



Závěrečná evaluační zpráva

Předložený dokument je zpracován pro potřeby realizace projektu Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Zlín III, reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022913.

Dokument je zpracovaný ve spolupráci se všemi hlavními pracovními orgány MAP III, především realizačním týmem a pracovními skupinami projektu. Dokument vychází z metodických Postupů MAP III.

Schváleno Řídícím výborem MAP III ORP Zlín dne: 23.6.2023

.....
podpis předsedy Řídícího výboru



1 Úvod

Cílem aktivity Evaluace procesu místního akčního plánování je vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který v daném území probíhal v programovém období 2016–2023. Závěrečná evaluační zpráva bude součástí Závěrečné zprávy o realizaci projektu.

MAP I ORP Zlín

Název projektu: Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Zlín

(pro účely této evaluační zprávy MAP I ORP Zlín)

Realizace: 1. 9. 2016 – 28. 2. 2018

Celkový počet škol dle IZO, které se zapojily do projektu je 65.

MAP II ORP Zlín

Název projektu: Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Zlín II

(pro účely této evaluační zprávy MAP II ORP Zlín)

Realizace: 1. 12. 2018 – 30. 11. 2021

Celkový počet škol dle IZO, které se zapojily do projektu je 65.

MAP III ORP Zlín

Název projektu: Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Zlín III

(pro účely této evaluační zprávy MAP III ORP Zlín)

Realizace: 1. 12. 2021 – 30. 11. 2023

Celkový počet škol dle IZO, které se zapojily do projektu je 69.

Podrobněji:

Území realizace projektu je stabilní, tedy město Zlín, Fryšták a 9 obcí, jmenovitě Lhota, Lípa, Lukov, Machová, Mysločovice, Racková, Sazovice, Tečovice a Želechovice nad Dřevnicí. Na vymezeném území bylo identifikováno 35 ZŠ a MŠ zřízených Statutárním městem Zlínem, 17 ZŠ a MŠ zřízených v území, 7 ZŠ, MŠ a ZUŠ zřízených Zlínským krajem, ZŠ a MŠ zřízené církví a 8 ZŠ, MŠ a ZUŠ privátních zřizovatelů, celkem 69 škol, všechny, tedy 100 % škol se zapojilo do projektu MAP III ORP Zlín.



2 Výchozí stav

Z projektové žádosti Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Zlín v lednu 2016:

Jaký problém projekt řeší?

Projekt MAP ORP Zlín řeší absenci koncepce vzdělávací politiky zohledňující specifika regionu, zejména ve vztahu k začleňování znevýhodněných dětí, inkluzivnímu modelu vzdělávání, řízení a hodnocení kvality ve vzdělávání.

Jaké jsou příčiny problému?

Decentralizace regionálního školství vedla k posílení role obecních zřizovatelů školských zařízení. Prioritou obcí bylo především zajištění potřebných kapacit a provozních potřeb školských zařízení, samotnému vzdělávacímu procesu byly věnovány pouze dílčí aktivity. Propojenost a spolupráce jednotlivých aktérů formálního a neformálního vzdělávání je do značné míry závislá na jejich vlastní aktivitě. Funkční partnerství je navázáno na úrovni zřizovatelů. Společné plánování a sdílení aktivit v území, v rozsahu zamýšleném projektem, dosud nebylo realizováno.

Jaká změny jsou v důsledku projektu očekávány?

Realizace projektu přinese kompletní analýzu problematiky vzdělávání v regionu, identifikaci hlavních problémů, návrhy jejich řešení. Formuluje potřeby a cíle dalšího rozvoje formálního i neformálního vzdělávání v dlouhodobém horizontu a návrh konkrétních aktivit a projektů potřebných pro dosažení zlepšení. Materiál napomůže společnému, koordinovanému rozvoji školského systému v regionu, vymezení role a úkolů konkrétním aktérům – zřizovatelům a subjektům vzdělávání. V průběhu realizace projektu dojde k rozvoji a posílení existujících partnerství a aktivit spolupráce a navázání nových. Přínosem realizace MAP bude vybudování udržitelného systému komunikace mezi aktéry vzdělávání v území.

Území ORP Zlín je svým charakterem velmi složité na jednotné řízení procesu plánování. Jakožto krajské město poskytuje mnoho příležitostí a nabídek pro vzdělávání a velmi intenzivně se zde mísí podpora ze strany KAP a MAP, působení SRP NIDV (návazně NPI ČR), jakož i nabídky vzdělávacích agentur a Univerzity Tomáše Bati. Z toho plyne jistá „vybíravost“, v kladném slova smyslu vysoký požadavek na smysluplnost, kvalitu a efektivitu, která je od pedagogické i laické veřejnosti právem očekávána, aby byli ochotni se v jakékoliv činnosti angažovat. Vzrůstající počet zapojených subjektů do plánování i kontinuálně narůstající počet spolupracujících organizací a zájem veřejnosti jsou důkazem, že MAP Zlín tuto nelehkou výzvu zvládl. Zapojených škol je nejen velké množství kvantitativně (oproti menším ORP), ale současně zahrnují pestrou paletu v různých parametrech. Jmenujme například jejich velikost, městské i venkovské, velmi kvalitně vybavené v parametrech technické vybavenosti i vzdělávacích pomůcek a ICT i školy začínající nebo bojující s nedostatečným materiálně technickým vybavením, školy v budovách různého stavu a stáří, různých zaměření a priorit, plynoucích jednak ze zadání zřizovatelů (zřízené SZM, krajem, soukromé i církevní) i různých očekávání ze strany rodičů (např. důraz na jazykovou gramotnost). Tyto a mnohé další aspekty nutně vedou k tomu, že školy mají často zcela protichůdná očekávání a potřeby. Tedy, co je v jednom subjektu silnou stránkou, může být v několika dalších slabou stránkou atd. Už tedy i jen objektivní definování SWOT je velmi obtížné a často diskutabilní, nemluvě o změně těchto parametrů v čase a vlivem společenských



změn i působením různých projektů. „Čas Covidu“ byl v mnoha směrech urychlovačem změn, jak bude ještě několikrát popsáno.

3 Manažerský souhrn a doporučení

3.1 Definování a naplnění hlavního a dílčích cílů MAP

Hlavní cíl MAP:

Hlavním cílem MAP je zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání, to znamená společné informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb a vyhodnocování přínosů spolupráce.

Dílčí cíle MAP:

Dílčí cíl 1. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol

Dílčí cíl 2. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání

Dílčí cíl 3. Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území-dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole

Dílčí cíl 4. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.

(z Postupů MAP III str. 5 a 6)

Souhrnně lze konstatovat, že hlavní i dílčí cíle MAP byly splněny, a to za dodržení principů MAP. Z analýzy stavu a potřeb byly definovány jednotlivé cíle a priority MAP. Konkrétní naplňování cílů bylo pilotně ověřeno prostřednictvím Implementačních aktivit a jednotlivých akčních plánů.

Pro zásadní posun v daných oblastech však bude nezbytné realizovat komplexní systémové změny v rámci celkové struktury českého školství. Dílčí aktivity na úrovni jednotlivých škol, či jejich skupiny mají pouze omezenou možnost dosažení potřebné změny v oblasti vzdělávání. Z pohledu škol hraje také zásadní význam materiální a technické zabezpečení.

Pro další podporu aktivit na úrovni ORP v oblasti rozvoje vzdělávání je velmi důležité udržet a dál rozvíjet spolupráci mezi školami, sdílení dobré praxe a podporu v oblasti předávání informací mezi školami i zřizovateli. Současně je důležitá další podpora vedení jednotlivých školských zařízení s důrazem na posun a zvyšování kompetencí v oblasti řízení lidských zdrojů spolu se snižováním administrativní zátěže vedení škol.

3.2 Dílčí doporučení pro další rozvoj akčního plánování v ORP Zlín



- Posílení a „občerstvení“ pracovních skupin novými členy, dle potřeb PS zvát na jejich jednání inspirující hosty.
- Investovat do profesního i osobního rozvoje členů PS a dalších leadrů v území dle konkrétně definovaných potřeb jejich osobních i potřeb vedení jejich škol (např. supervize, koučovací setkávání, sebepéče, hlasové techniky, wellbeing).
- Spolupráce/inspirace s jiným MAP, osvěžení PS i RT vzájemnými návštěvami se inspirovat, přenášet dobrou praxi, podporovat se a motivovat k další práci.
- Nadále podporovat sdílení mezi pedagogy v rámci pracovních skupin i mimo ně, rozvíjet spolupráci, kolegiální a mezipředmětové vazby.
- Rozvíjet spolupráci ZŠ/MŠ, cíleně vytvářet prostředí pro podporu aktivit spolupráce.
- Více zapojit MŠ (do pracovních skupin, do akčního plánování, do přípravy a realizace implementací).
- Využít potenciál, který nabízejí základní umělecké školy a připravit aktivity spolupráce.
- Nabídnout materiály, které vznikají v rámci aktivit MAP k podpoře mezigeneračního soužití (např. Actionbound prokázal, že jej mohou hrát nejen rodiče s dětmi, ale také děti s prarodiči. Děti mohou aktivitu představit seniorům nebo pro seniory/se seniory/na základě jejich znalostí a vzpomínek obsah této hry tvořit.) Využít dovednosti mladé generace v práci s IT jako formy vzájemného učení generací (případně pro ukázkové projekty dobrovolnictví).
- Hledat další možnosti zviditelnění činnosti akčního plánování, jak informovat o cílech a aktivitách v rámci MAP pedagogy a vedení škol, žáky, rodiče i veřejnost.
- Dbát v rámci svých možností na kvalitní organizaci a plánování spolupráce s dalšími projekty v území, mít na zřeteli kapacitní možnosti jednotlivých cílových skupin a pomáhat jim orientovat se v nabízených aktivitách.
- Zaměřit se na dlouhodobě udržitelné aktivity.

4 Východiska a stručná metodologie evaluace

Tato evaluační zpráva shrnuje zjištění z evaluace celého dosavadního průběhu akčního plánování na území správního obvodu obce s rozšířenou působností Zlín od roku 2016 do současnosti, tedy roku 2023.

Evaluace zkoumala místní akční plánování na řešeném území z hlediska řízení, účelnosti, dopadů a udržitelnosti. Místní akční plánování se však neodehrávalo ve vzduchoprázdnu, jistěže ovlivňovalo, ale také vždy bylo ovlivněno aktuální situací. V posledních letech se oblasti školství dotklo mnoho celospolečenských problémů a změn mnohem intenzivněji než dříve. Tomu se věnuje sedmá, závěrečná kapitola této zprávy s názvem *Charakteristika současného regionálního školství ovlivněného událostmi posledních let*. Její přečtení velmi doporučuji, ačkoliv je zpracována nad rámec zadání evaluace.

4.1 Forma, nástroje a proces evaluace

Evaluace akčního plánování probíhala v rámci MAP III průběžně od dubna 2022 ve spolupráci externího evaluátora a realizačního týmu. Evaluační plán byl vytvořen na základě požadavků metodiky tvorby místních akčních plánů a Postupů MAP III a potřeb zadavatele a schválen řídicím výborem. Všechny evaluační aktivity proběhly v souladu s Evaluačním plánem.



Evaluátor měl k dispozici dokumentaci všech tří projektů akčního plánování. Vzhledem k výhodě zachování kontinuity, tedy shodného žadatele, realizátora i jádra realizačního týmu od roku 2016, získával důležité odpovědi na otázky týkající se již ukončených projektů MAP a MAP II a respondenti mohli akční plánování hodnotit komplexně i v detailech. Evaluátor využil nabídky a byl opakovaně přítomen u procesu řízení projektu MAP III v aktuálním čase (účast na jednání pracovních skupin, širšího i užšího realizačního týmu, při jednání s pedagogy, se zřizovateli, se členy řídicího výboru, s aktéry v území). Díky výborné spolupráci s realizačním týmem byly evaluační aktivity plánovány efektivně společně s dalšími aktivitami MAP III ORP Zlín a staly se přirozenou součástí většiny důležitých setkání a jednání. Byl tak zajištěn dostatečný vzorek odpovědí při skupinových evaluacích i vyhovující čas a prostor pro individuální a skupinkové rozhovory, aniž by tito respondenti byli časově přetíženi.

Zdroje informací (desk research) pro závěrečnou evaluační zprávu evaluátor čerpal z těchto materiálů:

- Projektová žádost a Zprávy o realizaci projektu MAP ORP Zlín
- Projektová žádost a Zprávy o realizaci projektu MAP II ORP Zlín
- Projektová žádost a Zprávy o realizaci projektu MAP III ORP Zlín

- Průběžná sebehodnotící zpráva 1. 9. 2016 – 30. 6. 2017
- Závěrečná sebehodnotící zpráva 1. 9. 2016 – 28. 2. 2018
- Průběžná sebehodnotící zpráva 1. 12. 2018 – 31. 5. 2020
- Průběžná sebehodnotící zpráva 1. 12. 2019 – 30. 11. 2020
- Evaluace cílových skupin, naplňování priorit, cílů, akčních plánů a IMAP aktivit 1. 12. 2020 – 30. 11. 2021
- Závěrečná sebehodnotící zpráva 1. 12. 2018 – 30. 11. 2021
- Závěrečná sebereflexe škol listopad 2021

Dále měl evaluátor k dispozici výstupy z dotazníkových šetření realizovaných v rámci MAP II, konkrétně:

- Dotazník na zmapování stavu a potřeb škol květen a září 2019
- Dotazníkové šetření mezi rodiči žáků především k problematice výuky na dálku červen 2020
- Dotazníkové šetření mezi učiteli žáků v ZŠ především k distanční výuce červen 2020
- Dotazníkové šetření pro pedagogy a pro žáky především k distanční výuce prosinec 2020
- Hodnotící dotazník pro pedagogy a další účastníky online vzdělávacích akcí
- Závěrečný evaluační dotazník pro členy pracovních skupin listopad 2021

V MAP III proběhla evaluační šetření těmito formami:

Hodnotící dotazníky MAP III pro členy pracovních skupin, pro ředitele mateřských a základních škol a školských zařízení, pro členy realizačního týmu.

Osobní účast evaluátora na procesních setkáních (opakovaně na jednáních jednotlivých pracovních skupin, realizačního týmu, setkání s řediteli škol)

Skupinové a individuální řízené rozhovory i tematicky zaměřené evaluační diskuse se členy pracovních skupin, s řediteli mateřských a základních škol a školských zařízení, se členy řídicího výboru a realizačního týmu.



Hodnocení implementačních (MAP II) a dalších aktivit probíhala při jednání realizačního týmu, pracovních skupin i na poradě ředitelů škol. Ti se vyjádřili jednak v dotazníku, dále v rámci společné diskuse a hlasováním.

Jednotlivé vzorky otázek a příkladů odpovědí jsou v dílčích částech evaluační zprávy, především v kapitolách 5.4 a 6.

5 Řízení projektu

Účastníci v projektu

Uspořádání účastníků v projektu vychází z dobré praxe převzaté z projektu MAP I ORP Zlín, který vytvořil podmínky pro realizaci dalších navazujících projektů MAP II a MAP III ORP Zlín. Tím je velmi dobře zajištěna kontinuita vedení i smysluplné pokračování na aktivitách navrhovaných, diskutovaných a připravovaných v době akčního plánování předchozího projektu (myšleno v MAP I pro MAP II a návazně MAP III). Uspořádání a řízení rovněž navazuje na velmi dobrou spolupráci s partnerem projektu Regionální rozvojovou agenturou Východní Moravy. Toto partnerství je v této době již možné označit za plně funkční a rozvíjející se, jako funkční lze vnímat i zapojení dalších subjektů, které v prvopočátku přistupovaly k síťování s jistou obezřetností.

5.1 Realizační tým

Zahajovací realizační tým MAP I ORP Zlín byl ustanoven v roce 2016. Zvýraznění členové RT jsou kontinuálně zapojeni do MAP II i MAP III, tedy až do roku 2023.

Mgr. Milan Smola	vedoucí projektu
Mgr. Josef Zdražil	metodik, vedoucí původní PS1
Mgr. Karel Opravil	odborný garant, specialista na podporu školských poradenských pracovišť
RNDr. Otakar Prudil	analytik,
Mgr. Jana Moučková	vedoucí původní PS2, v současné době členka řídicího výboru MAP III
Mgr. Věra Stojarová	vedoucí původní PS3
Jolana Kňourková	koordinátorka projektu
Ing. Magda Černická	projektová manažerka, vedoucí původní PS4

Pozice v realizačním týmu zastávají převážně pracovníci s dlouhodobou zkušeností s řízením projektů a místním akčním plánováním v ORP Zlín, kteří byli zapojeni do realizace projektů MAP a MAP II. Jedná se o odborníky se zkušenostmi se strategickým i akčním plánováním v oblasti vzdělávání, sociálních služeb, strategie rozvoje obce, se zapojením veřejnosti do procesů strategického nebo komunitního plánování, v oblasti vzdělávací politiky i z prostředí pro vzdělávání dětí do 15 let.

Personální zajištění jádra projektu je velmi stabilní, avšak širší realizační tým prochází poměrně často změnami. Ty jsou způsobeny mimo jiné obměnou žadatelem pověřených pracovníků pro zajištění poměrně složité a časově náročné administrace projektu a komunikaci s ŘO. Žadatel deleguje správu projektu v dotačním prostředí podle momentálně volné kapacity svých lidských zdrojů dané odborností. Bohužel, i na pozici hlavní manažerky odborných aktivit projektu proběhlo několik výměn.



Zdůvodnění „neatraktivnosti obou pozic“ nabízí citace z první monitorovací zprávy MAP III ORP Zlín odeslané ŘO v září 2022:

„Těžká komunikace s řídicím orgánem, žádná zpětná vazba k ukončenému projektu (MAP II ORP Zlín). Pro pracovníky zaměstnané na MAP v hlavním pracovním poměru to znamená velkou nejistotu. Nejednoznačnost metodiky, nesrovnatelně velká administrativní zátěž ve srovnání s projekty z jiných operačních programů a budoucí nejistota vedly k rozhodnutí projektové manažerky již nepokračovat v práci na MAP a také k rozhodnutí hlavní manažerky odborných aktivit využít nabídky na změnu pracovního místa a dát na konci tohoto monitorovaného období výpověď.“

Pozn. Závěrečná zpráva o realizaci za MAP II ORP Zlín byla odeslána na ŘO v lednu 2022, připomínkována byla ŘO až v březnu 2023 a vypořádána (schválena) v květnu 2023.

Tyto změny, stejně jako zapojování nových členů řídicího výboru, pracovních skupin, nově nastupujících ředitelů a pedagogů škol a dalších aktérů do aktivit projektu a do procesu akčního plánování znamená velké úsilí týmu pro zajištění kontinuity. Je nezbytné neustále předávání informací o parametrech a cílech projektu, již dosažených výstupech i dalším směřování, seznamování s metodikami projektu, principy komunitního plánování a rozsáhlou agendou projektu.

Ve světle „Covidem“ komplikované a až do závěru vyčerpávající realizace MAP II se ukázalo nastavení MAP III v „zeštíhleném“, chcete-li „ochuzeném“ formátu, tedy BEZ implementačních aktivit výhodou. Proces setkávání a práce RT, pracovních skupin i ŘV je velmi profesionální, opírá se o bohaté zkušenosti a kontinuitu práce ve známém a dobře spolupracujícím území. Jistě, neustále je třeba čelit novým situacím. Jednou z těch zásadních byla potřeba začlenění ukrajinských dětí a žáků do českých škol. Zlínský kraj se dlouhodobě potýká se stárnutím a úbytkem populace. Absorpční kapacita škol v ORP se ukázala jako dostačující, při dobře nastavených parametrech a kvalitní koordinaci školy i tuto novou situaci velmi dobře zvládly.

V zásadě MAP III dopřál odbornému týmu prostor ke stabilizaci, možnost rekapitulovat, ohlédnout se, ověřit směr, diskutovat a aktualizovat postupně jednotlivé části dokumentu MAP, zamýšlet se nad dopady jednotlivých aktivit. Školské prostředí znamená živý organismus s neustálými personálními změnami při velmi početné základně pedagogických i nepedagogických zaměstnanců. Je tedy stále příležitost a spíše nekončící povinnost, seznamovat aktéry v území s místním akčním plánováním, se strategickými dokumenty.

Lze konstatovat, že tým přesto změny zvládá velmi pragmaticky. Úkoly jsou předávány a inovovány tak, aby nedošlo k narušení realizace projektu. Stabilní jádro týmu představuje pro aktéry akčního plánování záruku smysluplnosti, důvěry a ochoty pokračovat ve spolupráci.

5.2 Pracovní skupiny

Pracovní skupiny byly v rámci závěrečného evaluačního šetření shodně realizačním týmem i dotazovanými řediteli škol označovány za „rodinné stříbro MAPu Zlín“. Jsou hybatelny inovací, z podstaty své odbornosti přinášejí do procesu akčního plánování nové impulzy, připomínkují důležitou dokumentaci, navrhují, rozpracovávají a implementují aktivity. Vlastní zkušeností z pedagogického procesu přinášejí i zpětnou vazbu, a tak mohou průběžně monitorovat dopad akčního plánování na svoji dílčí pedagogickou činnost, na klima ve třídách, školách, sborovnách a v generalizované podobě i dopad na celé území ORP. Z členů pracovních skupin se v době realizace projektů MAP ORP Zlín stali skuteční lídři. Činnost pracovních skupin pro obě gramotnosti (matematickou a čtenářskou) a pro rovné příležitosti, řídí jejich vedoucí velmi samostatně. Vedení projektu jim zajišťuje jen potřebnou jistotu, usměrňuje činnosti v souladu s harmonogramem projektu a parametry výzvy. Pracovní skupina



financování je v souladu s metodikou projektu úzeji navázána na nositele projektu a řízení celého akčního plánování a zároveň je propojujícím článkem k pracovním skupinám i řídicímu výboru. Všechny pracovní skupiny spolu velmi efektivně spolupracují, umí propojovat odbornosti svých členů a zamýšlet se společně nad danými tématy a hledat řešení. Jsou kolegiálně propojeny jak horizontálně mezi sebou, tak prostřednictvím svých vedoucích k širšímu realizačnímu týmu a prostřednictvím PS Financování k řídicímu výboru. Členové RT navazují na práci PS tak, aby byla maximálně efektivní a smysluplná jak pro její členy, tak i pro realizaci projektu jako celku.

V MAP I se ukázalo nefunkční vyčlenit soukromé MŠ jako samostatnou pracovní skupinu, z čehož se realizátor obratem poučil a v dalším akčním plánování (MAP II a MAP III) tyto subjekty zapojil efektivněji. Členové PS Rodiče z MAP II měli zájem pokračovat v MAP III a posílili platformu PS RP.

Vedoucí pracovních skupin v MAP II i MAP III:

Mgr. Pavlína Vaculíková	odborný koordinátor PS Čtenářská gramotnost
Mgr. Lenka Sladká Mikulášková	odborný koordinátor PS Rovné příležitosti
Mgr. Jana Lorencová	odborný koordinátor PS Matematická gramotnost
RNDr. Otakar Prudil	odborný koordinátor PS Financování

5.3 Řídící výbor

Členové Řídícího výboru byli vybráni z řad klíčových aktérů ovlivňujících oblast vzdělávání na území ORP Zlín a dle povinné metodiky Postupy MAP. V průběhu realizace se ukázalo, že někteří členové byli aktivnější a někteří méně, neboť se jedná o velmi vytížené odborníky. Je však důležité zdůraznit, že všechna jednání Řídícího výboru byla usnášeníschopná. Při evaluačním šetření panovala shoda na názoru, že jeho zdánlivá formálnost je akceptovaná a je důsledkem kvalitní práce pracovních skupin i realizačního týmu. Řídící výbor tak dostává dostatek informací i kvalitně připravené podklady pro svá jednání a rozhodování.

Řídící výbor svým složením zajišťuje širokou názorovou platformu a propojení kompetentních osob. Současně garantuje erudovanou informovanost v území a dodržování principů MAP, především otevřenost a transparentnost.

5.4 Z monitoringu realizace implementací MAP II Zlín

V rámci MAP II ORP Zlín bylo realizováno 80 implementačních aktivit.

Do jejich realizace se zapojilo více než 200 spolupracovníků ze škol a školských zařízení a přes 3500 dětí a žáků.

Odovědi ředitelů škol na otázku, které implementace překonaly jejich očekávání:
stavebnice pro MŠ, „Stůl Hoblice – využíváme v MŠ neustále“

aktivity v rámci čtenářské gramotnosti
webináře pro rodiče např. Logohrátky
semináře pro učitele a rodiče
3D tiskárny a semináře k jejich využívání
seminář Nastavení hlasu
rodilý mluvčí ve škole
školní parlamenty
kniha Věřte letuškám
zájem rodičů o pořádání webinářů



Odpovědi ředitelů škol na otázku, které aktivity podpořily spolupráci a komunikaci mezi školami či pedagogy vašich škol?

setkávání se na konferencích, společných aktivitách pro žáky různých škol

setkávání pracovních skupin podpořilo spolupráci mezi pedagogy

MŠ vzájemné setkávání i se ZŠ

spolupráce mezi řediteli

společná setkávání a sdílení zkušeností

kontakty a inspirace z jiných škol

fungování školního parlamentu se rozvinulo - žáci vidí výsledky své práce

Podařilo se vybudovat moderní polytechnické učebny prospěšné pro rozvoj polytechnického vzdělávání žáků (dílny, robotika, ICT a další oblasti)

ZUŠ – ceníme si pomoc pedagogům s Teamsy při Covidu

pomoc zřizovateli (malá obec) s realizací naplánovaných projektů

spolupráce s neziskovkami (například Bratrstvo psích tlapek)

6 Evaluační zjištění

6.1 Účelnost

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

Hlavní cíl projektu: Zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ přispěje k naplnění dílčích cílů výzvy, kterými jsou:

- 1. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol*
- 2. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání*
- 3. Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území - dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole*
- 4. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.*

Celkově lze konstatovat, že hlavní a dílčí cíle MAP byly splněny. Míra splnění cílů není stoprocentní, neboť realizace projektu se musela potýkat s překážkami, které jsou uvedeny v zodpovězení další otázky. Cílů se podařilo dosáhnout zejména ve smyslu důrazu na komunitní projednání, spolupráci, přenos informací a plánování aktivit dle skutečných potřeb škol. Došlo k rozvoji spolupráce, probíhá přenos informací zdola nahoru a opačně. Většina ředitelů škol, které se více zapojovaly do aktivit projektu konstatovala, že aktivity MAP byly přínosné pro naplňování koncepce rozvoje školy. Ředitelé oceňovali pestrou nabídku aktivit, možnost sdílení, získání konkrétních poznatků pro pedagogy a možnost obrátit se na realizační tým se svými dotazy.



Hlavním přínosem realizace MAP v ORP Zlín je vybudování udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území.

Vzniklá partnerství mezi spolupracujícími subjekty napomáhají zkvalitňování vzdělávání zejména v místních mateřských a základních školách, ale také k řízenému rozvoji dalších služeb na podporu vzdělávání dětí a mládeže.

6.1.2 Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?

SWOT ANALÝZY

V rámci finálního zpracování aktualizace SWOT analýz pro dokument MAP v rámci MAP III byl vyhodnocen posun ve SWOT v jednotlivých oblastech, především v gramotnostech, rovných příležitostech a ve využití potenciálu každého žáka. Nedošlo k zásadní změně. Identifikované silné stránky byly využívány, MAP se v aktivitách zaměřil také na posilování slabých stránek a eliminaci rizik. Příležitosti byly v dílčích etapách akčního plánování v rámci možností využity, a to ve vazbě na možnosti projektu.

V prvopočátku nastavování místního akčního plánování vládly jisté rozpaky způsobené neznalostí procesů komunitního plánování, specifických nástrojů, postupů a prostředků. Situaci neuležovalo ani velké množství povinných i doporučených materiálů a metodik. Vznikaly s dobrým úmyslem problematiku školskému prostředí přiblížit s daným návodným postupem. Výsledkem však byla nepřehledná struktura pokynů, postupů a podmínek, v nichž se často ztráceli i velmi zkušení členové realizačního týmu. Což teprve běžní účastníci procesu změny. Pro porozumění, smysluplnou a vědomou spolupráci a partnerství zapojených aktérů a spolupracovníků, stejně jako pro kvalitní komunikaci s odbornou a širokou veřejností, bylo nezbytné postupovat velmi obezřetným způsobem, neustále vyvažovat rozsah a hloubku informací a dělat „malé krůčky“. To, že byly obavy realizačního týmu oprávněné a významným způsobem jeho členové zapracovali na minimalizaci tohoto rizika, dokládají následující výroky ředitelů škol, zástupců zřizovatelů a členů pracovních skupin v rámci evaluace MAP.

Citace z dotazníků a řízených rozhovorů na možné obavy na začátku procesu akčního plánování:

„že tomu nebudu rozumět – ale je to celkem OK“

„podařilo se vše zvládnou i díky ochotě a pomoci paní Kňourkové“ (členka RT)

„Měli jsme obavy z komplikací s organizací výuky s ohledem na účast kolegů na seminářích atd. zvládli jsme vše v pohodě“

„Ze začátku nešel vidět smysl, jen papíry – díky pracovním skupinám se uskutečnily hezké věci a je spousta dobrých výstupů, změna vnímání projektu“

„Cizí slova, věty nedávaly smysl – teď už to neznervózňuje – více lidí souzní“

„Příliš mnoho administrativy v poměru k reálným výstupům projektu“

„Náročnost předávání a sdílení informací až ke koncovým článkům (rodiče, žáci, pedagogové) v rámci ORP velkého rozsahu“

„Opatření spojená s omezením osobních kontaktů ztěžují komunikaci a proces akčního plánování založeného na principech KLIMA“



Dalším zdrojem ohrožení realizace projektu byla zdlouhavá komunikace s ŘO, neadekvátně dlouhá doba schvalovacích procesů ZoR, ŽoP a ŽoZ. To spolu s neúměrně vysokou administrativní zátěží, způsobuje finanční nejistotu a znemožňuje akceschopně reagovat na situace běžné v projektovém řízení, a především na prudké změny celospolečenské situace, ke kterým v době realizace MAP II došlo. Opatření spojená s Covid 19 negativně ovlivnila téměř dva kalendářní, ale v podstatě 3 školní roky, na oblast školství měla fatální dopad.

Cílová skupina pedagogických pracovníků (především lídři v území) je přehlčena nabídkami dalších systémových projektů (KAP, SYPO, APIV B, Šablony), často tyto aktivity vzájemně nerozlišuje a uvádí se ve zmatek. Vedení škol zažívalo obrovský nárůst administrace spojený s organizací školy v době zavádění různých protiepidemických opatření, samostatnou kapitolou byl nápor způsobený překotným tlakem na zavedení distanční výuky ve školách. Začleňování cizojazyčných dětí a žáků do škol po vypuknutí válečného konfliktu na Ukrajině byl nepochybně dalším prubířským kamenem a zátěžovou zkouškou pro realizátory MAP.

Cit. „potřebovala bych přehlednou tabulku, co kam patří, od kdy do kdy a pro koho v našem regionu je určeno, abych mohla dobře využít a skloubit s dalšími projekty“

Významnou překážkou, kterou je třeba zmínit, je celkové striktní nastavení procesů strategického plánování. Povinné aktivity a výstupy neponechávají volnost pro vyjádření regionů. Na úrovni ORP nejsou zachovány dostatečné rozhodovací pravomoci. Za dodržení všech daných pravidel a povinností nelze vymezit skutečně vlastní témata charakteristická pro konkrétní území. Nebyla také naplněna velká očekávání související se zjišťováním investičních potřeb škol.

Cit. „Nevyhlášení výzev, které potřebujeme“

6.1.3 Evaluace přínosu/omezení způsobených COVIDem

Zpracováno z dotazníku členů pracovních skupin:

Doba COVIDová dle závěrečné evaluační zprávy MAP II ORP Zlín a reflexe členů úzkého realizačního týmu:

Jakkoliv akceptování a usměrňování procesu změny bylo pro realizační tým obrovsky náročné, můžeme konstatovat, že se dařilo. Bylo nutné začít ihned používat online nástroje. Porady RT, setkávání pracovních skupin i jednání ŘV probíhala online formou na různých diskusních platformách. Jejich používáním se z členů RT stali nositelé inovací a zprostředkovatelé nových způsobů práce i pro školy. Implementační aktivity byly „za pochodu“ a s velkou mírou úsilí RT transformovány a schváleny ŘO (změny v projektu), tedy přizpůsobeny potřebám pedagogů, žáků a rodičů, případně obsah témat zůstal zachován, ale byl prezentován například formou webinářů. Tým RT se projevil jako velmi flexibilní a kreativní, díky čemuž vznikla řada velmi zajímavých podpůrných akcí, které by za běžného stavu nebyl čas ani potřeba realizovat. Prokázala se tak v mnoha ohledech profesionalita, loajálnost, houževnatost a silná motivace celého realizačního týmu i zapojených aktérů.

Faktory, co ukázala doba covidová v oblasti školství a vzdělávání, lze rozdělit do několika kategorií:

(Zpracováno z evaluačního dotazníku pro členy pracovních skupin v dubnu 2022, tedy s mírným odstupem.)



Zrychlené změny:

- Urychlila změny ve školství a vzdělávání, které by se jinak uskutečnily pomaleji.

Digitální vzdělávání:

- Posunula digitální vzdělávání zejména učitelů a upozornila na nutnost proškrtání učiva.
- Přinesla nové možnosti vzdělávání v online prostoru.
- Pomohla využívání ICT technologií.
- Umožnila rozvoj IT schopností žáků i pedagogů.
- Přinesla nové možnosti využití e-learningu mezi pedagogy.
- Umožnila využití různých platforem pro sdílení zajímavých cvičení/dokumentů.

Pedagogické dovednosti a sociální vazby:

- Ukázala, kdo umí vyučovat předmět a kdo umí učit děti.
- Ukázala nové formy práce, nové příležitosti.
- Ukázala, jak potřebné je posilovat sociální vazby ve školách.
- Ukázala, jak nezbytná je podpora jednotlivců ve školství v případě vzniku neobvyklých situací.
- Ukázala nutnost sociální práce ve školách, práce s rodinou v přirozeném prostředí.
- Pomohla zlepšit komunikaci s rodiči, žáky, kolegy.
- Ukázala schopnost některých kantorů se přizpůsobit, pracovat na sobě, motivovat pro práci i druhé.

Výzvy a problémy:

- Ukázala zbytečný velký rozsah učiva.
- Ukázala velké výzvy a cíle.
- Ukázala rezervy, obtíže (IT negramotnost některých pedagogů) a nové možnosti ve výuce.
- Přinesla nové problémy, ale i možnosti vzdělávání.
- Ukázala nový pohled na RVP.
- „Donutila“ školy i rodiče dělat maximum.
- Znemožnila osobní kontakty.
- Operativa, nutnost živé komunikace, spolupráce.

Vliv na žáky:

- Zvýšila čas dětí trávený u PC.
- Omezila schopnost dětí v běžné komunikaci, včetně zdravení, vyjadřování se v souvislých větách.
- Ukázala, že děti jsou velmi schopné spolupracovat spolu, učiteli „za zády“.

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

Principy MAP jsou:

- Spolupráce.
- Zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů.
- Dohoda.
- Otevřenost.
- SMART (nastavení cíle jako konkrétní, měřitelný, dosažitelný, realistický, ohraničený v čase).



- Udržitelnost.
- Partnerství.

Princip spolupráce: Do realizace projektu byly zapojeny téměř všechny školy na řešeném území. Spolupráce se neomezovala jen na školy a zřizovatele, ale byly zapojeni i další aktéři z oblasti volnočasového a celoživotního vzdělávání a poskytovatelů sociálních služeb.

Partnerství, otevřenost a fungující spolupráci nastavenou v akčním plánování dokazuje kontinuálně se rozvíjející síť již více než dvaceti postupně zapojených spolupracujících organizací, jmenovitě například:

Aktivně životem o.p.s.
Baby club Nekky o.s.,
Centrum pro rodinu Zlín
Centrum šťastné dítě
Dětské centrum Beruška o.s.
Dětské centrum VLNKA z.s.
DOMINO cz, o. p. s.
Dům dětí a mládeže ASTRA Zlín
Inspirace Zlín z.s.
KAČKA s. r. o.,
Kamarád Nenuda z.s.
KIKI KLUB, S.R.O.
Lesní komunitní škola Sýkorka
Rodinný klub Na Pasece
Salesiánský klub mládeže, z. s. Zlín
Salesiánský klub mládeže, z.s. Dům Ignáce Stuchlého
Středisko volného času
ŠKOLKA A JESLE ZLÍN Rašínova 467
TAS Zlín (Terénní asistenční služba)
UNIE KOMPAS

Zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů a Otevřenost: Platformy MAP a vzdělávací aktivity byly otevřeny pro vstup dalších zájemců, MAP realizoval i vzdělávací aktivity pro rodiče, veřejnost byla pravidelně informována o MAP prostřednictvím článků v místním Magazínu Zlín a některých dalších médiích. Všichni ředitelé škol dostávali dostatečné informace o aktivitách MAP.

Dohoda: Veškeré plánování probíhalo v aktivní součinnosti se členy platformy MAP. Proces výběru a prioritizace aktivit implementace byl dopředu zveřejněn a měl jasná pravidla.

SMART: Vztaženo k implementacím i k parametrům akčního plánování byla snaha o dodržování principu.

Z citací ředitelů a členů PS:

„Vznik partnerství města a RRA VM – uvolnění rukou úředníků, partnerství a dělba práce“

„Principy jsou přirozeně dodržovány, funguje to“

„MAP je bezpečné prostředí pro diskusi“

„Pracovní skupiny jsou zdroj inspirace, nápadů, odbornosti, praxe, vytrvalosti, zápalu pro věc, inovací“

„Neformální setkávání u kávy a bezpečné prostředí pro diskusi“



Realizační tým kontinuálně zajišťuje metodické vedení procesem komunitního plánování, překládá složitou terminologii, podporuje a moderuje jednání odborníků v pracovních skupinách, seznamuje aktéry s projektovou terminologií a vytváří bezpečné a tvůrčí prostředí pro pracovní skupiny.

Místní akční plán stanovuje priority a jednotlivé kroky nutné k dosažení cílů vzdělávací politiky v území na základě místní potřebnosti a naléhavosti, lokálních přínosů a podloženosti reálnými daty a analýzami z území. Je zpracováván ve spolupráci s partnery v území za dodržování principů MAP.

6.2 DOPADY

6.2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

Došlo k navázání a rozvoji spolupráce, propojování a předávání informací. Ředitelé jako pozitivní změnu vnímají zejména konkrétní znalosti a dovednosti, které pedagogové získali díky vzdělávacím aktivitám. Kladně bylo hodnoceno také informování ze strany realizačního týmu směrem ke školám, došlo tedy k pozitivní změně v přenosu informací. Ředitelé kladně vnímají, že realizační tým MAP je vstřícný a mohou se na něj obrátit s dotazy, u kterých sami neví, komu je položit a na koho se obrátit. Jedním z neplánovaných pozitivních dopadů bylo, že ředitelé škol více vnímali, že je nutné se zřizovatelem komunikovat potřeby a investiční záměry. Také si všímají investičních záměrů jiných škol jako možného zdroje inspirace.

Z citací:

„povědomí o práci jiných škol, nová inspirace“

„povědomí o aktivitách MŠ a ZŠ v regionu“

„MAP jako iniciátor myšlenky“

„Spolupráce s KAP – v rámci PS, soc. poradna realizována přes KAP“

„MAP je možno vnímat jako součást dlouhodobé strategie města Zlín“

„Setkávání napříč různými profesemi, různé pohledy na věc“

„Spolupráce s krajskou knihovnou KKFB“

6.2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

V rámci sdílení dobré praxe (kabinety) se aktéři – pedagogové naučili více komunikovat a společně se scházet. Před začátkem realizace projektu možnosti společného setkávání a návštěvy ukázkových hodin příliš nevyužívali. Byli zvyklí si své problémy řešit individuálně.

V průběhu realizace projektu se ale naučili komunikovat, vést diskuse, a hlavně sdílet zkušenosti. Aktéři postupně zjistili, že vzdělávání na místní úrovni lze ovlivnit, a to především zkvalitněním vzájemné spolupráce.

Díky projektu se seznámila a potkala řada odborníků a dalších aktérů, kterých se problematika vzdělávání dotýká. V ORP Zlín byli ředitelé ZŠ a MŠ zvyklí spolu komunikovat a scházet se, nicméně další účastníci projektu se spolu museli teprve naučit komunikovat, sdílet zkušenosti i příklady dobré praxe.

Největší změna proběhla nejspíše u aktérů skupiny „Rodičů školních dětí – podskupina PS4 v MAP I ORP Zlín, kdy se tito začali pravidelně scházet, sami setkání inicializovat a zvát hosty z řad zřizovatele a pedagogů.



Z pohledu zřizovatelů byl oceněn přínos MAPu k realizaci investičních projektů z IROP (bohužel v malém rozsahu oproti zájmu jen „kapka v moři“), nejen sběr záměrů do strategického rámce, ale i poradenství a zprostředkování informací především partnerem projektu RRAVM.

Jednotliví aktéři se museli zamyslet nad potřebami území jako celku a plánovat aktivity, které by byly přínosné všem.

Z citací:

„oceňuji sdílení s kolegy“

„oceňuji rozvoj školy po materiální, personální a metodické stránce“

„oceňuji realizační tým, pana Opravila a paní Kňourkovou z RT – oba super“

„oceňuji možnost plánování a realizace nových cílů škol v oblasti vzdělávání a materiálního zabezpečení“

„uvědomila jsem si, že se uskutečnilo obrovské množství aktivit“

„Kontakty mezi MŠ, ZŠ a neziskovými organizacemi“

6.2.3 Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

U spolupráce a předávání inspirace mezi MAPy a dalšími projekty v území ORP v oblasti vzdělávání byla užitečným prostředníkem Ing. Bc. Radka Krčková (projekt SRP (později P-AP) v režii NIDV, později NPI ČR. Spolupráci MAPů ve Zlínském kraji a KAP napomohlo zapojení zástupce KAP do ŘV MAP.

6.2.4 Shrnutí reflexe základních škol

Na podzim roku 2021 proběhlo v zapojených školách MAP II ORP Zlín velmi důkladné dotazníkové šetření s cílem zjistit aktuální stav ve 4 klíčových tématech rozvoje. Shrnutí odpovědí považují za evaluačně významné, a proto je součástí této kapitoly závěrečné evaluační zprávy.

Pracovní skupiny na zjištěné informace obratem reagovaly přípravou nových aktivit. Například u čtenářské gramotnosti aktivitou Knížky do lavice. U matematické gramotnosti aktivitou Hry do lavice, hledáním mezipředmětových vazeb a ukázkami uplatnění matematiky v různých profesích.

TÉMA 1: Čtenářská gramotnost a rozvoj potenciálu každého žáka

Co proběhlo dobře?

Většina škol dobře hodnotí aktivity, jako čtenářské kluby/dílny či zavedení nových metod nebo zapojení do soutěží. Přes Covidové období se žáci zlepšili v práci s textem.

V čem byla škola úspěšná?

Školy uvedly, že vzrostl zájem o účast na literárních soutěžích a rovněž se zvýšila úspěšnost zúčastněných žáků. Tyto soutěže probíhaly i online. Vzrostl počet dětí zapojujících se do chodu školy. Rozvíjí se slovní zásoba a čtenářská gramotnost žáků.

V čem by se mohla zlepšit?



Školy se však shodly na tom, že je nutné nadále rozvíjet a zlepšovat čtenářskou gramotnost žáků, spojenou s vyšší motivací a zájmem o knihy. Většina škol uvedla možnost doplňování školní knihovny či její vybudování/modernizace. Dále pak školy uváděly např. větší zapojení do soutěží.

V čem potřebuje pomoci, aby se mohla zlepšit?

Školy vnímají potřebu pomoci zejména po finanční stránce, přičemž by prostředky putovaly převážně na nákup knih a na vybavení knihoven (nábytek, výukový software apod.). Některé školy rovněž uvedly, že by finance použily k zaplacení lektorů/školení pedagogů v dané oblasti.

TÉMA 2: Matematická gramotnost a rozvoj potenciálu každého žáka

Co proběhlo dobře?

Dotčené školy zde nejčastěji uváděly pravidelnou účast svých žáků na matematických soutěžích. Některé školy se dále shodovaly a kladně hodnotily realizovaná školení/setkání pedagogů či pravidelná doučování pro žáky. Některé školy zavedly učební metody formou „hry“ nebo logické kluby.

V čem byla škola úspěšná?

Všechny základní školy zde vyzdvihují alespoň jeden ze dvou bodů: zejména velmi dobré výsledky žáků v matematických soutěžích (Pythagoriáda, Matematický Klokan, Sudoku apod.) a dále úspěchy žáků u přijímacích zkoušek na SŠ, a to i přes problematické Coronavirové období.

V čem by se mohla zlepšit?

Základní školy by uvítaly zlepšení obzvláště po stránce zájmu a motivace žáků k výuce matematiky, a dále její zatraktivnění. Školy se chtějí postupně více zapojovat do matematických soutěží po znovuotevření škol kvůli vládním nařízením. Některé školy chtějí více poukázat na důležitost matematiky v praktickém životě.

V čem potřebuje pomoci, aby se mohla zlepšit?

Potřebu zlepšení v oblasti matematiky vnímají školy podobně, a to nejen po stránce dalšího vzdělávání a kurzů pro pedagogy (např. na kooperativní a projektovou výuku), které by vedly k podpoře a rozvoji matematické gramotnosti.

TÉMA 3: Rozvoj potenciálu každého žáka v jiných oblastech

Co proběhlo dobře?

Některé školy zde popisují zlepšení kvality výuky cizích jazyků. Dále se rozvíjí nabídka aktivit a projektů pro žáky např. v oblasti sportovních, výtvarných a obdobných akcí/soutěží, environmentální výchova apod. tak, aby byla možnost rozvíjet potenciál každého žáka. Některé školy pak uvedly, že dochází ke zlepšení znalostí ICT díky distanční výuce.

V čem byla škola úspěšná?

Školy převážně vyzdvihují dobré zvládnutí distanční výuky a úspěšnou účast žáků v různorodých soutěžích, s čímž je spojena dobrá reprezentace jednotlivých škol.

V čem by se mohla zlepšit?

Jako oblast pro zlepšení vnímají některé školy práci s talentovanými a nadanými žáky, která by vedla k rozvoji jejich potenciálu. Dále školy uvedly např. proškolení zaměstnanců v různých oblastech (ICT,



systém VOKS), zaměstnání rodilých mluvčích cizích jazyků, odborníků z praxe, spolupráce s rodiči či organizacemi.

V čem potřebuje pomoci, aby se mohla zlepšit?

Představy škol se zde značně rozcházejí. Část škol uvedla, že právě finanční podpora je pro další rozvoj stěžejní (nákup pomůcek apod.). Další uvedené oblasti jsou např. snížení administrativní zátěže nebo větší nabídka dalšího vzdělávání pro pedagogy.

TÉMA 4: Další potřeby rozvoje školy

Co proběhlo dobře?

Školy si chválí zkvalitnění svých zázemí – modernizací/rekonstrukcí učeben, ICT, hřišť, jídelen, vybavení pomůckami pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami apod. Dále si chválí dobré zvládnutí distanční výuky.

V čem byla škola úspěšná?

Do jisté míry zde základní školy odpovídaly podobně jako v předchozí otázce. Mimo to uvedly i úspěšné zaškolení svého personálu v oblasti IT.

6.3 UDRŽITELNOST

6.3.1 Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

I po skončení financování z MAP některé implementační aktivity pokračují. Pokračování spolupráce závisí zejména na konkrétním způsobu financování aktivity, který zvolila daná škola a na tom, nakolik je spolupráce dlouhodobá.

Některé z aktivit, které byly v rámci MAP poskytnuty pedagogům z různých škol, byly přeneseny do širších týmů v jednotlivých školách. V MAP si mohly školy některé dražší aktivity vyzkoušet, a pokud se osvědčily, zajistily si je přímo pro svůj pedagogický sbor, nebo pro žáky. Ředitelé škol uvedli, že pedagogové ve škole využívají poznatky ze vzdělávacích aktivit a pracovních skupin. Jako příklad dalšího pokračování aktivit započatých v MAP lze uvést pokračující Školní parlamenty.

V rámci evaluačních setkání se již ředitelé škol vyjadřovali k aktivitám spolupráce, činnosti pracovních skupin, které by rádi zachovali, a především projevovali zájem o konkrétní implementace z MAP II ORP Zlín, v nichž by chtěli být zapojeni. Také by aktéři v území rádi některé plánované implementační aktivity realizovali za standardních podmínek, tj. bez covidových opatření a zajistili tak jejich plnou realizaci dle původního záměru.

6.3.2 Je plán udržitelnosti MAP realistický?



Z početné účasti aktérů MAPů ORP Zlín na evaluačních setkáních, jejich spolupráce na hodnocení uplynulých fází akčního plánování a zájmu při zpracování aktualizace dokumentu MAP i akčních plánů na následující roky lze vyvodit, že pokračování MAP je realisticky očekávatelné. Až skutečné podmínky nastavení výzvy a reálná situace v území, včetně přítomnosti dalších projektových příležitostí však ukáže, zda je tento zájem skutečný a v jakém rozsahu pro školy akceptovatelný. Nicméně atmosféra společných setkávání i níže uvedené citace nám dávají naději, že komunitní rozměr plánování a snahy o společné zajišťování podmínek v území pro kvalitní vzdělávání se místním aktérům „dostalo pod kůži“ a má budoucnost.

Z citací ředitelů, členů RT a PS:

- „MAP udržet za podmínky účasti paní Kňourkové“ (členka RT)*
- „je určitě dobré pokračovat, vždycky je možnost se dál posouvat“*
- „to co naplánujeme, aby se zrealizovalo a pořád jsme nemuseli čekat“*
- „realizace naplánovaného“*
- „ano, máme zájem o MAP4“*
- „Přejeme si více aktivit a možností pro MŠ“*
- „Potřeba implementací, nejen plánovat, ale i realizovat“*

7 ZÁVĚR aneb Charakteristika současného regionálního školství ovlivněného událostmi posledních let

Poznámka: Tuto závěrečnou kapitolu na žádost realizačního týmu pro účely závěrečné evaluační zprávy vypracoval Mgr. Karel Opravil, dlouholetý člen realizačního týmu MAP ORP Zlín (od r. 2016). Reflektuje zde své odborné zkušenosti specialisty na podporu školských poradenských pracovišť. Níže definuje základní problémové oblasti, objasňuje příčiny i důsledky a co je cennější, navrhuje nástroje a postupy, které mohou být klíčem k řešení prohlubujících se nerovností ve vzdělávání. Mgr. Opravil svým odborným působením v RT projektu MAP Zlín zvědomuje a objasňuje tyto hrozby. Jeho doporučení se realizátoři MAP ORP Zlín snaží implementovat do akčního plánování a ředitelé škol do svých manažerských rozhodování.

Tato zpráva se zaměřuje na dění a prvky, které v průběhu let ovlivnily a stále ještě ovlivňují školství. Pro přehlednost a uchopitelnost je rozčleněna do pěti oblastí, které se vzájemně propojují a ovlivňují.

- Oblast výchovy
- Oblast technologie
- Oblast výuky
- Oblast COVIDu
- Oblast válka na Ukrajině

7.1 Oblast výchovy



Ve výchově se více a více projevuje bezhraničnost. Výsledkem této bezhraniční výchovy je snížená schopnost dodržovat pravidla a respektovat dohodnuté. Dochází tak k překračování, obcházení, ohýbání a častému testování platnosti pravidel v čase. Na tuto bezhraničnost navazuje nárokovost bez ochoty nést odpovědnost. Právo “na vše” nejde ruku v ruce s “povinností”, která s právy souvisí.

Výsledkem je stále obtížnější komunikace v rámci školství. Ať už s dětmi nebo s rodiči. Přibývá tak konfliktní komunikace, která generuje další problémy, bere energii a zejména snižuje efektivitu spolupráce.

Školy se proto musí mnohem více zaměřovat na komunikaci, na svou vizi, na táhnutí pracovníků za jeden provaz a zejména neustálé „zhraničování“ jedinců a skupin, které překračují tato pravidla. To s sebou nese nutnost dostatečně regenerovat, vymezit si prostor a hranice, ve kterých se budeme společně pohybovat, bez ohledu na to, kdo vstoupí do třídy. To se nepodaří bez jasné vize a podpory ze strany vedení škol. Z toho vyplývá nutnost zaměřit se na lidskou, komunikační a pedagogickou činnost oproti papírové - administrativní činnosti.

7.2 Oblast technologie

Moderní technologie (mobil, mobilní síť, počítače, sociální síť) jsou nedílnou součástí našich životů. To, co pro starší byla technologická novinka, je pro současné děti samozřejmá běžnost, do které se rodí. Nové technologie jsou velký pomocník, ale i velké riziko. Do světa dětí (i dospělých) přináší okamžité uspokojení. Ať už ve formě her, “příjemného” textu, filmu, zprávy od “mých” lidí. Všechny tyto formy rychlého uspokojení vyplavují v mozku dopamin. Což je neurohormon, který se v mozku produkuje při úspěchu a vyvolává příjemný pocit. Pokud se nám tedy něco podaří, tento hormon nás “odmění” příjemným pocitem.

Moderní technologie však tento pocit dokáží vyvolat bez ohledu na námahu nebo množství úsilí, které jsme museli vydat. Tedy přináší “levný dopamin” - uspokojení bez námahy. Na tento “levný dopamin” vzniká velmi rychle závislost. Proto je tak obtížné odložit mobilní telefony, proto nám tolik kradou pozornost i v situacích, kdy je to nevhodné, neslušné, nebezpečné. Je totiž velmi těžké se vzdát “levného uspokojení”. Čím dříve se tedy děti s těmito technologiemi setkají, tím rychleji vzniká závislost na “levném dopaminu” - rychlém úspěchu. Proto se děti vzdávají spousty aktivit a činností, protože se již nedokáží odpoutat od svého mobilu. Proto je náročné současným dětem nabídnout “něco”, co přebije odměňování mobilu. A tyto děti přichází do škol. Pokud tedy to, co ve školách nabízíme dětem, je méně atraktivní, než aktivita na mobilu, máme velmi malou šanci děti zaujmout. Frontální výuka, cpaní nesmyslů do hlavy, kdy už v době cpaní víme, že to uplatní maximálně u přijímaček a pak už nikdy, nemá šanci konkurovat mobilním technologiím. Pokud se školy nebudou zaměřovat na smysluplnou komunikaci, smysluplnou spolupráci a podporu, aby se děti dokázaly samy učit a kreativně reagovat na podněty světa, nemáme šanci je zaujmout a připravit na život v reálném světě.

Sociální síť podporují vytváření sociálních bublin, kde se utvrzujeme ve svých názorech. A pokud přijde někdo z venku s jiným názorem, nespádá se argumentační souboj, který názor je lepší, ale nastane dehonestace, zesměšnění, “uklování”. Prostě je to blbec (v lepším případě) a hotovo. Tato forma komunikace se překlápá do komunikace v reálném světě. To vyvolává větší procento konfliktů, zesměšnění a ve spojení s bezhraniční výchovou dokáže výrazně ovlivnit klima tříd. A pokud jste ve skupině lidí, kde vám není dobře, a přitom tam musíte být, je velmi obtížné být kreativní, nadšený apod. A tak utíkám tam, kde mi je dobře. Ke svému mobilu a kruh se uzavírá.



7.3 Oblast výuky

Svět se neskutečně rychle změnil. Učitelé přestali být nositeli informací. Děti v dnešní době většinu informací získávají mimo školu. Pokud se tomuto trendu nedokáží školy přizpůsobit a přijmout tento fakt, povežeme děti na parním stroji do světa umělé inteligence.

Ve školách víc a víc budou na důležitosti nabývat tyto předměty:

- a) Komunikace
- b) Spolupráce
- c) Schopnost sám se učit
- d) Sebepoznání a sebeovládání
- e) Kreativita při plnění úkolů, kde nebude jednoznačný výsledek

Bez tohoto budou děti velmi těžko uplatnitelné na trhu práce. Tedy dovednosti, které “apky” v mobilu nezajistí.

7.4 Oblast COVIDu

Covid přinesl do školství obrovské změny. V březnu 2020 došlo k uzavření škol. Situace, na kterou nebyl nikdo připraven. Pro školy to byla plošná zkušenost, která ještě více otevřela nůžky mezi školami napříč republikou. Výuka se musela přesunout do online světa. Učitelé se museli velmi rychle naučit novým technologiím a přenést živou výuku do neživého prostředí. Ztratili kontrolu nad mnohým děním při výuce a současně zažívali kontrolu rodičů, kteří mnohdy sledovali dění ve škole přes počítač svého dítěte. Došlo k promíchání rolí učitel/rodič, protože výuka probíhala z domova učitelů, kde byly přítomny i jejich vlastní děti. Na počítačích se trávilo obrovské množství času. Došlo k omezení pohybu, panoval strach a nejistota, co bude dál.

“Výhody” covidu:

- Přenesení samostatnosti a odpovědnosti na žáky
- Podpora dovednosti plánování
- Podpora schopnosti řešit problémy samostatně
- Podpora řízení si vlastního času, kdy si sám rozhodnu, jak budu úkol řešit, jakou formou
- Vrstevnická podpora, spolupráce dětí (na jedné platformě komunikovaly s učitelem, na druhé platformě si napovídaly a dávaly si podporu)
- Eliminace “pitomosti” z výuky (pitomosti se snadno říkají ve třídě, hůře “protlačí” počítačem)
- Možnost rodin trávit spolu více času

“Nevýhody” covidu:

- Přerušování sociálních vazeb
- Nemožnost rozvíjet sociální dovednosti - přes počítače nevytvoříte přirozené skupinové klima
- Nedostatek pohybu, snížení fyzicky, narušení imunity
- Plošné směřování dětí do prostředí technologií (viz. levný dopamin)



- Divná komunikace škol s dětmi (opravdu někdo věří, že dítě bude schopno několik hodin vkuse sledovat výuku, a to často frontální?)
- Vypadnutí mnohých dětí ze společného dění a sdílení
- “Supí efekt” v některých školách - Když se děti na chvíli vrátily do škol, někteří učitelé se na ně slétli jak supi a hlava nehlava do nich “tlačili” učivo, aby tzv. stihli probrat, anebo zavalili zkoušením a písemkami, aby získali známky. Tím často děti otrávil a demotivovali.
- Napětí v rodinách, které neuměly být spolu

Po covidovém návratu do škol mnohé třídy neuměly spolu komunikovat a spolupracovat. Objevoval se regres, kdy se starší žáci chovali jak mladší žáci. Bylo mnohem obtížnější naučit děti respektovat pravidla. Roušky obtěžovaly, zvyšovaly únavu a zvyšovaly množství konfliktů při obcházení povinnosti roušku nosit. Přibýlo konfliktů s rodiči, kteří odmítali přijmout povinnost mít roušku ve škole.

7.5 Oblast válka na Ukrajině

Po období covidu ve školství, kdy mnozí byli již vyčerpaní a těšili se na “normální” časy, vypukla válka na Ukrajině. Do škol začali přicházet traumatizované děti, které neuměly česky, byly vytržené ze svého prostředí, zažívaly strach o svoje nejbližší a mnozí je již ztratili. Pro školství opět neznámá zkušenost, na kterou musely školy velmi rychle zareagovat. Učitelé se museli naučit komunikovat s dětmi. Vytvořit prostředí, které je přijme. Ujasnit si, co je vlastně máme učit. Jak je hodnotit, jak jim vysvětlit “naše” hodnocení, které se liší od ukrajinského. Opět období nejistoty jak postupovat, jak s těmito traumatizovanými dětmi a rodiči komunikovat, jak je zapojit a jak rozdělit pozornost mezi ty, kteří se vzpamatovávají z covidu, a ty, kteří se vzpamatovávají z války a odchodu ze své země, svých domů, mnohdy jen s pár osobními věcmi, které si stihli vzít. Opětovné setkání s něčím nepochopitelným a nepřenositelným. A stále to trvá...

Školství má za sebou tři velmi únavné roky. Je proto důležité, aby všichni, kdo ve školství pracují, mysleli na sebe a dostatečně regenerovali. Aby eliminovali vše zbytečné, nepotřebné a překonané, co bere energii a nepřináší efekt. Aby školy přijaly, že už to nebude nikdy jako dřív. A místo snění o návratu do minulosti, si stanovily jasné vize v rámci možností a za nimi šly. Pomalu, vytrvale a hlavně společně.

Mgr. Karel Opravil



8 Obsah

Závěrečná evaluační zpráva	1
1 Úvod	2
2 Výchozí stav	3
3 Manažerský souhrn a doporučení	4
3.1 Definování a naplnění hlavního a dílčích cílů MAP.....	4
3.2 Dílčí doporučení pro další rozvoj akčního plánování v ORP Zlín.....	4
4 Východiska a stručná metodologie evaluace.....	5
Tato evaluační zpráva shrnuje zjištění z evaluace celého dosavadního průběhu akčního plánování na území správního obvodu obce s rozšířenou působností Zlín od roku 2016 do současnosti, tedy roku 2023.....	
4.1 Forma, nástroje a proces evaluace.....	5
5 Řízení projektu	7
5.1 Realizační tým.....	7
5.2 Pracovní skupiny.....	8
5.3 Řídící výbor	9
5.4 Z monitoringu realizace implementací MAP II Zlín	9
6 Evaluační zjištění.....	10
6.1 Účelnost.....	10
6.1.1 Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?.....	10
6.1.2 Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?.....	11
6.1.3 Evaluace přínosu/omezení způsobených COVIDem.....	12
6.1.4 Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?	13
6.2 DOPADY	15
6.2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?	15
6.2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?.....	15
6.2.3 Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?	16
6.2.4 Shrnutí reflexe základních škol	16
6.3 UDRŽITELNOST	18
6.3.1 Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?.....	18
6.3.2 Je plán udržitelnosti MAP realistický?	18
7 ZÁVĚR aneb Charakteristika současného regionálního školství ovlivněného událostmi posledních let (Mgr. Karel Opravil).....	19
7.1 Oblast výchovy	19
7.2 Oblast technologie	20



7.3	Oblast výuky	21
7.4	Oblast COVIDu	21
7.5	Oblast válka na Ukrajině.....	22
8	Obsah	23