



Manažerské shrnutí

Vyhodnocování procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, které probíhalo v území v období let 2014-2023 mělo za úkol vyhodnotit přínosy pro cílové skupiny, jež do něj byly zapojené nebo jím byly dotčeny.

Pro tento účel byla zvolena interní forma evaluace. Evaluátor plnil evaluační plán (uvedený v příloze 1 tohoto dokumentu) a nejintenzivněji pracoval v období září-listopad roku 2023, kdy měl k dispozici dostatečné množství dat k provedení evaluace, jelikož právě v listopadu 2023 bude ukončen projekt MAP Českolipsko a Novoborsko III.

LAG Podralsko z. s. existuje již od roku 2004 s cílem celkového rozvoje regionu. Hlavní činností spolku je komunitně vedený místní rozvoj, který je uskutečňován na základě SCLLD a je koncipován s ohledem na místní potřeby a potenciál a zahrnuje inovativní prvky v místních souvislostech, vytváření sítí a spolupráci v území.

V rámci této činnosti spolupracovalo LAG Podralsko se školami v územní působnosti spolku (kromě aktérů mimo školství.) Byly realizovány 2 projekty z OP VVV zaměřené na rozvoj podnikavosti a finanční gramotnosti přímo ve školách. Díky přímému styku s personálem škol, dětmi a žáky se přišlo na komunikační bariéru mezi školou a jejím zřizovatelem, identifikovala se též komplexnost regionálního školství.

Zajištění předškolního a základního vzdělávání je komplexní aktivita, kterou mnohdy nelze řešit individuálně na území jedné obce. Jde o oblast, které se musí společně věnovat jak malé obce, tak střední a velká města dohromady, zejména k provázanosti demografie.

Rozvoj regionálního školství závisí na populačních vlnách v územních celcích. Vzhledem k demografickému vývoji mají zejména malé obce problémy s udržení potřebného počtu dětí ve školách. Vzniká i tendence posílat děti do lépe vybavených městských škol, popřípadě se přizpůsobit dopravní infrastruktuře místa.

Vzdělávací zařízení ve velkých městech a v příměstských oblastech často řeší přeplněnost instituce, zejména jedná-li se o mateřské školy.

K zajištění dostatečné kapacity a řešení potřeb škol jsou jednotlivé obce často nuceny ustanovením školského zákona o povinnosti zajistit výdaje škol a školských zařízení, jež nejsou hrazeny ze státního



rozpočtu, podporovat školy nad rámec svých povinností. Ač tedy nemají přímou povinnost na některé oblasti přispívat (např. platy pedagogických a nepedagogických pracovníků, školní pomůcky), hledají finanční prostředky ve svých někdy opravdu napjatých rozpočtech, aby školám v jejich svízelné situaci pomohly.

Bohužel, ani úprava v rámci zákona o rozpočtovém určení daní zdaleka nezohledňuje náklady potřebné na zázemí pro vzdělávání, a tak se čím dál častěji objevuje rozdíl mezi tím, co by škola potřebovala, a tím, co jí obec může poskytnout v rámci svých finančních možností.

Pro kvalitu života obyvatel dané obce a území je důležitou oblastí také kultura a trávení volného času. Možnosti neformálních volnočasových aktivit a vlastní iniciativy obyvatel související s lokálními tradicemi se projevují spíše na venkově než ve velkých městech. Právě škola jako komunitní centrum zde sehrává velmi významnou roli.

Během realizace MAP I, II a III jsme dospěli k několika klíčovým poznatkům:

- 1) Školy jsou nedostatečně připravené k realizaci potenciálních projektových nebo dotačních investičních záměrů.
- 2) Budování lepšího sociálního klima školy naráží na překážku neochoty rodičů dětí a žáků spolupracovat se školou.
- 3) I přes relativně širokou nabídku zájmových a neformálních aktivit se do nich cílové skupiny nezapojují nijak hojně – zejména v důsledku špatné dopravní infrastruktury.
- 4) Pedagogičtí pracovníci špatně přijímají modernizaci výuky.

Výše vyjmenované problémy sdílí jeden faktor – nedostatek motivace. Právě tu ale do regionální školní politiky vnáší komunitně vedené plánování zaměřené na konkrétní potřeby v místě, a s ním spjaté plánování zvyšování kvality vzdělávání v rámci projektu MAP.

Metodologie

Podklady sloužící ke zpracování závěrečné evaluační zprávy byly získány několika způsoby:

Dotazníková šetření

Od začátku MAP I byla pravidelně sbírána data o potřebách organizací pomocí dotazníkového šetření, jež bylo jednotlivým aktérům doručeno většinou elektronickou formou. Data vyhodnocovali členové



realizačního týmu. Poskytla základ pro analytickou část závěrečných dokumentů MAP a seznam investičních záměrů.

Výroční zprávy organizací

Organizace samy zpracovávají výroční zprávy s uvedenou SWOT analýzou, hodnocením posunů a úspěchů jak z perspektivy personálu, tak i vedení. Zprávy byly veřejně dostupné na webových stránkách škol.

Hodnotící zprávy z akcí

Díky sběru hodnotících zpráv z pilotních akcí projektu MAP I a implementačních aktivit MAP II bylo možné vyčíst názory a návrhy od jejich účastníků. Tento zdroj byl užitečný zejména pro to, že šlo o zpětnou vazbu nejširší cílové skupiny, jíž byli děti a žáci.

Setkávání PS

Pracovní skupiny byly složené z odborníků v problematice, kterou daná skupina řešila. Jejich setkání probíhala sice jen 4x ročně, práci ovšem vykonávali během celého období. Svě postřehy si poté na setkání vyměňovali a porovnávali. Vše bylo zaneseno do zápisu, který posloužil jako zdroj informací pro hodnocení projektu.

Zkušenosti RT

Realizační tým projektu nabyl spoustu zkušeností zejména v průběhu MAP II, který byl z hlediska obsahu nejintenzivnější.

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

Hlavní cíl:

Zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ

Díky pravidelnému vypracovávání SWOT analýz byly vyhodnocovány potřeby a příležitosti, které se dařilo naplnit, či se jich chopit. Ze všech dílčí částí průzkumu byl vytvořen souhrnný dokument Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro obce s rozšířenou působností Česká Lípa a Nový Bor. Během realizace projektu vznikla úspěšná spolupráce mezi aktéry ve vzdělávání na území obou ORP, ale i s realizátory



projektů MAP v celém Libereckém kraji. V rámci projektů došlo k posílení i neformálních vazeb mezi aktéry. Pedagogové měli spoustu příležitostí ke společným setkáváním, výměně zkušeností a vzájemnému poradenství. Po dohodě sdíleli i edukační pomůcky, které využívali ve výuce a modernizovali tak její průběh, což mělo za následek zvýšení zájmu o výuku ze strany žáků a jejich aktivní zapojení. Kromě tzv. „měkkých“ aktivit byly realizovány i investiční akce uvedené v pravidelně aktualizovaném dokumentu Strategický rámec, jež monitoruje investiční potřeby škol, které mohou být naplněny z IROP.

Dílčí cíle:

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

Velkým impulsem pro aplikaci dlouhodobého plánování v území byla skutečnost, že LAG Podralsko již v předchozích obdobích spolupracovalo se školami v územní působnosti spolku, a to jak v rámci jeho hlavní činnosti – realizaci strategie komunitně vedeného místního rozvoje, tak i vzhledem k realizaci dvou velkých projektů z OP VVV, zaměřených na rozvoj podnikavosti a finanční gramotnost, kdy se spousta aktivit realizovala přímo v řadě vybraných škol a LAG Podralsko tak získalo příležitost jednat s pedagogy, vedením i jejich zřizovateli. Tím se odhalil problém komunikace mezi nimi, který často vycházel z administrativní zátěže jednotlivých aktérů. Prostřednictvím zapojení se do projektů MAP vznikl prostor pro společné konverzace a hloubkové diskuze, kde se zjišťovaly aktuální potřeby škol a jejich pracovníků. Zřizovatelům zapojených škol byly odhaleny slabé stránky, které bylo potřeba řešit. Informace se k nim dostaly filtrované a přehledné díky uspořádání do dokumentů Akční plán a Strategický rámec, které byly tvořeny jako dlouhodobý výhled takovým způsobem, aby byl dostatek času zkvalitnění řízení škol projednat a vytvořit plán uskutečňování potřeb na úrovni jednotlivých obcí.

Sdílené porozumění cíli: Orientace na kvalitní (společné) vzdělávání

Realizační tým se pravidelně setkával a průběžně se seznamoval s chodem projektů a aktuálními problematikou, studoval potřeby škol a účastnil se sdílení zkušeností projektů IPo MAP, SRP, APIV B, KAP a NAKAP v rámci Libereckého kraje.

Všechny pracovní skupiny aktivní v letech 2015-2023 se setkávaly minimálně 4 x za rok, a to i v průběhu pandemie COVID19, pomocí on-line platformy. Příprava jednání a diskuzí pracovních skupin vycházela z příprav a komunikace leadera skupiny a realizačního týmu MAP, jehož zástupce zhotovil zápis z něj.



Množství pracovních skupin v hodnoceném období fluktovalo v závislosti na tom, jak byl projekt postavený, a na skutečnosti, že mnozí členové PS se angažovali ve více než jedné skupině. Z toho důvodu získali přehled o dění v širší souvislosti a své poznatky předávali dál. Díky složení členů PS, které bylo rozmanité, tak společnému cíli porozuměli i zástupci organizací zájmového a neformálního vzdělávání, zástupci rodičů aj.

Řídící výbor byl na schůzích informován o dosavadním průběhu i plánech do budoucna, nových nápadech a zjištěných skutečnostech.

Kompetence v rámci procesu akčního plánování nebyly rozděleny pro jednotlivé aktéry na celou dobu realizace projektu MAP (tyto kompetence má na celou dobu rozdělen pouze realizační tým MAP), ale při jednání ŘV a jednotlivých pracovních skupin byly pravidelně vyspecifikovány úkoly pro jednotlivé členy s termíny splnění a tyto úkoly byly součástí každého zápisu.

Zjištěné informace byly vždy předány včas, transparentním způsobem tak, aby k nim měl přístup každý, sám je mohl vyhodnotit a při následujících setkáních vznést případné námítky či podněty pro zlepšení. Zápisy, jakožto výsledky setkávání byly umísťované veřejně na webu projektu.

Zavádění řešení pro snižování nesrovnalostí ve vzdělávání uvnitř škol s v území – dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole.

Na území působnosti LAG Podralsko se nachází vyloučená lokalita. Děti z ní jsou vzdělávané v nejbližších školách, začleněné do kolektivu dětí a žáků z oblastí, které nejsou poznamenány exkluzí. V mnohých případech vznikla potřeba zaměstnat asistenta pedagoga, který by jim při výuce pomáhal. Tato potřeba byla naplněna z finančních prostředků MAP a projektu Šablony. Na stejném principu se postupovalo s dětmi a žáky, u nichž nebyla čeština mateřským jazykem a jejichž rodiče nedokázali se školou komunikovat bez překladatele.

Díky vzdělávání pedagogů se dařilo rozeznávat žáky s PAS a výuku přizpůsobit jejich potřebám tak, aby se dokázali vzdělávat bez problémů. Velký přínos měly akce zaměřené na společná setkávání pedagogů a výměnu jejich zkušeností z praxe. Spousta organizací v rámci rekonstrukcí budov zaváděla bezbariérová opatření v hlavních vchodech, na chodbách, ve třídách i na sociálních zařízeních tak, aby byly prostory dostupné i pro žáky s tělesným znevýhodněním.

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



Rodiče byli cílovou skupinou, se kterou se komunikovalo nejobtížněji. Jejich zapojení do vzdělávacího procesu bylo náročné vzhledem k jejich pracovní vytíženosti – do aktivit ve škole se tak nemohli zapojovat pravidelně, což ale neznamená, že o dění v organizacích, které jejich děti vzdělávají nejevili zájem vůbec. Mnoho pedagogů zaznamenalo zlepšení studijních výsledků žáků v předmětech ovlivněných implementačními aktivitami zaměřenými na EVVO a polytechniku. Tyto skutečnosti byly rodičům předávány na třídních schůzkách.

Komunikace mezi zřizovateli a školami se zlepšovala zejména při sestavování seznamu investičních potřeb škol. V každém období byl zaznamenán posun v rychlosti odpovědí jedné strany druhé.

Veřejnost byla zapojena prostřednictvím zveřejňovaných informací a pozvánek na akce na webu projektu, webech školy a místních periodikách.

1.2 Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo

Během celého sledovaného období byly tvořeny SWOT analýzy k určení silných a slabých stránek, identifikaci hrozeb a rizik, které je potřeba řešit, či se jim zcela vyhnout, pokud je to možné. Pokud ne, zmírnit alespoň jejich dopady. Součástí analýzy bylo i objevování příležitostí k dalšímu pozitivnímu rozvoji.

Při tomto procesu se osvědčila spolupráce celého realizačního týmu včetně zástupců z jednotlivých organizací a pracovních skupin. Formou diskuzí a brainstormingu vznikl soubor možných, v budoucnu realizovatelných aktivit, které by následně vedly k rozvoji vzdělávání a sdílení zkušeností všech škol i organizací zájmového a neformálního vzdělávání v území.

Neidentifikovali jsme potřebu zlepšení obsahu aktivit, spíše jejich zefektivnění ve vazbě na jejich financování a zaměření na cílové skupiny, a to zejména z důvodu nemožnosti implementace v projektu MAP Českolipsko a Novoborsko III v období let 2021–2023. Pracovní skupině pro financování se však dařilo hledat alternativní zdroje finančních prostředků.

Při reflexi sledovaného období můžeme mezi silné stránky zařadit následující:

- Zvyšující se kvalifikovanost učitelů
- Ochota spolupráce mezi dětmi, žáky, učiteli a rodiči
- Všestranný rozvoj dětí a žáků
- Zatraktivnění výuky za využití moderních didaktických pomůcek



Slabé stránky se ne vždy podařilo identifikovat včas, často vznikaly s měnící se situací. Vyzorovaným příkladem jsou:

- Nedostatečná infrastruktura, lokálně omezená dostupnost
- Nedostatečná připravenost na realizaci investičních projektů – záměry jsou definované, ale neexistuje k nim potřebná projektová dokumentace
- Rozdíl preferencí investic mezi zařízeními a jejich zřizovateli
- Malý počet zaměstnanců specializovaných na práci s dětmi a žáky se SVP, jejichž počet roste

Při pravidelných schůzkách aktérů projektů byly na základě osobních zkušeností určeny příležitosti, jejichž uchopením bylo možné slabé stránky posílit. Např.:

- Sdílení zkušeností s jinými školami
- Zlepšení informovanosti a propagace škol
- Supervize pro pedagogy
- Zvyšování digitálních kompetencí, e-learning
- Posilování vztahů organizace-zřizovatel
- Psychohygiena pedagogů

Existovala rizika, která byla předvídatelná a s jejich výskytem se tedy počítalo již při přípravě projektů MAP. Některá nebyla řešitelná ze strany zapojených organizací ani realizačního týmu, jiná se dala omezit využitím příležitostí:

- Uzavírání a slučování škol v malých obcích
- Vysoká administrativní zátěž ředitelů škol
- Preference jiných priorit ze strany zřizovatelů škol
- Změny v komunální politice
- Zastaralé metody výuky
- Syndrom vyhoření
- Omezení či zrušení dopravní infrastruktury

V roce 2020 nastala situace zcela nevyzpytatelná; pandemie COVID19. Výuka byla zavedena distanční formou. V tomto období proběhlo několik on-line konferencí pro pedagogy, zaměřených na podporu on-line výuky ve školách a rozšiřování IT technologií a dovedností pedagogů a dvě virtuální akce pro žáky. V tomto období byl realizačním týmem intenzivně využíván i facebook projektu pro sdílení



zkušeností s distanční výukou, informace o podpoře škol ze strany vzdělávacích organizací a MŠMT apod.

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

Komunitně vedený místní rozvoj LAG Podralsko uskutečňuje na základě SCLLD. Je koncipován s ohledem na místní potřeby a potenciál a zahrnuje inovativní prvky v místních souvislostech. Již před začátkem MAP byly poznány a respektovány základní principy komunitně řízeného plánování.

Princip spolupráce

Díky dlouhodobé existenci a realizaci mnoha projektů mělo LAG Podralsko síť dobrých vztahů s obcemi ve své územní působnosti a se školami i organizacemi zájmového a neformálního vzdělávání, na které mohlo MAP stavět. Při procesu přípravy se vycházelo s diskuzí a zjišťování potřeb se subjekty, jež následně plnily role zřizovatelů, poskytovatelů a uživatelů. Tato síť se nadále rozrůstala v průběhu všech tří realizovaných projektů MAP.

Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů

Veřejnost byla informována pravidelně prostřednictvím webu LAG, MAP a jejich sociálních sítí. Nejvíce se ale osvědčila propagace projektu v pilotních akcích MAP I, implementačních akcích MAP II a akcích pro veřejnost v MAP III, kdy byly vystaveny bannery a letáky, v případě účasti realizačního týmu na takových akcích byla možnost průběh, principy, plány a cíle diskutovat přímo s ním – jednalo se o aktivní formu informování. Díky zapojení zástupců rodičů do PS a ŘV vznikl nový kanál šíření informací mimo zřizovatele a pracovníky škol, což přispělo k dalšímu provazování systému projektu.

Princip dohody

I přes zmíněnou existenci sítě dobrých vztahů na formální i neformální úrovni mezi LAG a obcemi v jeho územní působnosti bylo zprvu relativně složité se na prioritách ve vzdělávání shodnout, jelikož zřizovatelé vzdělávacích institucí měli o prioritách jinou představu než jejich vedení a pracovníci obecně. Na tuto překážku se přišlo v období MAP I, v navazujících projektech byla postupně eliminována díky pravidelným rozpravám a aktualizacím dílčích dokumentů tvořících závěrečný Místní akční plán rozvoje vzdělávání, na němž bylo nezbytné se dohodnout. Díky demokratickému přístupu se dařilo tvořit kompromisy – např.: Zřizovatel uznal investiční potřeby navržené školou, ale její realizaci posunul na pozdější období.



Princip otevřenosti

Kromě vzdělávacích institucí byly do projektů zapojeny i organizace zájmového a neformálního vzdělávání, které je stejně důležité jako vzdělání poskytované školami. Tuto skutečnost si každá zapojená skupina uvědomuje a v rámci realizace spolu tvořily projekty spolupráce typu den otevřených dveří ZUŠ, putovní výstavy, společná vystoupení aj. Pilotní akce v MAP I byly podporovány finančními prostředky z projektu, popřípadě kombinací projektu a zřizovatele. Implementační akce z MAP II na ně navazovaly, dokonce se rozšířily díky povědomí o nich z minulého období. Společné akce mířené na cílovou skupinu dětí a žáků, která byla mimo projekt MAP III účastníci zřizovali na své náklady.

Princip SMART

Stanovování priorit ve vzdělávání a soustředění se na jejich realizaci probíhalo za aktivních setkání realizačního týmu, pracovních skupin a Řídícího výboru, dále při konzultacích a předávání informací jednotlivým zřizovatelům a vedení zapojených subjektů. Každý účastník projektu se vyjadřoval svobodně a nabízel svou perspektivu na věc, čímž bylo pravidlo SMART naplňováno vždy v každém projektu MAP.

Princip udržitelnosti

Hledání finančních zdrojů bylo během všech tří projektů úkolem především pracovní skupiny pro financování, která byla v jeho plnění úspěšná. Informace jí zjištěné byly na principech spolupráce a otevřenosti předány i ostatním účastníkům projektu, kteří tak byli jen utvrzeni v benefitech plánování. Z toho důvodu věříme, že by proces pokračoval dál i v případě ukončení projektu MAP.

Princip partnerství

Dá se říct, že princip partnerství byl pro MAP esenciální – bez něj by projekt nebyl realizovatelný. Spolupráce mezi partnery je nezbytná a od MAP I se s postupem času jen prohlubuje a utužuje.

2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území

Vzhledem ke vzájemnému propojení ORP Česká Lípa a ORP Nový Bor a řadě společných akcí, shodných priorit a cílů, společným pravidelným setkáním ředitelů škol a zřizovatelů, jsme na konci projektů MAP Českolipsko a MAP Novoborsko dospěli k závěru, že pro realizaci pokračování projektu MAP v dalších letech bude smysluplnější realizovat jeden projekt pro obě tato ORP dohromady.



Po celou dobu projektu jsme se drželi plánovaných harmonogramů, vycházeli jsme z vypracovaných analytických zpráv a průběžně tvořených SWOT analýz; vyhodnocovali jsme agregovaná data získaná z dotazníkových šetření, vytvořili Strategický rámec a Akční plán. Zpracováním všech těchto částí vznikl souhrnný dokument Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro správní obvod obce s rozšířenou působností Česká Lípa a Nový Bor.

Díky projektu spolu začali aktéři ve vzdělávání v území ORP více komunikovat a společně se scházet při různých příležitostech. Před začátkem realizace projektu tyto možnosti příliš nevyužívali a byli často zvyklí si problematiku, která se týkala jejich institucí, ať už se jednalo o ředitele škol, pedagogy, zřizovatele či jiné účastníky, řešit individuálně. V průběhu realizace projektu se ale naučili komunikovat, vést diskuzi, a hlavně sdílet zkušenosti. Aktéři postupně zjistili, že vzdělávání na místní úrovni lze ovlivnit, a především zkvalitnit vzájemnou spolupráci.

Byly zvoleny a za osvědčené následně označeny následující formy komunikace:

Elektronická komunikace

Tato forma byla v rámci projektu nejvyužívanějším komunikačním nástrojem. Formou emailu byly kompetentním osobám a organizacím zasílány informace o realizaci projektu, pozvánky, zápisy, dokumenty k připomínkování, dotazníková šetření a výstupy projektu. Pomocí emailu probíhalo i přihlašování na realizované akce. Emailovou formou také probíhaly jednoduché konzultace nebo odpovědi na dotazy ohledně jednotlivých aktivit projektu. Elektronická komunikace je osvědčená pro svou rychlost a efektivnost.

Osobní komunikace

Osobní komunikace byla v rámci rozvoje partnerství projektu velmi zásadním komunikačním nástrojem, který je mimo jiné také nástrojem pro budování důvěry mezi realizačním týmem a kompetentními osobami a organizacemi. Osobní komunikace je osvědčená pro svou efektivnost. Návštěvy škol především odbornými pracovníky projektu i výměna zkušeností při setkávání pracovních skupin přispívaly jak k rychlému získávání potřebných informací, tak při realizaci všech aktivit projektu.

Telefonická komunikace

Telefonní spojení využíval realizační tým k rychlým konzultacím, neodkladným záležitostem nebo připomínkám událostí. Telefonická komunikace je osvědčená pro svou rychlost.

Internet



Veškeré informace o realizaci projektu MAP byly zveřejňovány na webových stránkách realizátora.

Projekt MAP byl základem pro vznik různých partnerství na různých úrovních. Aktéři v oblasti vzdělávání se začali setkávat v rámci různých akcí, tvořili a připomínkovali řadu dokumentů, vzdělávali se v oblastech, které je zajímaly, vyměňovali a sdíleli si své zkušenosti. Tento model byl aplikován po celé hodnocené období. Předpokládáme ale, že velká část aktérů se díky navázané spolupráci bude dále setkávat a spolupracovat na různých platformách i mimo realizaci projektu.

Příkladná byla spolupráce s malotřídními školami. Díky aktivitě těchto škol a pracovních skupin byly navázány kontakty s řadou organizací a kvalitních lektorů, kteří přispěli k realizaci skutečně smysluplných a zajímavých akcí.

Konala se řada zajímavých seminářů, workshopů, přednášek a exkurzí. Seznam těch nejpřínosnějších zahrnuje již výše zmíněné sdílení zkušeností, dále rozvoj komunikace učitel-žák-rodíč, osobnostní rozvoj cílových skupin, rozvoj potenciálu cílových skupin aj.

Setkání takového charakteru probíhala z větší části v hostitelských školách nebo organizacích zájmového a neformálního vzdělávání. To poskytlo možnost sebeprezentace a sebepropagace.

Všechny vzniklé pracovní skupiny se podařilo zapojit způsobem, že samy ve výrazné míře a nad rámec projektu vnášely do projektu své zkušenosti a iniciovaly vznik takových aktivit, které budou realizovány i mimo projekt. Mezi tyto aktivity patří např.:

- Konference Právo – děti – kriminalita
- Akce zaměřené na polytechnické vzdělávání – příprava na VEX IQ CUP, řada seminářů v MŠ i ZŠ, zapůjčování BeeBotů
- Semináře a další aktivity, zaměřené na výchovu a vzdělávání dětí s PAS
- Projekt tzv. vrstevnického vzdělávání

Velkou měrou se do řady společných aktivit zapojila i převážná většina malotřídních škol a téměř všechny ZUŠ z Českolipska a Novoborska. Ze zajímavých a přínosných aktivit se jedná např. o:

- Výtvarničení malotřídek s následnou vernisáží a kalendářem
- Sloupský tyjáter – přehlídka recitace, divadelních a hudebních vystoupení v Lesním divadle ve Sloupu v Čechách
- EVVO aktivity – Dny země (ZŠ i MŠ), Malotřídní ekohrátky, Lesní festiválek, exkurze do Ekocentra Brniště a Geoparku Ralsko i do Akvária Česká Lípa



- ZUŠBERK a řada dalších společných akcí ZUŠ

Jako velmi přínosné byly vyhodnoceny všechny aktivity, kterých se účastnilo více škol, ať už společně (konference, semináře, aktivity malotřídek a ZUŠ), tak stejných aktivit postupně (Ekocentrum Brniště, Geopark Ralsko, Akvárium). Podstatné bylo vždy možné sdílení a výměna zkušeností mezi školami i mezi školami a organizacemi zájmového a neformálního vzdělávání.

Velmi přínosné aktivity byly také ty, které zajišťovali lektori s vysokou odborností. Takové aktivity byly účastníky hodnoceny kladně.

Setkávání a vzájemná spolupráce MŠ, ZŠ, ZUŠ a organizací zájmového a neformálního vzdělávání má potenciál pokračovat právě díky nabytým zkušenostem z hodnoceného období. Zapojení subjektů neformálního vzdělávání bylo na vysoké úrovni.

Změna byla zaznamenána i ve spolupráci zástupců ORP a Libereckým krajem, kdy byly posíleny neformální vazby mezi aktéry.

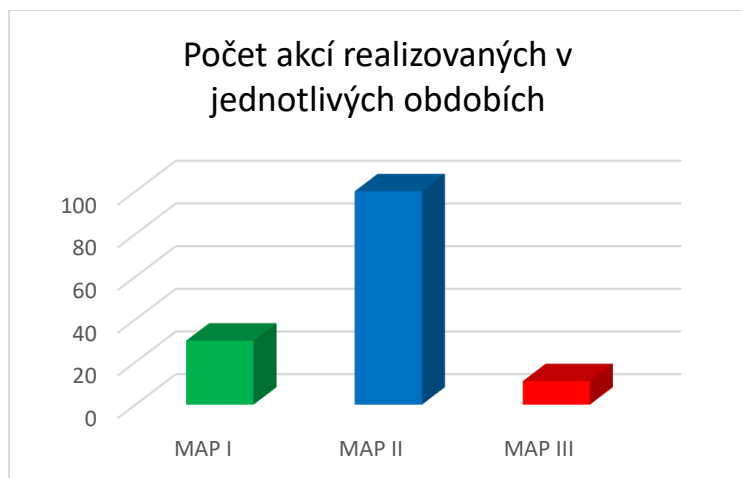
Členové RT získali a rozšířili své dovednosti a zkušenosti, které budou moci využívat i nadále a přispívat tím ke zlepšování kvality vzdělávání na území ORP.

2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům

Za dobu realizace MAP bylo ovlivněno několik aktérů v území. Podpořené aktivity byly nejvíce ovlivněné výší finanční podpory, která se v jednotlivých MAPech lišila. Dalším podstatným faktorem bylo zapojení cílových skupin, jelikož v MAP III byla vyřazena cílová skupina děti a žáci, o kterou je v našem území největší zájem, bylo v něm realizováno nejméně akcí.



Obrázek 1 Počet akcí realizovaných z jednotlivých MAPů



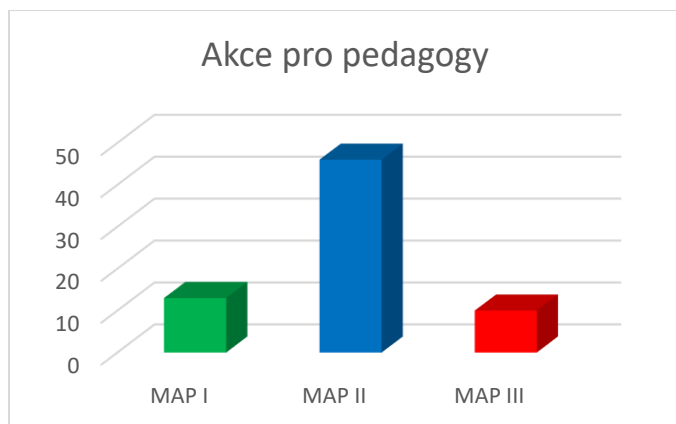
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je viditelný počet akcí, které byly realizovány v jednotlivých projektech MAP. Je možné vidět, že nejvíce akcí bylo realizováno prostřednictvím MAPu II, lze to přisoudit tomu, že LAGu Podralsko bylo poskytnuto nejvíce finančních prostředků pro jejich realizaci. V MAPu I bylo realizováno skoro 40 akcí na území Českolipska a Novoborska, jednalo se o akce pilotního charakteru. MAP III byl výrazně ovlivněn vyšší finanční podporou, která byla významně nižší než u předchozích dvou projektů, ale také jak už bylo zmíněno, změnou cílových skupin, do kterých nebyli zařazeni děti a žáci.

Akce pro pedagogy



Obrázek 2 Počet akcí pro pedagogy v jednotlivých projektech MAP

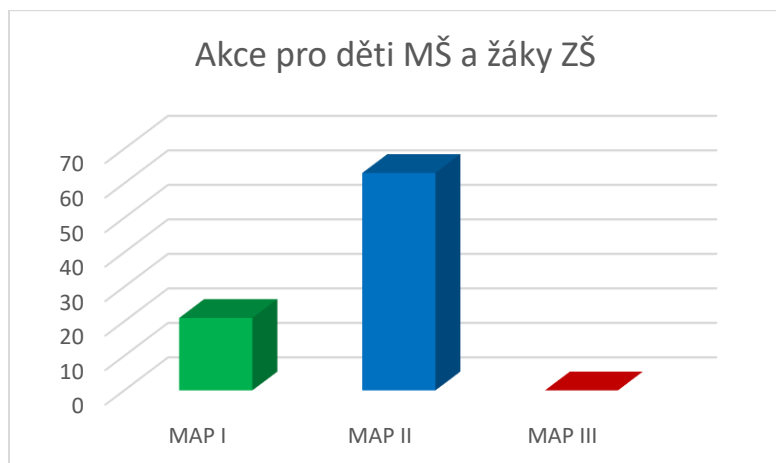


Zdroj: Vlastní zpracování

Akce pro pedagogy byly pořádány ve všech projektech MAP, nejvíce jich proběhlo v MAP II. Největší zájem měli pedagogové z území Českolipska a Novoborska o sdílení zkušeností mezi sebou o nových pomůckách, metodách a řešeních problémů, které nastaly v předchozím období, další projevíli zájem o přednášky na témata týkající se práce s problémovými dětmi, s dětmi s poruchou autistického spektra apod. Pedagogové všechny akce hodnotili pozitivně a přínosně, to co zjistili na seminářích, přednáškách a sdíleních zkušeností využívají aktivně ve výuce.

Akce pro MŠ a ZŠ

Obrázek 3 Počet akcí pro děti MŠ a žáky ZŠ v jednotlivých projektech MAP



Zdroj: Vlastní zpracování

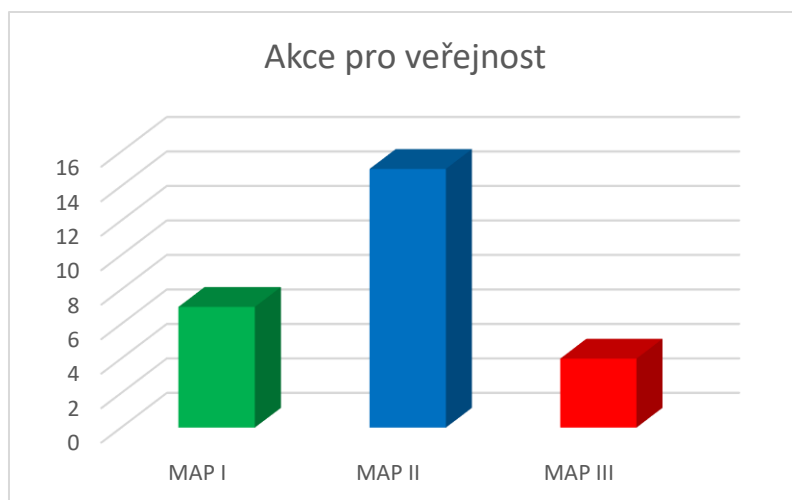
Ačkoli je o tyto akce v našem území největší poptávka, v MAP III byla tato cílová skupina úplně vynechána a nemohli jsme tudíž reflektovat všechny potřeby, které vzešly z území. V předchozích



MAPEch byly aktivity pro děti a žáky zaměřeny především na čtenářskou gramotnost, EVVO a polytechniku. V hodnotících zprávách poté pedagogové nezapomněli uvést, jaký pozitivní vliv měli hlavně EVVO aktivity na výuku v tématu člověk a příroda.

Akce pro veřejnost

Obrázek 4 Počet akcí pro veřejnost v jednotlivých projektech MAP



Zdroj: vlastní zpracování

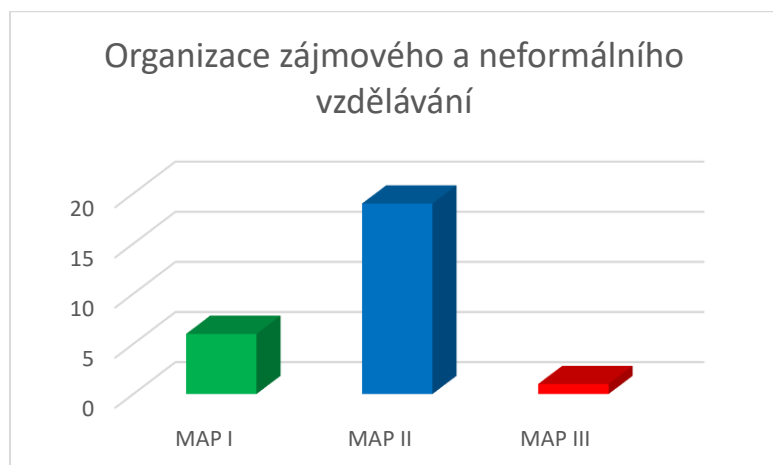
Akce pro veřejnost byly podporovány v každém MAPu. Nejvíce se jednalo o akce rozvíjející kulturní povědomí, na kterých vystupovaly školy s připraveným programem. Dalšími akcemi pro tuto cílovou



skupinu byly konference, které se zaměřovaly na téma komunikace např. Týden náhradního rodičovství nebo Minikonference PAS.

Akce organizací zájmového a neformálního vzdělávání

Obrázek 5 Počet akcí pro organizace zájmového a neformálního vzdělávání v jednotlivých projektech MAP



Zdroj: vlastní zpracování

Neopominutelným aktérem jsou organizace zájmového a neformálního vzdělávání. Organizace, které jsou nejvíce aktivní v našem území jsou Základní umělecké školy, jejichž aktivity jsou zaměřeny na rozvoj kulturního povědomí, jejich hlavní cílovou skupinou jsou děti a žáci, proto v je v období let 2021 – 2023, realizováno tak málo aktivit.

Z grafů výše vyplývá, že nejvíce podporovaných aktivit proběhlo prostřednictvím projektu MAP II, tento fakt je ovlivněn výší alokace finančních prostředků a také rozmanitostí cílových skupin, která byla omezena nastavenými pravidly a negativně ovlivnila počet realizovaných akcí v MAP III.

Seznam aktérů:

- Základní škola a Mateřská škola Klíč, s.r.o.
- Základní škola, Česká Lípa, Školní 2520, příspěvková organizace
- Základní škola a Mateřská škola, Česká Lípa, Jižní 1903
- Základní škola, Česká Lípa, Pátova 406
- Základní škola Dr. Miroslava Tyrše, Česká Lípa, Mánesova 1526
- Základní škola Slovanka, Antonína Sovy 3056, 470 06 Česká Lípa
- Základní škola, Česká Lípa, 28. října 2733, 470 06 Česká Lípa



- Základní škola, Česká Lípa, Partyzánská 1053
- Základní škola, Česká Lípa, Šluknovská 2904
- Základní škola, Praktická škola a Mateřská škola, Česká Lípa
- Základní škola a Mateřská škola Brniště
- Základní škola a Mateřská škola Dubnice
- Základní škola a Mateřská škola Horní Libchava
- Základní škola a Mateřská škola Nový Oldřichov, příspěvková organizace
- Základní škola a Mateřská škola Okna
- Základní škola a Mateřská škola Tomáše Ježka, Ralsko
- Základní škola a Mateřská škola Volfartice
- Základní škola a Mateřská škola Zahrádky
- Základní škola a Mateřská škola Žandov
- Základní škola Stružnice
- Základní škola a Mateřská škola Doksy-Staré Splavy
- Základní škola a Mateřská škola Jestřebí, příspěvková organizace
- Základní škola a Mateřská škola Mírová 81, Mimoň
- Základní škola a Mateřská škola Stráž pod Ralskem
- Základní škola a Mateřská škola Zákupy
- Základní a mateřská škola Holany, okres Česká Lípa, příspěvková organizace
- Základní škola Kravaře v Čechách
- Základní škola Horní Police, okres Česká Lípa, příspěvková organizace
- Základní škola Karla Hynka Máchy Doksy, příspěvková organizace
- Základní škola Dubá
- Základní škola a Mateřská škola Pod Ralskem Mimoň
- Dětský domov se základní školou a školní jídelnou, Hamr na Jezeře
- Mateřská škola Provodín
- Soukromá mateřská škola KVÍTKO, s.r.o., Kvítkov
- Mateřská škola Noviny pod Ralskem
- Mateřská škola Horní Police, okres Česká Lípa, příspěvková organizace
- Mateřská škola Sosnová, příspěvková organizace



- Mateřská škola Stružnice
- Mateřská škola Dubá, příspěvková organizace
- Mateřská škola Blíževedly, příspěvková organizace
- Mateřská škola Kravaře
- Mateřská škola Doksy, Pražská 836, příspěvková organizace
- Mateřská škola Doksy, Libušina 838, příspěvková organizace
- Mateřská škola Sovička, Česká Lípa
- Mateřská škola Pastelka, Česká Lípa
- Mateřská škola Špičák, Česká Lípa
- Mateřská škola Šikulka, Česká Lípa, Moskevská 2434
- Mateřská škola U Bílého králíka, s.r.o.
- Mateřská škola Arbesova, Česká Lípa
- Mateřská škola Bratří Čapků, Česká Lípa
- Mateřská škola Severní, Česká Lípa
- Základní škola Nový Bor náměstí Míru
- Základní škola U Lesa Nový Bor
- Základní škola Nový Bor, Generála Svobody 114
- Základní škola praktická Nový Bor
- Základní škola a Mateřská škola Bohumila Hynka Cvikov, příspěvková organizace
- Základní škola a Mateřská škola Skalice u České Lípy, příspěvková organizace
- Základní škola a Mateřská škola Kamenický Šenov, příspěvková organizace
- Základní škola a Mateřská škola Kamenický Šenov – Prácheň
- Základní škola a Mateřská škola Kunratice u Cvikova, příspěvková organizace
- Základní škola a Mateřská škola Okrouhlá
- Základní škola a Mateřská škola Polevsko, příspěvková organizace
- Základní škola Svor, příspěvková organizace
- Základní škola a Mateřská škola Prysk, příspěvková organizace
- Základní škola a Mateřská škola Sloup v Čechách
- Mateřská škola Svor
- Mateřská škola Cvikov, Jiráskova



- Mateřská škola Cvikov, Sídliště
- Mateřská škola "Klíček" Nový Bor
- DDM Smetanka
- DDM Cvikováček
- ZUŠ Nový Bor
- ZUŠ Žandov
- ZUŠ Václava Snítily, Mimoň
- ZUŠ Cvikov
- ZUŠ Česká Lípa
- ZUŠ Doksy
- Ekocentrum Brniště
- Geopark Ralsko
- Farní charita Česká Lípa
- Šešule z.s.
- Rozvoj Českolipska, z.s.
- Rodina v centru, z.ú.
- Líp a spolu, z.s.

2.3 Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP

Zvyšování kvality vzdělávání probíhalo nejen prostřednictvím realizování akcí z Akčního plánu, ale i investic do budov, do prostředí, v němž se děti, žáci i zaměstnanci škol pohybují.

V rámci projektů byla navázána spolupráce s organizacemi, poskytujícími zábavnou formou vzdělávací programy a školám bylo umožněno programy absolvovat přímo v terénu, popř. zaměstnanci dané organizace vyjeli do škol osobně. K realizaci řady aktivit přispěly pracovní skupiny projektu MAP.

Díky projektům MAP se mohou cílové skupiny vzájemně setkávat, poznávat a vyměňovat si zkušenosti i znalosti.

Projekty, které, ať už přímo či nepřímo, ovlivnily plnění cílů MAP, byly zejména Integrovaný regionální operační program (IROP), Program rozvoje venkova (PRV), Operační program Zaměstnanost (OPZ).



Řada dalších investic, např. školních a dětských hřišť, byla realizována také z národních dotací, zejména prostřednictvím Programu podpory a rozvoje venkova MMR. Některé školy ale realizují své projekty i z vlastních zdrojů a prostředků svého zřizovatele.

IROP

Projekt MAP od škol a zřizovatelů pravidelně shromažďuje informace o jejich plánovaných investicích. Pouze ta škola, která má své plánované investice zahrnuté do Strategického rámce MAP, přílohy Investiční potřeby škol, může následně žádat o dotace na tyto investice prostřednictvím operačních programů z evropských fondů.

Celá řada výzev byla zaměřena na podporu infrastruktury pro vzdělávání. V rámci IROP bylo na investice do vzdělávací infrastruktury zaměřeno více než 51 000 000 Kč z celkové alokace 90 000 000 Kč.

- Podpora infrastruktury pro předškolní vzdělávání za účelem rozšiřování jejich kapacit – podpora zařízení péče o děti do 3 let, dětských skupin a mateřských škol
- Podpora infrastruktury pro základní vzdělávání v základních školách
- Podpora infrastruktury pro zájmové a neformální vzdělávání mládeže

PRV

Další možnosti, zaměřené na rekonstrukci jídelen, kuchyní, družin nebo sociálního zázemí škol přinesl PRV, dotace na podporu těchto rekonstrukcí byla téměř 13 500 000 Kč.

- Rekonstrukce kmenových učeben, skladových prostor a sociálních zařízení
- Vybudování zázemí pro družiny
- Rekonstrukce kuchyní včetně vytvoření zázemí pro personál

OPZ

Prostřednictvím programu, opět přes výzvy LAG Podralsko, realizovaly školy a organizace zájmového a neformálního vzdělávání řadu školních klubů a příměstských táborů, s cílem pomoci rodičům, aby mohli bez problémů a starostí o děti fungovat v pracovním procesu. Vyřešil se tak problém přeplněných školních družin. Investice do drobného vybavení a na platy zaměstnanců těchto klubů a táborů činila v letech 2017 – 2021 více než 11 500 000 Kč.



3.1 jakým způsobem se v MAP bude pokračovat

Na již realizované projekty bezprostředně navazuje další, nadále podporující spolupráci zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání včetně organizací neformálního vzdělávání v daném místě, a dále jejich efektivní komunikaci, na jejímž základě budou schopni sdílet zkušenosti a informace, určovat místně zakotvené specifické potřeby a společně je řešit.

Mezi nejdůležitější faktory úspěšné školy byla řazena kvalita vzdělávání, kvalifikovanost pedagogů, mimoškolní aktivity, individuální přístup a příjemné prostředí. Na území ORP Česká Lípa a na území ORP Nový Bor se nacházejí rovněž sociálně vyloučené lokality, přičemž jen ORP Nový Bor má zpracován koordinovaný přístup k těmto lokalitám ve spolupráci s expertními nástroji vlády ČR.

V první výzvě MAP byly realizovány dva samostatné projekty - pro každé ORP zvlášť. Po analýze hlavních potřeb se ale projevila úzká provazba mezi oběma ORP a z toho důvodu byly následující projekty MAP II a MAP III pro území obou ORP společné. Na základě dále provedených šetření se dospělo k závěru, že projekt v rámci výzvy MAP IV bude probíhat stejným způsobem.

V projektu MAP IV bude nadále pokračovat v řešení zejména těchto problémů:

- kvalita vzdělávání a nerovnoměrná úroveň kvality vzdělávání
- zvýšení spolupráce místních škol a dalších subjektů ve vzdělávání, sdílení zkušeností
- propast mezi systémovými změnami ve školství a reálným stavem ve školách.

Podpořena bude i tvorba a udržení zdravého školního prostředí pro pedagogy, žáky a děti, jak po fyzické, tak i psychické stránce problému.

V rámci realizace projektu bude probíhat spolupráce RT MAP s krajským projektem IDZ/krajem, ve kterém je projekt MAP realizován. V době přípravy krajského projektu IDZ poskytne RT MAP na vyzvání kraji součinnost a projedná s ním plánované opatření a aktivity zaměřené na děti, žáky a pracovníky MŠ a ZŠ tak, aby nedošlo k překryvům/duplikaci aktivit a k ohrožení absorpční kapacity v území. Za účelem koordinace společných aktivit se dále zástupce projektu MAP bude účastnit platformy pro setkávání s realizátory projektů MAP v daném území, kterou ustaví krajský projekt IDZ. V případě potřeby budou mezi krajem/krajským projektem IDZ a projektem MAP nastaveny další formy spolupráce.



Spolupráce projektu MAP s IPs bude probíhat formou výměny informací nebo zkušeností, plánováním a koordinací aktivit v území určených pro stejné cílové skupiny a tematicky stejné/obdobné oblasti apod.

Po dvouleté pauze se budou znovu realizovat aktivity, jejichž implementace napomůže zkvalitnit vzdělávání v zapojených zařízeních, a to ať přímou podporou jednotlivých cílových skupin, nebo realizací akcí, jež přispějí k prohlubování dobrých vztahů mezi nimi. Dle vytvořených akčních plánů do konce roku 2025 do nich patří sdílené zkušenosti mezi pedagogy, sdílení platform, vrstevnické vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, sdílení edukačních pomůcek, podpora třídních kolektivů, aktivity pro rozvoj duševního zdraví, vznik kreativních dílen, podpora podnikavosti, kulturní obohacování, aktivity k podpoře čtenářské gramotnosti, matematické gramotnosti, polytechnického vzdělávání a EVVO.

3.2 je plán udržitelnosti MAP realistický

Zvyšování kvality vzdělávání je nikdy nekončící proces, ve kterém participují různé skupiny na úrovni státu, krajů ČR, obcí s rozšířenou působností, samosprávných obcí, zřizovatelů dotčených organizací (MŠ, ZŠ, ZUŠ, organizace zájmového a neformálního vzdělávání,) jejich ředitelů a samozřejmě i jednotlivých pracovníků.

Zásadní vliv na fungování má spolupráce partnerů v území, určené priority a vhodné kroky vedoucí k dosažení cílů stanovených lokálními potřebami, a to s ohledem na jejich naléhavost, a v souladu se vzdělávací politikou v území.

Pro zjišťování cílů, jichž se organizace snaží dosáhnout, jsou pravidelně vedená šetření formou dotazníků a hloubkových rozhovorů, která jsou následně přeměněna v reálná data, z nichž se vychází při dalším plánování.

Ze zkušeností nabytých v období 2014-2023, kdy proběhly MAP Českolipsko, MAP Novoborsko, MAP Českolipsko a Novoborsko II, a MAP Českolipsko a Novoborsko III ve spravovaném území ORP Česká Lípa a ORP Nový Bor jsme sledovali zájem o zapojení rostoucí.

Další vývoj záleží na koncipování programu, zejména na možnosti implementovat aktivity uvedené v akčním plánu. Pokud bude možné pořádat aktivity, o něž si organizace samy přihlášily – ty, jež přímo



přispějí k jejich rozvoji, je možné očekávat další nárůst. V opačném případě bude zájem buď stagnující, popřípadě mírně klesající. Nepředpokládáme však, že by byl nulový.

Celkově hodnotíme plán udržitelnosti MAP jako realistický, pokud nedojde k nepředvídatelným, dlouhodobě neřešitelným překážkám.

Za hlavní rizika, která by ohrozila udržitelnost MAP, považujeme následující:

Špatná komunikace mezi aktéry

Informace o možnosti zapojit se do MAP musí být inzerované správnými komunikačními kanály. Ať už veřejně, přes prostředníka nebo osobně. Prostředkem pro omezení vzniku takového rizika je Střední článek podpory vzdělávání, který vzdělávacím organizacím ulehčí od administrativní zátěže a zároveň uspořádá možnosti a příležitosti do jednoduchého přehledu.

Nezájem o nabízený program

Zapojení do MAP není povinné. Pokud organizace projeví nezájem o zapojení, nejsou nuceny. Přicházejí tak ovšem o možnost rychlejšího rozvoje, vzdělávání pracovníků aj., podle toho, co program nabízí.

Nedostatek finančních prostředků vkládaný do rozvoje vzdělávání

Fatální překážkou v dalším fungování MAP by bylo úplné zastavení financování školství. Její vznik je ovšem velmi nepravděpodobný. Pravděpodobnější je scénář omezení financování, který by proces zpomalil, nicméně by byl stále možný.

Doporučení

Na základě zkušeností s projekty s různým rozsahem jsme dospěli k závěru, že potřeby ORP Česká Lípa a ORP Nový Bor jsou úzce provázané a je vhodné tedy v místním akčním plánování pokračovat pro obě území společně.

Z administrativního i časového hlediska je pro všechny zapojené jednodušší soustředit se na menší počet akcí zaštitěných stejnou tematikou a pro větší množství organizací zároveň. Díky tomu probíhá výměna zkušeností a efektivní komunikace, která je pro školství v regionu klíčová. Tato skutečnost posloužila za základ tvorby akčního plánu, který ji odráží.



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



Vzhledem k velikosti spravovaného území s velkým množstvím obcí s omezenou dopravní infrastrukturou dále doporučujeme využívat zejména místní partnerství, aby se omezila nutnost dopravy do vzdálených destinací.

Důležitá je podpora tvorby a další prohlubování vztahů mezi zřizovateli a řediteli tak, aby sdíleli vizi dalšího rozvoje škol.





Příloha 1 Evaluační plán

Cíle evaluace:

Zhodnocení procesu místního akčního plánování ve vzdělávání jako celku, zhodnocení účelnosti, dopadů, udržitelnosti.

Evaluační otázky:

- 1.1 Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP
- 1.2 Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo
- 1.3 Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP
- 2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území
- 2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území
- 2.3 Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP
- 3.1 Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat
- 3.2 Je plán udržitelnosti MAP realistický

Harmonogram analýzy

Aktivita	Období	Metodologie
Evaluace MAP Českolipsko	07-12 2021	Výsledky dotazníkových šetření, hodnotící zprávy z pilotních akcí, zápisy ze setkání RT, PS a ŘV, ZoR, ZZoR, výroční zprávy organizací.
Evaluace MAP Novoborsko	07-12 2021	Výsledky dotazníkových šetření, hodnotící zprávy z pilotních akcí, zápisy ze setkání RT, PS a ŘV, ZoR, ZZoR, výroční zprávy organizací.



Evaluace MAP Českolipsko a Novoborsko II	07-12 2022	Výsledky dotazníkových šetření, hodnotící zprávy z jednorázových akcí, opakovaných akcí, zápisy ze setkání RT, PS a ŘV, ZoR, ZZoR, výroční zprávy organizací.
Evaluace MAP Českolipsko a Novoborsko III	01-11 2023	Výsledky dotazníkových šetření, zápisy ze setkání RT, PS a ŘV, ZoR, ZZoR. Osobní komunikace s RT, PS, ŘV. Srovnání s projekty MAP Českolipsko, MAP Novoborsko a MAP Českolipsko a Novoborsko II.