohou přispět k efektivnějšímu využívání vzdělávacích zdrojů a lépe reagovat na danou situaci.

„Situace se změnila a máme teďka spíš dilema, kde ty děti umístit, místo aby se snažily získat co nejvíc žáků. Já taky řeším, jestli by se nějak daly ty děti přesunout, ale s těmi dojezdy je to peklo. Víte, v těch našich krajích může být i dojezd 80 kiláků, což je šílený.“ (zástupce vedení ZŠ)

Bránící faktory:

Na počátku projektu se projekt musel vypořádat s absencí platformy, na které by mohl navázat. Na realizaci projektu MAP se také odrazilo nedostatečné porozumění cílům projektu v období MAP I, kdy zainteresovaní účastníci měli nedostatečné (což vedlo k nezájmu) nebo nereálné představy ohledně cílů projektu MAP I (což vedlo k následnému zklamání). Ukázalo se, že nebylo pravděpodobně dobře komunikováno, jaké konkrétní aktivity a výstupy byly v rámci projektu MAP I plánovány, a to vedlo k následně i k nedůvěře a skepsi. Někteří respondenti uváděli, že měli v této době nízké povědomí o tom, jak mohou projekt MAP využít. Chybělo jim jasné zacílení na ředitele škol a časové limity pro účast.

"Ze strany vedení projektu nebylo pravděpodobně poskytnuto dostatečné vysvětlení cílů, díky čemuž naše paní bývalá ředitelka neporozuměla plně projektu, a tedy se nijak naše škola nezapojila." (zástupce vedení ZŠ)

Po ukončení MAP I následoval roční období, kdy nedošlo k žádným významným aktivitám. Následně se změnil realizátor projektu. Roční pauza ovlivnila kontinuitu projektu, což následně zapříčinilo ztrátu důvěry i motivace již spolupracujících škol. V druhé fázi projektu, tedy počátkem realizace MAP II, bylo složité tyto školy opětovně přesvědčit, že tato iniciativa má smysl a může přinést pozitivní změny do oblasti vzdělávání. Komplikací byla také skepse, zapříčiněná obavami škol z dalších aktivit, jejichž výsledek bude pouze tvorba strategických dokumentů bez jakéhokoliv praktického dopadu. Školy se také bály možných administrativních nároků a zvýšené pracovní zátěže, které by mohly nastat.

Dalším častým problémem byl nedostatek času, který bránil účastníkům projektu v plném zapojení do aktivit. Všichni, včetně učitelů a vedení škol, mají velmi nabitý harmonogram a musí mít jasný důvod a motivaci k tomu, aby se do projektu aktivně zapojili. Jakmile však získali jasný a smysluplný důvod, tato bariéra začala postupně mizet, a účastníci byli ochotni věnovat projektu svůj čas a energii. Dlouhodobé termíny a náročné plánování na celý školní rok komplikovaly organizaci setkání a workshopů. Někteří respondenti uváděli, že bylo obtížné motivovat pedagogy a další účastníky k účasti na seminářích a aktivitách projektu MAP v jejich volném čase. Například také neakreditované semináře mohly některé účastníky odradit.

„Letní škola je například o prázdninách. To nemohu čekat, že by se toho dobrovolně od nás kdokoliv zúčastnil.“ (zástupce vedení ZŠ)

Také rozlehlost území, vzdálenost mezi okrajovými místy v území a značný počet zapojených subjektů znamenaly pro realizaci projektu určité výzvy.

"No, nelze chtít třeba od paní učitelek z mateřinek, aby jezdily na akce do vzdálenějších lokalit, jako je třeba cesta z Odoleny Vody do Úval." (člen RT)

Další bariérou byla nízká míra proaktivity zástupců zapojených mateřských a základních škol. Ve výsledku někteří aktéři často jen pasivně přijímali informace a čekali, co jim MAP přinese. S tím souvisí další slabé místo v realizaci projektu, a to, že se nedařilo plně obsadit pracovní skupiny a zajistit jim kvalitní a proaktivní vedení. Nedostatečné zapojení některých cílových skupin, zejména rodičů, bylo vnímáno jako problém, ovlivňovalo především dopad projektových aktivit.

„Bojuju s těm pracovními skupinami, jsou některý prezenčně. A někdy se nám i třeba stalo, že jsme s kolegyňkou přijeli a byli jsme tam ve 3 nebo ve 4. Tak taková trošku ta efektivita, možná když by se to dalo online a zapojilo se vůbec jakoby škol, tady by to využili možná víc.“ (zástupce mateřské školy)

V oblasti spolupráce pak některé školy projevily obavy ohledně sdílení svého "know-how". Školy se zpočátku bály sdílet své osvědčené postupy, vzdělávací metody nebo unikátní přístupy s ostatními školami. Tento strach pramenil z tradiční obavy z možného ztracení konkurenční výhody, kterou mohly mít díky svým dlouhodobě vybudovaným zkušenostem a inovacím.

„...je to jistě zajímavé, že se někdy volá po sdílení zkušeností mezi školami, ale existuje obrovská bariéra, která spočívá v boji o žáky. I když jste velkou školou, myslím si, že můžete sdílet své zkušenosti i s ostatními v rámci svého pedagogického sboru.“ (zástupce vedení ZŠ)

„Sdílení zkušeností není jednoduché, protože má několik překážek, o kterých jsem mluvil dříve. Narazíme na věci, které souvisí s osobnostmi našich učitelů. Každá z nich je jiná a má odlišný přístup k věcem. Některé jsou nadšené a otevřené novým věcem, zatímco jiné mohou být zdrženlivější. Abychom to zvládli, zavedli jsme určitou formu vzájemných hospitací a podobných aktivit, které nejsou jen dobrovolné, ale jsou povinné. To znamená, že učitelky mají povinnost navštívit hodinu své kolegyně a zpětně se podělit o své zkušenosti. Tímto způsobem se navzájem inspirujeme a posilujeme naši práci. Pro mě je to primární i pro všechny úkoly, které řešíme v rámci interních aktivit. Chceme pracovat na tom, aby toto sdílení fungovalo především uvnitř naší školy.“ (zástupce vedení ZŠ)

„...protože když to řeknu otevřeně, tak spolupráce mezi školami je asi hezký cíl, ale v první chvíli bych potřeboval mít vybudovanou tu spolupráci uvnitř té naší školy, protože pro mě je mnohem důležitější, když dokážou spolupracovat tyto kolegové mezi sebou.“ (zástupce vedení ZŠ)

Také někteří jednotliví učitelé mohou mít osobní rezervy ohledně „ukazování“ své práce nebo pedagogických postupů. To může být způsobeno obavami z hodnocení.

V neposlední řadě je pak zejména v rámci projektu MAP III byl negativně vnímán nedostatek financí, respondenti negativně vnímali, že nedostatečná finanční podpora mohla omezit kontinuitu a dosažení cílů projektu.

„Nerozumím tomu projektu, protože stejně peněz na to, co bychom skutečně potřebovali pro své školy, je nedostatek.“ (zástupce vedení ZŠ)

Zásadní komplikací, která však ovlivnila proces místního akčního plánování byla pandemie nemoci COVID-19, která přerušila v tu dobu už velmi dobře nastartované aktivity. Doba realizace projektu přinesla i další neočekávaný problém, který se ve svém důsledku velmi úzce dotýkal školství, a to uprchlickou krizí v souvislosti s válkou na Ukrajině. Pedagogové byli a jsou stále přetíženi administrativou, nevýukovými povinnostmi, požadavky ze strany MŠMT ohledně distanční výuky, doučování, začleňování apod. V souvislosti s jejich přetížením a mírou stresu klesnul zájem o nepovinné aktivity, do kterých zapojení se do MAP spadalo. Velmi často se stávalo, že se jim nedostávalo času, případně energie na aktivity, kterých se v době „předcovidové“ rádi a s chutí účastnili.

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

Princip spolupráce

V rámci procesu MAP byly aktivně oslovovány všechny cílové skupiny projektu (dále jen CS) a spolupráce byla založena na dobrovolnosti.

Úroveň spolupráce se školami byla rozmanitá. Některé školy byly více zapojeny do projektu a měly pozitivní zkušenosti, zatímco jiné měly obtíže a nerozuměly úplně cílům a náplni jednotlivých fází projektu, zejména co se týče MAP I.

„...vidíte to, já si to vše budu muset nechat ještě znovu vysvětlit.“ (zástupce vedení ZŠ)

Klíčovými překážkami v rozvoji spolupráce s pedagogickými pracovníky v území byl faktický nedostatek času pro zapojení do činnosti a některé další faktory, jako je neochota pedagogů dělat něco mimo pracovní dobu nebo pocit, že školy nepotřebují projektovou podporu.

„...spíš je mi někdy líto, že je nějaká třeba dobrá akce, na kterou nás zvou. No a není možné se třeba zúčastnit, protože máme schůzky, jiné akce a tak.“ (zástupce základní školy)

„...já jsem takový individualista, zařídím si vše sám, projekt nepotřebuji. Jako škola nemáme problém s financemi.“ (zástupce vedení ZŠ)

V průběhu projektu se podařilo navázat partnerství s některými zástupci neziskového sektoru, dále je navázání spolupráce s knihovnami v území, příslušnými odbory MěÚ BnL-StB, PPP apod. Zároveň probíhala snaha o zapojení žáků, širší veřejnosti (především rodičů), a to především prostřednictvím účasti na vzdělávacích akcích.

Celkově by se dalo říci, že projekt MAP dosáhl určité úrovně spolupráce se školami, ale byly zaznamenány i výzvy pro další období, tak, aby bylo dosaženo vyšší míry spolupráce v souladu s principy projektu MAP.

Princip spolupráce byl naplňován.

Princip dohody

Celý proces místního akčního plánování s účastí zřizovatelů, poskytovatelů a uživatelů byl stvrzen na prvním jednání Řídícího výboru i v rámci dalších platforem. Aktéři došli ke shodě v oblasti priorit vzdělávací politiky v území, byl tak vypracován Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro SO ORP Brandýs nad Labem-Stará Boleslav. V průběhu jeho přípravy a následné aktualizace existovala mezi aktéry v hlavních tématech shoda. Případné rozdílné názory se dařilo vykomunikovat.

Princip dohody tak byl naplňován.

Princip otevřenosti

Příprava a zpracování této strategie probíhaly v souladu s principy pro komunitně řízené plánování, RT (realizační tým) MAP prostřednictvím metody komunitního plánování umožnil zapojení všech

aktérů, kterých se plánovaná oblast nějakým způsobem dotýkala. Informace o procesu a možnostech zapojení byly dostupné všem, což zajišťovalo transparentnost a inkluzivitu plánovacího procesu.

Proces místního akčního vzdělávání na území SO ORP BnL-StB respektoval zásady rovných příležitostí a možnosti aktivní participace všech dotčených zájmových skupin. Po celou dobu realizace projektu MAP se do projektu mohl zapojit každý, kdo projevil o téma vzdělávání zájem. Otevřenost MAP přispěla k budování důvěry a rozvoji spolupráce a sdílení mezi zainteresovanými subjekty.

Princip otevřenosti byl naplňován.

Princip SMART

Již na počátku procesu místního akčního plánování byly stanoveny priority a jednotlivé cíle a definovány konkrétní aktivity. Toto bylo průběžně aktualizováno na základě reflexe aktuálních potřeb. Všechny cíle i aktivity v současné době respektují princip SMART: S – specifická (konkrétní aktivity, individuální přístup, konkrétní opatření a postupy), M – měřitelná (naplňování indikátorů), A – akceptovaná (na principu dohody viz předchozí bod), R – realistická (na základě skutečných potřeb a reálných cílů), T – termínovaná (jasné termíny jednotlivých aktivit a opatření).

Princip SMART byl naplňován.

Princip partnerství

Partnerství v MAP bylo podporováno otevřeností diskusních platforem (s výjimkou ŘV), mohl se zapojit každý, kdo má zájem o vzdělávání. Povinným orgánem každého MAP je Řídící výbor, jeho složení reprezentativně odpovídá složení partnerství MAP.

Princip partnerství byl naplňován.

Princip udržitelnosti

Projekt MAP pro SO ORP BnL-StB se stal pevně zakořeněným prvkem v oblasti vzdělávání v současné době. Díky efektivní spolupráci, důvěře a podpoře mezi zúčastněnými subjekty, kterou umožnily proaktivita a energie členů realizačního týmu, byly vybudovány pevné vzájemné vztahy. Toto pozitivní prostředí zároveň vyvolalo zájem některých respondentů o další aktivní zapojení do projektu, což poukazuje na jeho potenciál pro budoucí růst a rozvoj.

Zapojení do projektů MAP I, MAP II a MAP III jednoznačně demonstrovalo, že MAP není pouhým izolovaným projektem, ale spíše mechanismem pro nastavení a rozvoj spolupráce mezi aktéry v oblasti vzdělávání na místní úrovni. Plánování a spolupráce jsou průběžnými procesy, které vyžadují

neustálé monitorování průběhu realizace, vyhodnocování dosažených cílů a adaptaci na nové výzvy. Aktéři projektu MAP tak plánují pokračovat v tomto udržitelném procesu i v budoucím období.

Jedním konkrétním příkladem udržitelnosti projektu je financování sdílené pozice z vlastních prostředků, kdy v rámci projektu MAP III nebyly dostatečné finanční zdroje k dispozici. Toto ukazuje odhodlání aktérů projektu pokračovat v rozvoji a spolupráci i za podmínek, kdy nejsou dostupné externí finanční prostředky.

Princip udržitelnosti byl naplňován.

2.2.2 Evaluační téma č. 2 – DOPADY

Dopad je změna, která může být důvěryhodně připisována intervenci.

Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

Díky akčnímu plánování se podařilo napříč územím navázat, rozvinout a dále budovat partnerství. Dále se RT podařilo „nalézt“ v území aktivní osoby a využít jejich potenciál, ať už se jedná o spolupracující odborníky, aktivní zástupce vedení škol, aktivní zástupce zřizovatelů nebo aktivní pedagogy. Spolupráci mezi školami se podařilo navázat, a to zejména tu lokální. Školy mezi sebou nyní neformálně komunikují a postupně se rozvíjejí sociální kontakty. Díky MAP se zvýšila míra propojení škol a dalších subjektů (např. OSPOD, NNO, poskytovatelé volnočasových aktivit, zřizovatelů školských zařízení, zástupců obcí bez školského zařízení). Vznikla tak silná komunita, která sdílela zkušenosti a spolupracovala na společných projektech.

Spolupráci v území a vzájemnou důvěru také podpořila úloha MAP v době protiepidemických opatření v souvislosti s nemocí COVID-19, další aktivity MAP byly realizovány také v souvislosti s ukrajinskou krizí.

Díky školením, odborným seminářům a letním školám, které byly součástí projektu, dostali pedagogové podporu ve svých výukových dovednostech. To mělo za následek zvýšení kvality výuky ve školách.

Dopady samozřejmě mají i konkrétní výstupy MAP, např. publikace (MAPOHÁDKY, Polabská strašidla), vytvořila se online platforma pro sdílení materiálů/virtuálního prostoru a nápadů pro vzájemnou spolupráci, v rámci spolupráce Knihovny Eduarda Petišky a MAP II vzniklo Centrum pro čtenářskou gramotnost, či aktivita Čtenářská výzva.

Díky projektu byly pořízeny robotické hračky, aplikace a programy pro tablety, podpořily se tak nové metody výuky. Ředitelé škol měli možnost rozvíjet své dovednosti v oblasti řízení školy.

Celkově lze konstatovat, že akční plánování přineslo konkrétní a pozitivní změny do oblasti vzdělávání, a nakonec bylo na každém z aktérů, tj. pedagogů, vedení škol, zřizovatelů, rodičů a žáků, jak tyto změny využijí a jak budou reagovat na nové příležitosti a výzvy. Tím se vytvořilo prostředí, ve kterém měli všichni aktéři možnost spolupracovat a přispívat k lepšímu vzdělání dětí a žáků ve svém regionu.

Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Vedení škol (vedoucí pedagogičtí pracovníci)

Ředitelé škol měli možnost aktivně se zapojit prostřednictvím členství v Řídícím výboru, pracovních skupinách nebo účastí na setkáních ředitelů škol. Tyto platformy jim přinášely cennou příležitost k pravidelným setkáváním, sdílení svých starostí a problémů s kolegy, konzultacím s ostatními, výměně zkušeností a možnosti spolupráce na různých projektech. Původní formát setkání ředitelů byl časově

ohraničeným jednáním, avšak na základě zpětné vazby a aktuálních potřeb byl tento formát transformován do měsíčních celodenních akcí, kde se vždy věnuje nějakému konkrétnímu tématu. Zástupci škol mají nyní možnost účastnit se těchto celodenních akcí v libovolný časový okamžik během dne, což jim přináší větší flexibilitu a možnost přizpůsobit si účast svým individuálním potřebám a časovým možnostem.

„ ..je to jako, když nás někdy zastaví a řekne tak hele, nemůžete být takhle vtaženi dovnitř té vaší budovy, musíte mít trošinku i pohled širší, což si myslím, že tato setkávání přináší určitě. Učitelé si tam říkají zkušenosti, když má někdo s něčím nějaký problém, tak si řeknou třeba, že to řešili takto a povedlo se, vyšlo. To já si myslím, že ta setkávání, co pořádá MAP, že teda na kterých jsme byli, tak vždycky měly opravdu význam. Nikdy to nebylo formální. A tak, no to já musím opravdu jenom, jenom pozitivně zmínit.“ (zástupce vedení škol)

Vedení škol mělo dále v rámci projektu přístup k různým školením, seminářům a konzultacím s odborníky, což jim výrazně pomohlo ve zvyšování jejich kompetencí. Ředitelé škol získali možnost účastnit se letních škol, veletrhů odborníků a dalších akcí, kde získávali nové informace a inspiraci pro zlepšení vzdělání na svých školách. V oblasti vzdělávání se pro vedoucí pracovníky škol staly klíčovými tématy pracovně-právní vztahy a právní ochrana. Projekt dále podporoval rozvoj řízení škol a strategického plánování.

Nelze opomenout, že projekt úspěšně vyhověl všem požadavkům škol týkajícím se pořízení výukových pomůcek.

Pedagogové

Projekt měl pozitivní dopady na pedagogy v oblasti rozvoje jejich pedagogických dovedností a profesního růstu. Pedagogové měli příležitost zúčastnit se různých školení a seminářů, které jim umožnily rozvíjet své pedagogické dovednosti a získávat nové znalosti.

Letní školy, veletrhy odborníků a sdílení zkušeností poskytly pedagogům platformy pro výměnu nápadů a osvědčených postupů v oblasti vzdělávání. To jim umožnilo získávat inspiraci a nové přístupy k výuce, což přispělo k obohacení jejich profesního portfolia.

Někteří pedagogové využili projekt k zapojení svých žáků do soutěží a aktivit zaměřených na rozvoj kritického myšlení a dalších dovedností. To pomohlo posilovat vzdělávací zážitek jejich žáků a přispělo k celkovému zlepšení kvality výuky.

Pedagogové měli také možnost aktivně se zapojit prostřednictvím pracovních skupin a dalších platform, kde mohli sdílet své zkušenosti, konzultovat problémy a spolupracovat na různých projektech. Tyto akce přispěly k rozvoji kompetencí pedagogických pracovníků a umožnily jim navazovat užitečné kontakty a vztahy s kolegy a dalšími aktéry v oblasti vzdělávání. Celkově projekt MAP přinesl pedagogům mnoho příležitostí k profesnímu růstu a podpořil jejich aktivní zapojení do rozvoje vzdělávání na regionální úrovni.

Rodiče a zákonní zástupci dětí a žáků

Rodičům byly nabídnuty příležitosti k účasti na webinářích a seminářích, které měly za cíl posílit jejich schopnost lépe chápat a podporovat vzdělávací proces svých dětí. Projekt rovněž umožnil rodičům setkávat se s lektory a odborníky, kteří jim mohli poskytnout cenné rady a informace týkající se vzdělávání. I když účast rodičů nebyla masivní, někteří z nich tuto možnost využili. Tím projekt přispěl k zvýšení informovanosti a dovedností rodičů v oblasti vzdělávání.

Veřejnost

Projekt MAP, i když pro běžnou veřejnost často nebyl zcela atraktivní, se snažil udržovat veřejnost informovanou o svých aktivitách. Kdokoliv mohl mít možnost zapojit se do diskusních a vzdělávacích platforem a využít znalostí a odbornosti jednotlivých expertů projektu. Tímto způsobem mohl projekt přispět k vytvoření komunitního prostředí kolem škol, kde veřejnost mohla účastnit se různých akcí, což zase mohlo posílit spolupráci mezi školami a místními obyvateli.

Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice

Pro zřizovatele byly klíčovými přínosy projektu zejména výstupy ve formě strategických dokumentů. Díky nim získali ucelený přehled o investičních záměrech a potřebách škol, což by jinak nebylo možné získat.

Zřizovatelé měli dále možnost získat důležité informace o stavu školství v daném území a mohli se aktivně zapojit do strategického plánování školských záležitostí. Projekt jim umožnil posílit spolupráci s řediteli škol a více se angažovat v této oblasti.

Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

Ke zlepšení kvality vzdělávání byly dále v souladu se Strategií komunitně vedeného místního rozvoje MAP Střední Polabí a MAP Nad Prahou realizovány investiční projekty směřující k modernizaci technického stavu budov, k modernizaci zahrad, projekty zaměřené na technické vybavení škol a jednotlivých učeben.

3.2.3 Evaluační téma č. 3 – UDRŽITELNOST

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

Pokud jde o budoucnost projektu MAP, existují určité obavy a otázky ohledně jeho udržitelnosti a dalšího rozvoje. Respondenti vnímali důležitou roli manažerky MAP a vyjádřili obavu, že bez jejího zapojení by bylo obtížné udržet projekt v chodu. Považují ji za klíčovou osobu pro pokračování projektu a přenos informací v území.

Nicméně projekt již nastartoval některé procesy, které by mohly zajisté pokračovat i bez účasti konkrétní osoby. Spolupráce mezi školami a dalšími partnery v území se stala důležitým prvkem projektu, a mnozí respondenti vyjádřili zájem o další spolupráci a síťování. Tato síť a spolupráce mohou být klíčovými faktory pro udržení projektu v budoucnosti.

Také sdílené financování ze strany škol odborných pozic jako je např. logoped či IT specialista může přispět k udržení a rozvoji aktivit v následujících letech.

Celkově je však jasné, že budoucnost projektu bude záviset na různých faktorech, včetně financování, ochoty a zapojení škol a pedagogů, a schopnosti projektu reagovat na aktuální výzvy v oblasti vzdělávání. Důležité je také mít jasné vedení a strategii pro budoucí rozvoj projektu, včetně možnosti výchovy nových lídrů a koordinátorů projektu.

Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Partnerství, která vznikla díky projektu MAP, jsou funkční a lze je udržet i v dalším období. Aktéři zahrnutí do realizace MAP si navzájem předávají své zkušenosti včetně příkladů dobré praxe, neboť mezi účastníky vznikly podpůrné vztahy a vazby. Je možné konstatovat, že místní akční plán má v území již své místo a jeho aktéři včetně nositele MAP v rámci evaluačních rozhovorů potvrdili svůj zájem na pokračování v MAP IV.

Stávající nastavení tak v případě získání dotace na realizaci MAP IV bude dále pokračovat, bude pravděpodobně zachován stávající nositel projektu a základ realizačního týmu. Pokračovat budou i stávající členové Řídícího výboru a do projektu se chce zapojit i většina členů pracovních skupin. V rámci evaluačních rozhovorů jsme dokonce zaznamenali projevení zájmu některých členů platformy MAP III o větší angažovanost. Současně je zájem i o pokračování aktivit v oblasti prohlubování stávajících partnerství, navazování nových partnerství a hledání nových příležitostí tak, aby byla zajištěna dlouhodobá udržitelnost myšlenek projektu MAP.

Změny zajisté nastanou v souvislosti s novými podmínkami a pravidly navazujícího projektu MAP IV.

Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Zainteresovaní aktéři včetně stávajícího nositele projektu deklarují silný zájem v pokračování realizace návazného projektu MAP IV.

3.2.4 Evaluační téma č. 4 - USPOŘÁDÁNÍ ÚČASTNÍKŮ V PROJEKTU, JEHO VEDENÍ A KLÍČOVÍ AKTÉŘI (dodatečná témata vztažená k evaluaci procesu MAP)

V rámci projektu MAP III byly vytvořeny tři základní platformy: Realizační tým (RT), Řídící výbor (ŘV) a Pracovní skupiny (PS). Tyto platformy zahrnovaly kompetentní odborníky z oblasti vzdělávání, neformálního vzdělávání a dalších spolupracujících organizací.

Realizační tým (RT MAP III) byl složen z vedoucího projektu MAP III, koordinátora projektu MAP III a koordinátorky plánování MAP III. Tým účinně poskytoval odbornou a administrativní podporu partnerství během rozvoje a aktualizace MAP. Taktéž zajistil efektivní komunikaci napříč celým projektem.

Řídící výbor (ŘV) měl jasně definované kompetence, což se ukázalo jako optimální nastavení. Jeho hlavním úkolem bylo strategické rozhodování a řízení projektu MAP III. Řídící výbor hrál klíčovou roli v dosahování cílů projektu.

Pracovní skupiny (PS) byly složeny z ředitelů škol, pedagogů a dalších aktérů ve vzdělávání. Každá z těchto pracovních skupin byla zaměřena na specifické oblasti vzdělávání.

Pracovní skupina (PS) pro financování

PS pro financování se potýkala s nedostatečnou aktivitou a angažovaností členů. PS pro financování se také nepodařilo dosáhnout shody na nosném tématu, které by získalo širší podporu. Výstupem pracovní skupiny byl dotační bulletin, proces jeho přípravy byl zajišťován RT MAP. RT MAP měl na starosti nejen samotnou přípravu bulletinu, ale také přípravu témat pro jednání PS, vedení těchto jednání a pořizování zápisů z nich. Role RT MAP byla klíčová pro efektivní fungování PS.

Doporučení pro budoucí projekty:

V budoucích projektech by měli členové pracovní skupiny aktivněji přispívat a spolupracovat na společných cílech. Je důležité vytvořit prostředí, ve kterém budou členové motivováni a povzbuzováni k aktivnímu zapojení do tvorby a sdílení informací.

Pracovní skupina by měla rozšiřovat své zaměření na nové oblasti, které jsou relevantní pro aktuální potřeby a výzvy. Jako důležitá se především ukázala schopnost reagovat na měnící se podmínky, jako byla například pandemie, uprchlická krize apod.

Při vytváření nových projektů je třeba pečlivě zhodnotit složení skupiny a zjistit, zda všichni členové jsou ochotni aktivně přispívat a spolupracovat. Pokud ne, mělo by se zvážit, zda je třeba provést změny v složení skupiny.

Důležité je průběžně vyhodnocovat složení pracovní skupiny především z pohledu proaktivity a zájmu členů PS.

Jako vhodné se ukázalo využití online formátů pro komunikaci a spolupráci. Online schůzky a sdílení dokumentů mohou usnadnit spolupráci mezi členy pracovní skupiny, zejména pokud jsou geograficky vzdáleni.

Pracovní skupina (PS) Pro rovné příležitosti

Pracovní skupina se v první řadě zaměřila na identifikaci problémů, které školy v oblasti inkluzivního vzdělávání a rovných příležitostí potkávají. Hlavním zjištěním byl nedostatek podpory škol ze strany odborníků.

Na základě této analýzy doporučujeme následující kroky:

Je nezbytné aktivně pracovat na zlepšení dostupnosti odborné podpory pro školy. To lze provést prostřednictvím rozšíření programů sdílených speciálních pedagogů a psychologů v rámci MAP, aby se školy mohly obracet na odborníky s konkrétními potřebami.

Doporučujeme provést důkladné zmapování odborníků z řad psychologů, psychoterapeutů, etopedů, psychiatrů, speciálních pedagogů a dalších relevantních profesionálů v oblasti inkluzivního vzdělávání a rovných příležitostí a vytvořit databázi, která by byla dostupná pro školy a pravidelně aktualizována.

Doporučujeme zvážit poskytnutí finanční podpory školám v této oblasti. Tuto podporu lze realizovat například formou financování placených pozic pro odborníky. Tím by školy mohly lépe využít odborných znalostí a dovedností těchto expertů, a to bez nutnosti nést plné náklady na jejich zaměstnání.

Pro podporu inkluzivního vzdělávání a sdílení osvědčených postupů mezi školami a odborníky na inkluzi navrhujeme aktivně podněcovat výměnu know-how a zkušeností mezi těmito subjekty. Tímto způsobem můžeme vytvořit dynamickou a vzájemně učitelskou komunitu, která bude společně pracovat na neustálém zlepšování inkluzivního vzdělávání.

Pracovní skupina (PS) pro matematickou gramotnost

Pracovní skupina se v průběhu své činnosti musela vyrovnávat s obtížemi spojenými s nízkou mírou zapojení jednotlivých škol a nerealizovanými plány (např. pracovní listy, Centrum matematické gramotnosti). V souvislosti s pandemií nemoci COVID-19 vznikla platforma virtuálních kaváren pro učitele, která se osvědčila jako efektivní nástroj pro sdílení osvědčených postupů a zkušeností. Stále však existovala omezení, která byla způsobena obavami některých škol, jež se nechtěly podělit o své know-how.

Doporučení pro budoucí projekty:

Na začátku projektu by měla být věnována větší pozornost aktivnímu vyhledávání nových témat a aktivit, které by mohly zaujmout učitele a podpořit jejich zapojení. To může zahrnovat spolupráci s pedagogickými odborníky a výzkumníky v oblasti matematiky.

Podpořte tvorbu výukových materiálů pro matematiku a praktických návodů pro učitele. Tím můžete zvýšit atraktivitu projektu a motivovat učitele k aktivní účasti.

Zvažte možnost rozšíření aktivit projektu o další formy spolupráce, například organizování ukázkových hodin nebo dalších praktických workshopů, pokud to bude možné vzhledem k aktuální situaci.

Pokračujte v podpoře vedoucí PS, která hrála klíčovou roli při pomoci s nápady a realizací. Je důležité udržet tuto pozitivní dynamiku a zapojení garantky.

Jelikož se virtuální kavárny osvědčily, zvažte jejich rozšíření nebo zdokonalení. Snažte se aktivně zvýšit rozmanitost účastníků virtuálních kaváren, aby se podpořila spolupráce a sdílení mezi učiteli různých stupňů vzdělávání.

Pracovní skupina (PS) pro čtenářskou gramotnost

Aktivity zahrnovaly virtuální kavárny pro učitele, spolupráci s knihovnami, zapojení základních uměleckých škol, tvorbu výukových materiálů a kulturní aktivity pro děti. Virtuální kavárny pro učitele byly v počáteční fázi projektu méně úspěšné, ale poté, co byly přesunuty do prostoru škol a začaly se konat prezenčně, zaznamenaly pozitivní odezvu a efektivitu. Spolupráce s učitelkami a školami přinesla vytvoření videí s pohádkami, které byly využity v mateřských školách a základních školách. Sdílené knihy a výukové materiály, stejně jako spolupráce mezi školami na projektech, přispěly ke zlepšení výuky v oblasti češtiny.

Doporučení pro MAP IV v oblasti češtiny:

Doporučujeme pokračovat v pořádání prezenčních setkání jako efektivního způsobu sdílení osvědčených postupů.

Doporučujeme dále rozvíjet a podporovat úspěšnou spolupráci mezi různými subjekty projektu, jako jsou knihovny, učitelé a školy, která přináší pozitivní výsledky.

Byla zmiňována potřeba věnovat se odděleně předškolnímu a školnímu vzdělávání.

"Třeba já bych to určitě rozdělila jakoby na školy školky. Nám ta čtenářská úplně nic jako nedala, protože mateřinky mají předčtenářskou, a když tam řešíte něco s češtinářem, který děti připravuje k maturitám nebo na gymnázia, tak prostě ztrácí smysl." (zástupce mateřské školky)

Pracovní skupina (PS) pro předškolní vzdělávání

Pracovní skupina se věnovala rozvoji digitální gramotnosti, polytechnické gramotnosti, podpoře čtenářské pregramotnosti a rozvoji matematické pregramotnosti s důrazem na analýzu potřeb a příležitostí v oblasti rovných příležitostí. Tato témata ukazují různorodost zájmů pracovní skupiny a snahu zlepšit vzdělávání ve více oblastech gramotnosti a dovedností.

V rámci **PS EVVO Škola pro život** bohužel nedošlo k výrazným výstupům

Žáci byli zapojeni do testování různých okruhů. Po obdržení zpětné vazby bylo zjištěno, že tato fáze projektu nepřinesla očekávané výsledky, a proto se od této aktivity upustilo.

V projektu MAP II byla financována **pozice školních koordinátorů**, kteří komunikovali přímo s vedením školy. Někteří z koordinátorů využili finanční odměnu, která byla k dispozici, avšak zhruba deset procent z nich se rozhodlo peníze ponechat jako dar do projektu.

Pro **ředitele škol** byla na začátku projektu uspořádána setkání, která byla spojena se šablonami a formálními pravidly. Avšak po nějakém čase bylo zjištěno, že ředitelé chtějí více přímou komunikaci. Byly organizovány veletrhy odborníků, kde mohli odborníci prezentovat svou práci, vést diskuzi s ostatními účastníky a stát se součástí méně formálního setkání.

Spolupráce realizačního týmu, pracovních skupin a řídicího výboru fungovala efektivně. Realizační tým zajišťoval veškeré podklady na jednotlivá jednání. Kompetence ani odpovědnosti se nepřekrývaly.

Aktivity platformou odpovídaly horizontálním principům projektu, cílům na podporu vzdělávací politiky zejména ve vztahu k začleňování znevýhodněných dětí a žáků, k inkluzivnímu modelu vzdělávání, řízení a hodnocení kvality vzdělávání.

Pokud se vyskytly nějaké problémy, byly řešeny a komunikovány realizačním týmem bezodkladně.

3.2.5 Evaluační téma č. 5 – AKTIVITY MAP (dodatečná témata vztažená k evaluaci procesu MAP)

Co se nám osvědčilo/neosvědčilo v oblasti setkávání aktérů v území participujících na tvorbě/aktualizaci MAP III, tj. ŘV a pracovních skupin?

V oblasti setkávání aktérů v území, kteří se účastnili tvorby a aktualizace MAP III, bylo několik osvědčených prvků a některé věci, které se neprojevíly jako účinné. Zde je stručný přehled:

Osvědčené prvky

Fyzická setkání aktérů, jako byly například prezenční kavárny pro učitele, se ukázala jako účinný způsob komunikace a sdílení informací. Tyto akce umožnily osobní interakci a budování důvěry mezi účastníky. Osobní setkávání umožnila účastníkům navázat kontakty s dalšími subjekty a institucemi v oblasti vzdělávání. Tyto kontakty vedly k výměně zkušeností a motivaci pro další práci. Pravidelná setkávání pracovních skupin se ukázala jako účinný nástroj pro spolupráci a diskuzi mezi různými stakeholdery, včetně škol, pedagogů, zřizovatelů, a dalších. Veletrhy odborníků poskytly účastníkům možnost setkat se s odborníky z různých oborů a získat přístup k novým informacím a trendům ve vzdělávání. Schopnost RT vybírat relevantní témata a propojovat je s praktickými zkušenostmi odborníků z praxe představovala nepostradatelný přínos pro celý projekt, jako příklad uvedeme seminář týkající se podpory v oblasti řízení škol a kvality managementu. Vzhledem k omezením způsobeným pandemií COVID-19 se ukázalo, že online formáty komunikace, jako jsou virtuální kavárny pro učitele, mohou být efektivním způsobem sdílení informací a osvědčených postupů.

Nevyhovující prvky

Některé školy se neangažovaly tolik, jak bylo očekáváno, a nerealizovaly plány, což mělo vliv na určité části projektu. Některé školy byly opatrné při sdílení svých know-how a zkušeností s ostatními účastníky projektu. Kromě toho byly pracovní skupiny (PS) různě strukturovány a dosahovaly rozdílných výstupů, např. PS zaměřená na financování měla potíže s nedostatečnou aktivitou a neshodou ohledně klíčového tématu, což negativně ovlivnilo její výkonnost.

„ setkáváme se s otázkou, zda jsou naše současné aktivity a členství v pracovních skupinách pro nás skutečně smysluplné. Říkáme si, že by vhodné oslovit i další učitele, kteří by mohli přinést nové nápady a pohledy, nebo zda by bylo lepší redukovat počet účastníků, pokud někdo ve skupině nepřispívá efektivně. Chtěli bychom, aby setkávání byla přínosná a efektivní, a nejenom spotřebovávala náš čas a energii. V poslední době jsme byli velmi aktivní v pracovních skupinách, ale začali jsme vnímat, že

nám to nakonec nic nepřináší. V některých případech jsme jediní aktivní účastníci, což vede k tomu, že my dáváme a nám chybí zpětná vazba a inspirace od ostatních. To nás demotivuje a bere nám naši energii." (zástupce vedení školy, která má své reprezentanty ve většině pracovních skupin)

Jaké aktivity se v procesu tvorby/ aktualizace místního akčního plánu osvědčily, případně zda se zdárně zdařila jejich realizace?

(Pro koho a jaké aktivity se osvědčily?)

Kavárny pro pedagogy poskytly učitelům možnost sdílet zkušenosti a nápady, což podporuje inovaci ve výuce. Veletrhy odborníků umožnily ředitelům škol získat nové informace a inspiraci pro rozvoj svých škol. Programy na podporu čtenářské gramotnosti a podpora digitalizace přinesly výhody pro rozvoj dovedností u dětí a modernizaci vzdělávacího procesu. Webináře pro rodiče byly užitečným zdrojem informací o vzdělávání jejich dětí, zatímco kulturní akce posilovaly komunitní vazby. Spolupráce s psychology a speciálními pedagogy byly dalšími klíčovými oblastmi podpory vzdělávání a inkluзивity. Pořádání workshopů a seminářů pro pedagogy bylo úspěšné při poskytování odborného rozvoje a vzdělávacích příležitostí pro učitele. Sdílení osvědčených postupů mezi školami a pedagogy je klíčovým prvkem zvyšování kvality vzdělávání v území. Setkávání s odborníky z různých oborů, jako jsou logopedie, psychologie nebo digitální technologie, umožnilo školám získávat přístup k specializovaným znalostem a podporu. Zahrnutí zřizovatelů škol do procesu tvorby nebo aktualizace MAP pomohlo zajistit podporu a zdroje pro plánované aktivity.

Jedním z klíčových prvků úspěchu projektu byla schopnost realizačního týmu identifikovat a reagovat na aktuální potřeby škol a aktérů vzdělávání.

Jak se daří publicita projektu?

V rámci procesu MAP byly aktivně oslovovány všechny cílové skupiny projektu (dále jen CS) a spolupráce byla založena na dobrovolnosti. K tomu, aby byly osloveno co nejširší spektrum relevantních aktérů využil realizační tým MAP II (dále jen RT) maximum možných způsobů komunikace, informoval o realizaci projektu, o jeho významu, cílech, možnostech zapojení a aktivitách. RT napřímo komunikoval se zástupci škol, zřizovatelů a dalších relevantních subjektů v území. Dály byly informace zveřejněny prostřednictvím webových stránek MAS Střední Polabí a MAS Nad Prahou. Byly vytvořeny vlastní webové stránky projektu. Tím vším RT motivoval CS ke spolupráci. Aktivně se v rámci diskusních platforem zúčastňovali zástupci školských zařízení, neformálních organizací a zřizovatelé.

Nejvyužívanějším nástrojem komunikace RT v rámci projektu byla elektronická forma komunikace, e-mailem byly rozesílány veškeré pozvánky, zápisy, podklady k jednání apod. Nejpřirozenějším způsobem komunikace v rámci procesu MAP byl osobní kontakt. V rámci osobního kontaktu se lépe budovala důvěra a neformální vazby. Na pravidelných setkáních byli účastníci informováni o realizovaných aktivitách a možnosti účasti na akcích pořádaných v rámci projektu. Dále RT MAP

rozesílal vedení škol nabídky na pořádané akce. V průběhu realizace projektu byly možnosti komunikace ovlivněny vládními nařízeními v souvislosti s pandemií koronaviru COVID-19, zvýšil se tak podíl komunikace elektronické, kromě e-mailu byly využívány aplikace Google Meet, MS Teams, ZOOM, Jitsi Meet, WhatsApp, a telefonická komunikace.

Pravidelným zasíláním elektronického zpravodaje účastníkům projektu se zajistilo, že klíčoví aktéři měli stále aktuální pohled na průběh a dosažené výsledky projektu. Díky tomu mohli být aktivně zapojeni do jeho aktivit.

Vedení škol pravidelně obdržovalo informace o průběhu projektu. Nicméně, vzhledem k vysokému objemu informací, které ředitelé škol dostávají, především formou e-mailů, bylo pro RT výzvou zajistit, aby tyto informace byly zaznamenány. Manažerka projektu se proto snažila vždy jasně označit e-maily související s projektem v předmětu e-mailu, aby usnadnila identifikaci důležitých zpráv a minimalizovala riziko, že by mohly být ztraceny mezi ostatní komunikací.

*"Každý den dostávám kolem 50 emailů a postupně je předávám kolegům podle jejich obsahu. Napíšu jim krátkou poznámku, ve které jim doporučuji, aby zvážili obsah emailu. Pokud něco zaujme, mohou si to sami objednat a zjistit cenu. Tímto způsobem se snažím řešit všechny příchozí zprávy efektivně."
(zástupce vedení škol)*

3. DOPORUČENÍ TÉMAT PRO NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ

Samotný projekt Místního akčního plánování (MAP) představuje klíčový nástroj pro zlepšení vzdělávání a well-being v rámci školství. Aby bylo možné dosáhnout těchto cílů, je třeba se zaměřit na několik klíčových oblastí, které budou hrát pravděpodobně stěžejní roli v následujících letech. Tato doporučení vycházejí z názorů a zkušeností oslovených účastníků našeho šetření.

První z těchto oblastí je **well-being dětí**. Do budoucna je nezbytné aktivně podporovat psychickou stabilitu dětí, tělesnou aktivitu dětí a dbát na prevenci obezity. Účastníci našeho šetření doporučovali podporovat děti prostřednictvím různých sportovních aktivit a vzdělávacími aktivitami týkajícími se zdravé stravy. Zároveň je nutné věnovat zvýšenou pozornost psychickému zdraví dětí a poskytovat jim psychologickou podporu pro emocionální stabilitu. Kromě toho by MAP mělo nabídnout metodiky pro zvládání problémů, jako je sebepoškozování apod., a poskytovat v těchto tématech pomocnou ruku v obtížných situacích dětem i pedagogům.

Druhou klíčovou oblastí je **podpora rodin**, zejména těch, které se nacházejí v krizových situacích. To zahrnuje poskytování rodinné terapie, nabídku akcí propojující rodiče a školu, případně vzdělávací semináře pro rodiče, které se týkají například logopedie, školní zralosti nebo obecné výchovy např. v souvislosti se zvládáním neúspěchu, s kladením vysokých nároků a očekávání ve vztahu k dětem.

Další důležitou oblastí je **well-being pedagogů**, kteří hrají klíčovou roli ve vzdělávání dětí. Současná doba je pro ně velmi náročná. Proto je důležité dbát o jejich psychohygienu a psychické zdraví, a to včetně prevence syndromu vyhoření. Zmiňovaná témata, která by se měla řešit, protože učitele stresují, byla například komunikace s rodiči, práce se vztekem, dítě autista, dítě s problémovým chováním. Podpora pedagogů v setkávání se napříč školami v území, včetně sportovních akcí a kulturních setkávání, má také v této souvislosti své místo. „Svépomocné skupiny“ učitelů mohou být v tomto směru velmi přínosné.

Další klíčovou oblastí je **zvvyšování kompetencí pedagogů v oblasti digitalizace**. Jednou z hlavních výzev je to, že i když školy mají k dispozici moderní technologii, učitelé často nepoužívají tyto nástroje plnohodnotně. Stává se i, že někteří učitelé nemají stále ani zkušenost s používáním e-mailu a neumí ho použít například pro komunikaci s rodiči. Proto je důležité, aby školy nejenom investovaly do nových technologií, ale také poskytovaly učitelům odpovídající školení a podporu. Školení by neměla být jednorázová záležitost, ale mělo by se jednat o kontinuální proces. Učitelé by měli mít přístup k praktickým ukázkám a školením, která jim pomohou lépe porozumět digitálním nástrojům a integrovat je do výuky. Dalším významným tématem je umělá inteligence, která postupně proniká do vzdělávacího prostředí. Je důležité, aby pedagogové byli schopni reagovat na tuto situaci. Aktivity by se mohly zaměřit na výhody a nevýhody využívání umělé inteligence ve vzdělávání a na pomoc pedagogům při porozumění a efektivnímu využívání těchto technologií.

"Rozmanitost našeho pedagogického sboru od pětadvaceti letých po sedmdesátileté nám přináší výzvy ohledně očekávaných dovedností a kompetencí, zejména v oblasti digitálních dovedností a moderních

pedagogických metod. Je nezbytné, aby učitelé získali a rozšířili své digitální dovednosti, aby mohli efektivně předávat tuto kompetenci dětem." (zástupce vedení ZŠ)

V souvislosti s navyšováním **výuky informatiky** na základních školách může být podpora pro školy také zaměřena na sdílení osvědčených postupů v oblasti výuky informatiky, poskytování materiálů pro výuku, organizování školení pro pedagogy a další aktivity.

V souvislosti s rostoucím zájmem o **inovace ve vzdělávání** by se budoucí aktivity projektu MAP mohly zaměřit na mapování a praktickou ukázkou aktuálních trendů, které ovlivňují vzdělávání. Projekt MAP by mohl hrát úlohu v monitorování, sdílení a aplikaci aktuálních trendů ve vzdělávání, aby pedagogové byli lépe vybaveni k inovativnímu a úspěšnému vedení výuky ve svých třídách. MAP by mohl organizovat pracovní skupiny nebo workshopy, kde by pedagogové mohli diskutovat o možnostech aplikace inovací ve vzdělávání v konkrétních místních podmínkách. Cílem by bylo identifikovat překážky a nalézat způsoby, jak efektivně implementovat inovativní přístupy.

"Tradiční metody výuky se stávají méně důležitými a moderní výukové metody, které jsou interaktivní a zážitkové, jsou stále důležitější pro zaujetí a motivaci studentů." (zástupce vedení ZŠ)

"Formativní hodnocení je pro nás velmi důležité, a proto bychom chtěli seminář, který pomůže našim učitelům rozvíjet dovednosti v této oblasti. Věříme, že tato metoda přináší významné výhody pro studenty a zvyšuje kvalitu výuky." (zástupce vedení ZŠ)

„...nebo je pro nás téma, jak pracovat s chybou. Nevnímat ji tradičně.“ (zástupce vedení ZŠ)

Projekt MAP by měl aktivně podporovat **inkluzi** třeba tím, že poskytne pedagogům potřebné nástroje, know-how a inspiraci k tomu, jak vytvářet inkluzivní vzdělávací prostředí pro všechny žáky včetně žáků nadaných a mimořádně nadaných. Projekt MAP může organizovat školení a semináře pro pedagogy zaměřené na inkluzivní výuku a správné postupy pro práci s žáky s různými potřebami. Tím by se pedagogům poskytly nástroje a dovednosti pro efektivní výuku v heterogenních třídách. Projekt MAP může také vytvářet platformu pro sdílení osvědčených postupů mezi školami a pedagogy. To by umožnilo inspiraci a vzájemné učení, jak úspěšně implementovat inkluzivní vzdělávání. V neposlední řadě může projekt MAP navázat spolupráci s odborníky v oblasti speciální pedagogiky, psychologie a dalších relevantních disciplín. Tím by byla zajištěna kvalitní podpora pro pedagogy při práci s žáky s různými potřebami a při řešení **problematických jevů**.

„Jasně, víme, že práce s dětmi, které mají speciální potřeby nebo poruchy učení, může být výzvou. Ale důležité je, abychom jako učitelé rozuměli těmto dětem a mohli jim poskytnout potřebnou podporu.“ (zástupce vedení školy)

"Chceme řešit prevenci agresivity a šikany, což je problém, který se často vyskytuje u dětí, zejména během pandemie COVID-19. Místo toho, aby děti mluvily o svých pocitech, někdy prostě reagují tím, že se stávají agresivními. Zvažujeme, zda bychom neměli uspořádat workshopy nebo programy pro děti, které by se zaměřily na tento problém." (zástupce MŠ)

„Řešíme vztahy mezi dětmi a zvažujeme, že by s nimi někdo mluvil a pomáhal jim lépe porozumět svým pocitům a řešit konflikty. Máme tady koučku pro děti, ale nebyli jsme s její prací úplně spokojeni. Většina programů je zaměřená na základní vzdělávání a pro mateřinky není toho moc. Ale myslíme si, že bude stále více potřeba programů, které by se zaměřily na mateřinky a jejich děti.“ (zástupce MŠ)

"Chceme se zaměřit na utužování přátelství a práci s emocemi, zejména na to, jak se děti cítí, když je jim ubližováno nebo když jsou napadeny. Chceme, aby děti rozuměly následkům takového chování. I když v rámci naší učitelské role provádíme prevenci, věříme, že příchod odborníka, který by to dětem ukázal jiným způsobem, by mohl být pro ně ještě prospěšnější." (zástupce MŠ)

"V současné době je vidět, že metodická kultura v rámci jednotlivých předmětů není tak důležitá jako posilování sociálních dovedností, sociálních vazeb a prevence kyberšikany a negativních vlivů sociálních sítí." (zástupce vedení ZŠ)

Dále se pedagogové zajímají o zvyšování kompetencí v oblasti **polytechniky či environmentálního vzdělávání**. Konkrétně zmiňovali např. vznik sdílené dřevodílny, mobilní dopravní hřiště či témata související s BOZP.

Dalším tématem je podpora zástupců škol v **manažerských kompetencích**. Je třeba si uvědomit, že mnozí zástupci škol jsou bývalí pedagogové, kteří se ocitli ve vedení školy, ačkoli jejich hlavní zkušenost byla doposud spojena pouze s výukou. Aby tito manažeři mohli plnit svou roli efektivně a efektivně řídit školu, potřebují zvládnout různé manažerské dovednosti a kompetence. Vytvoření programů školení a mentorství může pomoci zástupcům škol rozvíjet tyto dovednosti a lépe plnit svou roli. Tato školení by měla zahrnovat nejenom praktické manažerské dovednosti, předávání znalostí v oblasti financí, bezpečnosti a práva (ředitelé škol deklarovali zájem i o vytvoření centrální informační platformy, kde budou dostupné veškeré důležité materiály, formuláře a dokumenty), ale také téma strategického plánování. Manažeři škol by měli být schopni vytvářet strategické plány pro rozvoj školy, které budou respektovat dlouhodobé cíle a potřeby vzdělávacího prostředí. Důraz by měl být kladen na to, jak efektivně alokovat zdroje, jak řídit týmy pedagogů a další personál, a jak vést školu k dosahování optimálního vzdělávacího výsledku pro studenty.

„...sdílet si dokumenty, sdílet si dobrou praxi, co se osvědčilo, a když někdo bude mít inspekci, tak aby mohl říct, jaké měl nedostatky a co mu doporučili. Takhle by mohla fungovat ta sdílina mezi zástupci a řediteli. Ale zase mateřinky a základy jsou zvlášť.“ (zástupce mateřské školky)

Školy také hledají podporu při získávání přehledu o **dostupných možnostech financování**, což jim umožní efektivněji plánovat a rozvíjet své vzdělávací aktivity v souladu s potřebami území.

"To zní jako dobře zorganizovaný systém pro sledování a využívání dotací. Mít někoho, kdo se o to stará a pomáhá s vypracováním dotací, může být pro mateřinky velmi užitečné. Je skvělé, že jsme dokázali využít tuto pomoc při žádosti o rozšíření školky a vedení veškeré administrativy spojené s tímto procesem." (zástupce MŠ)

"Určitě zprostředkování všech informací o možnostech dosáhnout na nějaké dotační tituly je pro mě velmi užitečné. Mě prostě přijde, že ty informace, které tečou z MAS, jsou utříděné. A šetří mi to práci."

Já už potom pouze vezmu to, co mi dámy pošlou, a předávám to kolegyním, které mají příslušné ty úseky na starosti. Nemusím se trápit tím, že pátrám, kde, jaká skutečnost dotační nebo vzdělávací nebo jiná by byla. Mně to hlavně hodně pomáhá, je to právě toto setřídění a ucelení informací, které nepřicházejí." (zástupce MŠ)

Myslím, že tohle se týká dotačních příležitostí. Určitě by se neměli bát toho, že by měli zjišťovat informace ohledně dotačních příležitostí. Určitě nemáme žádného rotačního auditora, který by se mohl rychle pustit do tohohle, do tohohle, do tohohle, a potřebujete se dostat do této fáze, třeba do fáze stavebního povolení nebo cokoli dalšího. Myslím si, že tohle by mohlo pomoci, ať už mají v této oblasti zkušenosti nebo ne.

Školy se také chtějí zaměřit na zlepšení **komunikace s rodiči**. Klíčovým aspektem je budování důvěry a naslouchání potřebám rodičů, což posiluje spolupráci. Pro školy je důležité si uvědomit, že rodiče mají různá očekávání a obavy ohledně vzdělávání svých dětí, a proto potřebují podporu a nástroje, které jim pomohou aktivněji se zapojit do školního života. Zlepšení komunikace by mohlo zahrnovat především komunitní akce, které by posílily vztahy mezi rodiči a školou, ale také mezi rodiči navzájem, a měly by pozitivní vliv na budování místních komunit.

"To zní skvěle, že jste měli plnou třídu rodičů, kteří projevíli zájem o aktuální témata. Je pravda, že přizpůsobení časování akcí a seminářů podle toho, kdy rodiče mají zájem, je velmi důležité. Aktivita jako logopedická prevence, zdravá výživa v dětském věku a rozvoj pohybových dovedností jsou vždy hodnotné a zajímavé pro rodiče. Pokud budete pokračovat v poskytování informací a podpory v těchto oblastech, zřejmě si zachováte zájem rodičů." (zástupce MŠ)

Práce s **ukrajinskou komunitou** zůstává stále aktuálními tématy. Tato práce by měla zahrnovat spolupráci s ukrajinskou komunitou, zapojení ukrajinských asistentů do školního prostředí a poskytování podpory ze strany ukrajinského psychologa.

„... navíc existuje i problém týkající se ukrajinských dětí, kteří se stali novým jevem a tvoří značnou část žáků. Adaptační skupiny jsou sice užitečným nástrojem, ale neměly by být jediným způsobem, jak zvládnout tuto situaci. Pořád je toto téma aktuální a je třeba ho diskutovat.“ (zástupce vedení ZŠ)

Neméně významným tématem je práce s **nadanými dětmi**.

Zohlednění těchto výše uvedených témat by mohlo přispět k dalšímu úspěšnému vývoji aktivit MAP a zajištění, že budoucí aktivity budou nadále odpovídat potřebám a zájmu pedagogů. Doporučujeme prodiskutovat každé dílčí doporučení v souvislosti s jeho relevantností ve vztahu k přípravě projektu MAP IV.

Celkově by pak mělo být cílem projektu MAP se neustále vyvíjet a přizpůsobovat aktuálním potřebám a výzvám v oblasti vzdělávání na daném území.

4. DOPORUČENÍ TÉMAT PRO ÚSPĚŠNOU REALIZACI PROJEKTU MÍSTNÍHO AKČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

V budoucích projektech je klíčové zajistit **aktivní zapojení členů pracovních skupin a dalších ustanovených platform MAP**. Je nezbytné vytvořit inspirativní a motivující prostředí, ve kterém budou členové skupiny povzbuzováni k aktivnímu přispívání a spolupráci na společných cílech. Je třeba zjistit, zda všichni členové jsou ochotni aktivně přispívat a spolupracovat. Pokud se ukáže, že někteří členové nejsou dostatečně angažovaní, mělo by se zvážit provedení změny v složení skupiny tak, aby reflektovaly potřeby projektu. Nadále je třeba poskytovat podporu vedoucím pracovní skupiny, kteří hrají klíčovou roli při pomoci s nápady a realizací jednotlivých aktivit. Je důležité udržet pozitivní dynamiku a zapojení vedoucího pracovní skupiny, aby byl schopen efektivně vést členy skupiny směrem k dosažení cílů projektu.

Motivace pedagogů k zapojení do aktivit MAP závisí na různých faktorech, včetně zájmu o konkrétní témata a dostupnosti času. Je důležité reflektovat aktuální témata a vnímat potřeby jednotlivých členů a na to vše aktivně reagovat. Pro dosažení větší motivace je také důležité komunikovat výhody účasti, jako je možnost sdílení zkušeností, rozšíření dovedností a inspirace od kolegů. Respektování časových možností a pružný přístup k termínům aktivit může pedagogy podnítit k účasti i pokud mají náročný pracovní i osobní harmonogram. Různorodá témata, která budou odpovídat jejich zájmům, mohou přilákat větší zájem a motivaci k zapojení do aktivit MAP.

"Jsem prostě individualista a rád si věci řeším sám. Mám dostatek financí na podporu našich školních aktivit, a tak mi nepřipadá potřeba využívat sdílené zdroje. Právnicka si rád zaplatím, když je to potřeba, a dokážu se postarat o mnoho věcí sám. Ale víte, co mě opravdu zajímá? Sdílený informatik. Na tom bych mohl vidět potenciál. Nedostáváme se s IT zdaleka tam, kde bychom chtěli, a nemáme dostatek odborníků na informatiku. Možná bychom mohli zvážit spolupráci s někým, kdo by nám mohl pomoci s tímto konkrétním problémem." (zástupce vedení ZŠ)

Je vhodné **kombinovat online a offline nástroje**. Online formáty pro komunikaci se osvědčily jako vhodné komunikační prostředky. Online schůzky, sdílení dokumentů a komunikace mohou usnadnit spolupráci mezi členy pracovní skupiny, zejména pokud jsou geograficky vzdáleni. Na druhou stranu osobní setkání podporuje sdílení, navazování neformálních vazeb a vzájemnou důvěru.

Většina škol by ráda **aktivně sdílela** své zkušenosti a osvědčené postupy s ostatními školami. To by mohlo zahrnovat pravidelná setkání, diskuzní fóra a online platformy pro sdílení informací. Školy by měly zájem o pořádání sebepožitekových workshopů pro své pedagogické pracovníky. Tyto workshopy by mohly pomoci pedagogům zlepšit své dovednosti a získat nové nástroje pro efektivní výuku. Školy by rády navštěvovaly např. ukázkové školky, které již získaly schválení od inspekce, a také by uvítaly ukázky výukových hodin. Školy by rády využívaly náslechy jako nástroj pro vzájemnou podporu a zpětnou vazbu.

"Nevadí mi sdílení informací, protože nemáme žádný problém s tím, aby sem někdo přišel na návštěvu. Pravidelně tu máme studenty, kteří chodí do výuky předmětů, jako je matematika a čeština. Dokonce jsme tady měli i studenty z ekonomické školy, kteří přišli podívat se na to, co se děje tady v kanceláři, zejména v oblasti účetnictví. Takže tomu vůbec nebráním." (zástupce vedení školy)

Spolupráce mezi školami, projektem MAP a rodinami je klíčem k posílení vzdělávání a rozvoje žáků.

Proto tomuto tématu věnujeme samostatný bod. Rodiče mají význačnou roli jako klíčoví partneři ve vzdělávacím procesu žáků. Navzdory této důležité roli se dosud nepodařilo zajištění spolupráce mezi školami a rodiči či projektem MAP a rodiči. Vnímáme, že rodiče mají omezený čas a nízkou motivaci k účasti ve školních a projektových aktivitách. Tyto faktory mohou být důsledkem hektického životního stylu, pracovních povinností či jiných závazků. Projekt MAP by měl při svých aktivitách vyvíjet strategie, které budou zohledňovat tato omezení a současně se snažit zaujmout a motivovat tyto rodiče k účasti. Projekt MAP může poskytovat různé způsoby komunikace s rodiči, které jsou přizpůsobeny jejich potřebám a časovým možnostem. To může zahrnovat online platformy, pravidelné aktualizace a informační kanály. Projekt MAP může organizovat workshopy a setkání pro rodiče, kter se zaměřují na konkrétní témata spojená s vzděláním a rozvojem dětí. Projekt MAP může sdílet praktické nápady a tipy, jak podporovat učení a rozvoj dětí doma. To může zahrnovat návody na domácí cvičení, hry nebo diskusní otázky. Projekt MAP může zapojit rodiče do některých aktivit, jako jsou exkurze, tematické workshopy nebo společné projekty (např. v rámci kariérního poradenství). To posiluje propojení školy a rodiny.

Je však také důležité si uvědomit, že i přes veškeré úsilí nemusí být možné získat účast všech rodičů. Někteří mohou stále čelit obtížím spojeným s časem a motivací. Nicméně projekt MAP by měl klást za cíl postupně zlepšovat míru účasti rodičů a tím posilovat vztah mezi školami a rodiči v území. Z dlouhodobého hlediska může takové úsilí vést k vytvoření pozitivního a angažovaného komunitního prostředí, které také prospívá vzdělávání a osobnímu rozvoji žáků.

Školy jednoznačně projevíly zájem o **zavedení sdílených pozic**, jako je logoped, IT specialista, lyžařský instruktor, instruktor na plavání, právník, specialista na BOZP, personalista.

Pro další období by bylo také žádoucí, kdyby měl projekt MAP větší publicitu poskytovanou především ze strany MŠMT, které má na to vhodné prostředky a zaměstnance. Taková publicita by mohla sloužit jako klíčový nástroj k lepšímu vysvětlení cílů a přínosů projektu MAP. Transparentní sdělení o tom, jak projekt napomáhá rozvoji moderního vzdělávání, podporuje inovace ve výuce a připravuje děti a žáky na budoucnost, by mohlo pomoci potenciálním účastníkům lépe porozumět jeho podstatě. Tímto způsobem by se mohlo vytvořit širší povědomí o projektu a jeho hodnotách, což by mohlo přilákat větší zájem a angažovanost.

Závěrečnou evaluační zprávu schválil Řídící výbor MAP

Podpis předsedy/předsedkyně Řídícího výboru

.....

5. POUŽITÉ ZDROJE

1. Metodika pro vnitřní evaluaci projektů PO 3 OP VVV, MŠMT
2. Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020
3. Postupy MAP III: Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání
4. Žádosti o podporu projektů (MAP I, MAP II, MAP III)
5. Zprávy o realizaci projektů (MAP I, MAP II, MAP III)
6. Analytické podklady, strategické rámce, akční plány apod. (Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro území správního obvodu obce s rozšířenou působností Brandýs nad Labem – Stará Boleslav,
7. Přepisy hloubkových individuálních rozhovorů
8. Přepis fokusní skupiny

6. POUŽITÉ ZKRATKY

BnL-StB	– Brandýs nad Labem-Stará Boleslav
CS	– cílová skupina
DSO	– dobrovolný svazek obcí
MAP	– místní akční plánování
MAS	– místní akční skupina
MŠ	– mateřská škola
MŠMT	– Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NNO	– nestátní nezisková organizace
OP VVV	– Operační program Výzkum, vývoj, vzdělávání
ORP	– obec s rozšířenou působností
PPP	– pedagogicko-psychologická poradna
PS	– pracovní skupina
RED-IZO	– Identifikační znak organizace/resortní identifikátor právnické osoby
RT	– realizační tým
ŘV	– řídicí výbor
SMO ČR	– Svaz měst a obcí České republiky
SO ORP	– správní obvod obce s rozšířenou působností
ZŠ	– základní škola