



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



„Místní akční plán vzdělávání na území ORP Zábřeh III“
reg. č.: CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022920

ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

2023

Vypracováno evaluátorem v říjnu 2023



1. Manažerské shrnutí

Objektem evaluace jsou projekty MAP I – MAP III na území ORP Zábřeh, které probíhaly v období od roku 2016 do roku 2023.

Projekt	Období	Délka trvání
MAP I (reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_005/0000710)	1.6.2016 – 31.5.2018	24 měsíců
MAP II (reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_047/0008583)	1.9.2018 – 31.8.2022	48 měsíců
MAP III (reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022920)	1.9.2022 – 30.11.2023	15 měsíců

Popis území před zahájením projektu MAP – rok 2015

Místní akční plán vzdělávání pro ORP Zábřeh vznikl pro území 28 obcí spadajících správního obvodu ORP Zábřeh. Před zahájením projektu byly, na základě výzkumu MŠMT (agreg. data za MŠ a ZŠ), z analýz ve Strategii CLLD MAS Horní Pomoraví (část Lidské zdroje) a z osobních pohovorů a setkání se zástupci vedení škol a jejich zřizovatelů, **identifikovány tyto problémy v oblasti školství v území:**

- chybějící koncepce rozvoje vzdělávání v regionu a s tím spojená nepružnost přizpůsobování se škol systémovým změnám ve vzdělávání a i potřebám trhu práce
- chybějící systém řízení a hodnocení kvality vzdělávání a nejasné vztahy mezi zřizovateli, školami a dalšími vzdělávacími zařízeními
- spolupráce a partnerství není mezi školami dostatečně rozvinuté (spíše konkurence a boj o žáka)
- neporozumění a vymezování se proti systému společného vzdělávání

Z provedených analýz vyplývalo že:

- ředitelé škol a zřizovatelé neuměli plně využít nástroje evaluace, chyběli jim informace o smyslu a přínosu využití hodnocení škol, pedagogů
- v regionu byla nízká míra spolupráce, která bránila efektivnímu využívání zdrojů pro rozvoj vzdělávání
- nízká míra spolupráce pedagogů v rámci škol i mezi školami
- nízké povědomí o formativním hodnocení
- v regionu nebyly využity zdroje na modernizaci a dovybavení škol, rozvoj a budování kapacit a dochází tak ke stagnaci
- potřeba investic do budov, vybavení a modernizace v oblasti vzdělávání
- region dosahoval podprůměrných výsledků v oblasti - čtenářské gramotnosti, aktivního používání cizího jazyka, matematické gramotnosti a digitálních kompetencí žáků,
- inkluzivní vzdělávání nebylo dostatečně pochopeno, pedagogové nejsou připraveni na systémové změny v této oblasti
- v regionu chybělo společné a koordinované informování škol, vzdělávání a partnerské aktivity vedoucí k řešení místních potřeb
- ve vztahu k trhu práce bylo vzdělávání v regionu nepružné - neschopné reagovat na požadavky v oborech přírodních věd, polytechnického a řemeslného vzdělávání

- v regionu nedocházelo k cílené spolupráci mezi školami, zřizovateli, případně místními firmami

V území byl velkým problémem chybějící personální kapacity - spec. pedagogové, logopedi, psychologové či asistenti pedagogů, kteří by zajišťovali snižování počtu dětí ohrožených školním neúspěchem.

Příčiny identifikovaných problémů:

- nízká míra spolupráce zřizovatele a školy, škol a dalších institucí v oblasti vzdělávání, která bránila nejen komunikaci a schopnosti hledání společných řešení problémů, ale i jejich samotné identifikaci. Dále bránila přenosu příkladů inovativní praxe a celkové stagnaci vzdělávání v regionu

- nízká míra zkušenosti s "měkkými" projekty v regionu či neschopnost předat zkušenosti s těmito projekty, které by pomáhaly školám budovat kapacity a případně je i sdílet. Pedagogové a především ředitelé se cítili vyčerpaní administrativní prací a snižovali tak, dle svých slov, kvalitu samotné výuky.

Z analýz včetně řízených dotazníkových šetření v území ORP Zábřeh vyplývalo, že pedagogové a zřizovatelé mnohdy neměli dostatek časových ani finančních prostředků na rozvoj vzdělávání a posílení kvality učení dětí a žáků. Příčinou problémů byla nesystematická a neorganizovaná spolupráce mezi zřizovateli a řediteli škol. Mezi jednotlivými školami v území probíhal konkurenční boj, který byl způsobený nedostatkem žáků. Zřizovatelé řešili individuálně problémy školských zařízení a nebyli schopni vzájemně spolupracovat.

- v regionu, stejně jako v celé EU, docházelo k významnému poklesu počtu dětí, čímž docházelo k úbytku finančních prostředků na provoz škol a nezdravé konkurenci mezi vzdělávacími institucemi.

- v regionu došlo k významným hospodářským změnám majícím vazbu na požadavky trhu práce, kterým se školy nestíhaly přizpůsobovat. Příčinou problému nepružnosti vzdělávacího systému ve vztahu k trhu práce byl nedostatek financí a nedostatečné zázemí pro realizaci především polytechnické výuky. Z předchozích analýz vyplýval zájem ze strany ZŠ a MŠ o polytechnické vzdělávání a také zájem o prohlubování spolupráce s navazujícími středoškolskými obory či místními zaměstnavateli v této oblasti.

- nedostatečné pochopení systémových změn v oblastech hodnocení a evaluace a v oblasti společného vzdělávání.

Cíl projektu:

Cílem projektu bylo zvýšit kvalitu v regionálním vzdělávání na Zábřežsku tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání, a to společným informováním, vzděláváním a plánováním partnerských aktivit pro řešení místně specifických problémů a potřeb. Mělo dojít k vytvoření organizační struktury - vybudování odborného týmu, který by napomáhal diskusi o žádoucích změnách, byl širším plénem pro hledání vhodných řešení a prosazování dohodnutých změn.

Dílčí cíle:

- rozvoj prostředí pro usnadnění systémových změn ve vzdělávání - zlepšení kvality ve vzdělávání ve školách s důrazem na podporu škol se slabšími výsledky
- zlepšení spolupráce formálního a neformálního vzdělávání pro rozvoj potenciálu každého žáka
- zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků a ke zlepšení spolupráce s rodiči
- sdílení vzdělávacích aktivit v území
- zařazení dlouhodobého plánování do aktivit škol
- přizpůsobení vzdělávání potřebám pracovního trhu se zaměřením na místní specifika
- budování znalostních kapacit pracovníků ve školství s cílem snazšího porozumění si v rámci tvorby MAP a s cílem zvýšení efektivity plánování
- vybudování prostředí pro diskusi a rozvoj témat, která byla dotazníkem MŠMT identifikována jako celorepublikově podprůměrná, a to čtenářská a matematická gramotnost, jazyková gramotnost, polytechnická výchova
- dohoda o efektivním nasměrování intervencí z OP VVV a IROP do regionu
- rozvoj infrastruktury základních škol
- zlepšení podmínek pro společné vzdělávání

Očekávané změny:

Realizací projektu mělo dojít k vytvoření platformy, která umožní rozvoj spolupráce zainteresovaných aktérů v oblasti vzdělávání v ORP Zábřeh.

Vytvoření organizační struktury, která napomůže identifikovat slabá místa a rozvojové příležitosti pro rozvoj regionálního vzdělávání.

Vznik platformy spolupracujících odborníků – posílit lidské kapacity v oblasti vzdělávání – předat příklady dobré praxe a jejich šíření do dalších škol.

Vznikem platformy pro širokou diskusi o kvalitě regionálního vzdělávání a realizací klíčových aktivit projektu mělo následně dojít k:

- systémovému zlepšení řízení MŠ a ZŠ
- posílení kvality inkluzivního vzdělávání, podpoře škol se slabšími výsledky a rozvinutí potenciálu každého žáka
- pozitivní změně v rámci spolupráce mezi zřizovateli, řediteli a dalšími aktéry školství v ORP Zábřeh
- rozšíření okruhu zainteresovaných subjektů také do oblasti sociální, oblasti trhu práce atd.
- zapojení rodičů dětí a žáků do oblasti vzdělávání.

Nově projekt měl vytvořit prostředí pro komunitní plánování - vytvoření společného cíle a postupů jeho naplnění na základě dohody zainteresovaných subjektů.

Zásadní změnou po realizaci projektu mělo být zkvalitnění regionálního vzdělávání, tzn. nejen nastavení systému pro hodnocení regionálního vzdělávání, ale také schopnost vyhodnotit očekávanou změnu po realizaci projektu v našem regionu. V neposlední řadě projekt měl výrazně přispět k rozšiřování vzdělávání pedagogických pracovníků a dalších pracovníků v oblasti vzdělávání a vzájemnému informování se.

2. Stručná metodologie

Forma evaluace byla podle Evaluačního plánu stanovena jako **smíšená**. Bylo využíváno znalostí prostředí projektu interními pracovníky, metodické vedení bylo zajištěno externím odborníkem. V rámci evaluace byla zajištěna koordinace a supervize ze strany hlavní manažerky projektu, která měla zodpovědnost za celkové řízení projektu. Z hlediska účelu se jednalo o **procesní evaluaci**, která hodnotí způsob implementace projektu.

Zároveň šlo v podstatě o **ex post (sumativní) evaluaci**, která souhrnně hodnotila aktivity vedoucí k cílům projektu po jeho ukončení (ačkoliv zahájení evaluace bylo ještě v době realizace projektu MAP III.).

Při evaluaci byly využity dva hlavní informační zdroje:

- **data a informace dostupné z dokumentů a výstupů** zpracovaných v projektech MAP
- **data a informace přímo od cílových skupin**

Velká výhoda pro tuto evaluaci byla, že interní pracovník - evaluátor zná výborně území, většinu realizovaných aktivit akčního plánování a že se na realizaci evaluací v předchozích projektech sám podílel.

Mnoho informací tedy bylo možno zjistit z kvalitně zpracovaných dokumentů, výstupů a evaluací z předchozích projektů.

Některé cílové skupiny byly v rámci evaluace osloveny přímo v rámci sběru dat (členové realizačního týmu v rámci focus group), v jiných případech se místo komunikace přímo s cílovou skupinou vycházelo ze zmíněných dokumentů, materiálů a výstupů zpracovaných v projektech MAP, kde jsou relevantní důkazy pro tvrzení v odpovědích na evaluační otázky.

- Postupy MAP I, MAP II, MAP III - metodiky
- Žádosti o podporu u MAP I, MAP II, MAP III
- Dokumentace MAP ORP Zábřeh (analytické podklady, strategické rámce, implementační části, akční plány)
- Evaluační zprávy – sebehodnotící, závěrečné, akčních plánů, členů PS, priorit a cílů, přínosů MAP, hodnotící zprávy ze vzdělávacích akcí, dotazníků zpětné vazby
- Dotazníky vybaveností škol, popis potřeb škol
- Reflektivní zprávy zapojených organizací
- Podklady k projektům, které spolupracují s MAP

Výstupy z Evaluační zprávy kontroloval a ověřoval externí evaluátor.

3. Evaluační zjištění

A. Účelnost MAP

A1: Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů MAP?

Hlavní cíl MAP je zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ.

dílčí cíle jsou:

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

Výhodou a zároveň nevýhodou projektu MAP je jeho dobrovolnost.

Nabídka aktivit a zapojení do projektu je pro školy, zřizovatele, rodiče a další subjekty nepovinná, mohou a nemusí využít možností, které projekt nabízí. Podle toho se u jednotlivých cílových skupin odvíjí míra dosažení cílů MAP.

Ti zástupci cílových skupin, kteří nabídky aktivit projektu využívali v maximální možné míře, dosahovali vysoké míry naplnění cílů projektu.

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

Celý projekt MAP díky sběru analytických dat z území, SWOT analýzám, stanovením priorit a cílů a akčním plánům naplánoval dlouhodobou strategii vzdělávání pro celé území. Strategický rámec pak určoval plánování investičních záměrů jednotlivých škol.

Pro naplnění dílčího cíle I. také v rámci MAP I pracovala PS Management škol – strategie řízení, v MAP II PS Management škol a v MAP III PS Financování.

Mezi nejvýznamnější aktivity patřily:

- inspirativní výjezdy do jiných škol
- setkávání ředitelů neúplných škol
- Na skleničku s řediteli – prostor pro sdílení a spolupráci při řešení běžných i mimořádných situací (covid, Ukrajina) v provozu a řízení školy
- workshopy i individuální konzultace pro tvorbu dokumentu strategie školy
- ředitelské akademie, které se věnovaly rozvoji školy, pedagogickému leadershipu
- cyklus workshopů Ředitel koučem, Co by měl ředitel vědět (ŠVP, ČŠI...)

Vedoucí pracovníci, kteří využívali alespoň částečně nabídky projektů MAP, se v řízení svých škol do střední až vysoké míry zlepšili.

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

Hlavním nositelem naplnění tohoto cíle bylo setkávání a aktivity PS Inkluzivní vzdělávání; rozvoj sociálních a občanských kompetencí (MAP I) a PS Rovné příležitosti (MAP II, MAP III).

Témata uspořádaných aktivit byly:

- právní otázky inkluzivního vzdělávání
- klima třídy a školy
- návštěvy škol – inspirace, sdílení dobré praxe
- spolupráce učitele a asistenta pedagoga
- sociální a emoční vývoj, kompetence dítěte

Díky těmto aktivitám pak docházelo k přenosu poznatků do jednotlivých škol a do praxe – střední míra dosažení cíle.

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

Na snižování nerovností ve vzdělávání se svou činností soustředili nejen PS Inkluzivní vzdělávání; rozvoj sociálních a občanských kompetencí (MAP I) a PS Rovné příležitosti (MAP II, MAP III), ale také pracovní skupiny zaměřené na čtenářskou a matematickou gramotnost, cizí jazyky, polytechniku, přírodní vědy, ICT a předškolní vzdělávání. Ke snižování nerovností totiž dochází především ve výuce běžných předmětů a při obvyklých aktivitách škol.

Témata workshopů pro snižování nerovností:

- formativní hodnocení
- pedagogická diagnostika
- výchova ke ctnostem
- práce s nadanými dětmi
- aktivizační metody učení
- děti s náročným chováním
- chovejme se k dětem s úctou – kampaň
- pro podporu výuky čtenářské gramotnosti (dramatická výchova, recitace, čtenářská pregramotnost v MŠ, do hodiny s knihou, čtenářské soutěže pro žáky, konference Kam kráčíš, češtino, vhodná doporučená literatura pro čtenáře různých úrovní)
- pro podporu výuky cizích jazyků (konverzační kurzy pro pedagogy, metodika výuky AJ)
- pro podporu výuky polytechniky (zážitkové workshopy, soutěže pro děti, inspirativní návštěvy ve školách)
- pro podporu výuky ICT (legorobotika, nástroje pro online výuku, kurz Excel, 3D tisk)

Řešení pro snižování nerovností:

- sdílení rodilého mluvčího do škol v ORP Zábřeh
- putovní kufry – sdílené kufry plné knih, polytechnických stavebnic, matematických pomůcek, deskových her

- zápůjčka ICT vybavení škol v covidové době
- diskuze mezi pedagogy - přechod mezi 1. stupněm a 2. stupněm ZŠ v předmětech ČJ, AJ, M a přechod mezi MŠ/ZŠ
- co dělat když... propojení škol se sociálními službami a neformálním vzděláním
- příprava komplexního preventivního programu pro žáky ZŠ v území

Projektové dny pro žáky

- konstruktérské akademie
- příběhy našich sousedů
- polytechnické dny – výroba židlí
- multikulturní dny
- aktivní dny pro ZŠ
- Člověče, nezlob se – polytechnická soutěž pro MŠ a ZŠ

Tyto aktivity nepochybně přispěly ke snižování nerovností ve vzdělávání. Proto školy, které se do těchto aktivit zapojovaly, vysokou mírou mohly toho cíle dosáhnout.

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

V projektu se dařilo spolupracovat s aktivními rodiči – měli zájem o workshopy (rodičovské akademie), účast byla zejména na počátku projektu a pak na webinářích v covidové době nad očekávání vysoká (návštěvnost on-line akcí se pohybovala i kolem 100 účastníků). Díky online formě se podařilo oslovit také rodiče, kteří dříve na prezenční workshopy nechodili. Rodiče, kteří se o vzdělávání a východu dětí nezajímají, se ke spolupráci ve větší míře přitáhnout nepodařilo.

Zlepšila se také spolupráce se zřizovatelem – městem Zábřeh – navázána byla užší spolupráce, větší zapojení do činnosti PS a manažerského vzdělávání. Zřizovatelé z menších obcí jsou oslovováni s tématy vzdělávání zejména na „Snídani starostů“ – zde je ovšem ještě prostor pro budování hlubšího vztahu v tématech vzdělávání.

Pro veřejnost bylo pořádáno několik prezentačních akcí, kde se aktivity projektu MAP a jeho cíle představovali.

Zlepšení spolupráce v území přispělo i setkávání pracovních skupin, kde se pedagogové i zástupci neformálního vzdělávání, případně z oblasti sociálních služeb podobného zaměření, pravidelně potkávali a společnou práci na projektu, prohlubovali spolupráci. Vznikaly prostory pro řešení situací ve školách a vzájemné inspirace a porozumění.

Po celou dobu projektu se velmi dbalo na vytváření přátelského prostředí mezi školami, pedagogy, řediteli zejména prostřednictvím sdílení, vzájemné inspirace na návštěvách ve ZŠ a MŠ v ORP, či společných akcích.

Kromě financí z projektu MAP byly pro rozvoj vzdělávání v ORP Zábřeh využívány také finance škol ze šablon, z IROP a z peněz zřizovatelů, zaměstnavatelů a kraje.

Protože doposud s rodiči, zřizovateli a veřejností v oblasti vzdělávání systematicky nepracoval, posun v naplnění tohoto cíle je znatelný. Posun ve spolupráci mezi školami je velký. Hledání místních finančních zdrojů není jednoduché, ale postupně se otevírá spolupráce s dalšími subjekty. Míra dosažení cíle je střední.

A1.1 Jakým překážkám či výzvám realizátoři při naplňování cílů MAP čelili a jak se s nimi vypořádávali?

Zpočátku projektu bylo třeba u cílových skupin postupně **budovat důvěru**. Dostávat se postupně do škol, vysvětlovat přínosy zapojení pedagogů do pracovních skupin a celkově otevírat školy jiným pedagogům pro sdílení dobré praxe a inspiraci. Realizační tým se učil, jak vést pracovní skupiny a vytvářet analytické a strategické dokumenty, plánovat aktivity a zjišťovat, co školy a lidé v nich potřebují. V oblasti DVPP se **dařilo zvat kvalitní lektory**, hodně navštěvované byly zpočátku zejména Rodičovské akademie, protože vzdělávání pro rodiče přímo v území do té doby bylo ojedinělé.

Některé školy se nabídky projektu MAP chytily hned, u jiných se tak dělo postupně, až byla nedůvěra v novinku překonána. Poměrně podstatnou roli v zapojení školy do projektu sehrál **přístup ředitele**. Pokud byl aktivní a viděl v cílech projektu přínos, umožňoval svým pedagogům se aktivit projektu účastnit. Pokud měl ředitel pocit, že už nic nového zkoušet nechce, zůstávala škola vůči projektu uzavřenější, záleželo pak více na aktivitách pedagogů, kteří měli o zapojení zájem.

Pro některé zejména malé školy bylo zapojení do DVPP komplikované díky nízké možnosti zastupitelnosti pedagogů. S tímto se snažil realizační tým vypořádat tím, že se část aktivit pokoušel přesouvat do odpoledních hodin. Ne všem pedagogům to ovšem vyhovovalo. V průběhu projektu MAP II, kdy všechny pracovní skupiny chrtily své plánované aktivity, docházelo **k přesyčení pedagogů**, protože nabídka DVPP a aktivit pro žáky byla opravdu široká a stávalo se, že byly třeba i 2 akce týdně, což mohlo být pro některé účastníky vyčerpávající, nebo si prostě více vybírali, které aktivity se zúčastní.

V práci pracovních skupin se postupem času také vykrystalizovali **aktivní členové** a ti, co byli ze strany vedení nominováni ne úplně dobrovolně, postupně odpadávali. Takto se však podařilo identifikovat kvalitní lídry na různé oblasti gramotností či projektem preferovaných oblastí.

Komplikovanější byl dosah projektu na cílové skupiny, které nejsou tak organizované jako školy. Tedy na **zřizovatele, rodiče a veřejnost**. Pro rodiče byla nabídka rodičovských akademií – vzdělávacích akcí poměrně široká, ale hůře se s nimi komunikovalo ohledně jejich potřeb. K tomu nakonec sloužily zejména dotazníky zpětné vazby, kde rodiče sdělovali spokojenost s úrovní pořádané akce a náměty, jakému tématu se věnovat příště. Možnosti komunikace a spolupráce s neaktivními rodiči nebyly nalezeny. Podobně to bylo s veřejností. Veřejnost, která se o vzdělávání zajímala, účastnila se akcí MAP určených pro veřejnost, zde byla možnost spolupráci navázat, jinak ne.

Zřizovatelům se realizátoři MAP věnovali z počátku realizace projektu pouze okrajově. Intenzivní spolupráce byla zejména se zřizovatelem – městem Zábřeh - s vedoucí odboru školství. Město Zábřeh je totiž zřizovatelem 3 plně organizovaných škol, jedné ZŠ a MŠ neúplně organizované a 4 mateřských škol. Ostatní území ORP Zábřeh je velmi roztržštěné. Má mnoho malých obcí a mnoho malých ZŠ a MŠ spojených v jeden subjekt. Spolupráce s těmito zřizovateli probíhala zejména v řešení otázek

financování škol a oprav budov. V polovině projektu MAP III ovšem proběhlo první setkání zřizovatelů – starostů obcí, kde se s oblastí školství pracovalo nejen z pohledů financování, ale také v ukázkách dobré praxe spolupráce ředitele a zřizovatele a celkové školy a obce v rámci komunitního života obce. V rozvíjení této spolupráce se chce realizační tým MAP věnovat i nadále.

A2: Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?

Součástí akčního plánování byla mimo jiné tvorba SWOT analýz. Ty byly tvořeny v těchto obdobích:

MAP I - červen 2016

MAP II – prosinec 2018

MAP III – říjen 2022 – duben 2023

V každém projektu byla v době tvorby SWOT analýz jiná situace, proto i obsah SWOT analýz se v průběhu času měnil. To, co bylo identifikováno v MAP I jako slabá stránka, se často již v návazném projektu ve slabých stránkách neobjevovalo, protože se tuto slabou stránku aktéři snažili aktivitami posilnit. V průběhu projektů se zjišťovaly také potřeby škol. Reakcí na zjištěné potřeby byly vhodné zvolené aktivity.

A 2.1 Jaké silné stránky a příležitosti realizátoři vnímali a jak s nimi bylo pracováno?

Ve SWOT analýzách se často objevovaly jako silné stránky **kvalitní lidské zdroje**. Ty se realizátoři snažili aktivně zapojit do pracovních skupin, aby svou oblast vedly a posilovaly ji. Z těchto kvalitních zdrojů se pak často stali lídři. Další kvalitní lidské zdroje byly pak přítomni sdílení, inspirativních výjezdů, předávání dobré praxe.

Objevoval se také **zájem ze strany pedagogů o DVPP**. To se realizátoři snažili podpořit širokou nabídkou vzdělávacích aktivit a workshopů přímo v území.

Již existující **dobrá spolupráce se subjekty poskytující neformální vzdělávání** (knihovny, muzea, KD, celorepublikové kampaně a akce) byla v rámci projektu posilována a rozšiřována na další školy a školky.

Pedagogové, ředitelé měli **zájem se setkávat a sdílet** a projekt MAP jim vytvářel prostor a různé platformy pro různé skupiny (Setkávárna pro MŠ, Setkání ředitelů neúplných škol, Ředitelské akademie, Na skleničku s řediteli, skupinové supervize, metodická setkání, pracovní skupiny, workshopy ...)

A 2.2 Jaké slabé stránky či hrozby realizátoři vnímali a jak s nimi pracovali?

Z počátků realizace projektu se ve slabých stránkách objevovalo **málo financí na zajištění DVPP**, to se příchodem projektu MAP změnilo a nabídka pro pedagogy různého zaměření byla široká a bezplatná. Také pokulhávala **spolupráce mezi školami**, to se také realizačnímu týmu postupně začalo dařit, tak propojováním pedagogů a ředitelů v rámci pracovních skupin, tak na workshopech, sdílení, výjezdech, ředitelských akademiích a dalších akcích.

U témat různých PS se objevovali slabé stránky jako:

- neaktuální knihy v MŠ (řešeno putovními kufry plných knih)

- pedagogové nevyužívají rodilého mluvčího, nepoužívají metodu CLIL (zprostředkování rodilého mluvčího do všech škol, workshop na CLIL)
- pedagogům chybí možnost konverzace v cizím jazyce, je třeba posílit komunikační zdatnost (byly uspořádány intenzivní jazykové kurzy prezenční i online)
- nespolupráce škol mezi I. a II. stupněm (uspořádána metodická setkání pedagogů I. a II. stupně v matematice, českém jazyce a angličtině)
- ředitelům chybí metodická podpora a podpora ve strategickém plánování (byla nabídnuta možnost individuální konzultací ke strategiím škol, soubor workshopů pro ředitele podporující manažerské i metodické vzdělávání)
- nedostatečné **technické vybavení pro IT** a pro výuku cizích jazyků, někteří pedagogové IT neovládají (Finanční intervence MŠMT do IT v době covidu, workshopy pro pedagogy jak na Excel, tak na nástroje pro online výuku)

Materiální vybavení škol – zlepšilo se díky dotacím z IROP (stavební a materiální) a šablon (pomůcky)

Po celou dobu projektu se ve SWOT analýzách objevují dvě položky:

Přetíženost učitelů, administrativní zátěž na ně kladená, což znemožňuje další rozvoj pedagogických pracovníků. Těžko se může pedagog dále vzdělávat a pracovat na sobě, případně se zapojovat aktivně do projektu, pokud má pocit, že je velmi vytížený. Pedagog není jen pedagog, ale zastává další role i v osobním životě, které mu ubírají další energii.

Nespolupracující rodiče, špatné rodinné zázemí dětí. Projekt MAP se snažil nabízet rodičům zajímavá témata o výchově jak v prezenční formě, tak i ve formě webinářů. Tento nástroj ovšem cílí na rodiče aktivní a zájímaví se, ne na rodiče, kteří nemají o vlastní další vzdělávání zájem. Samy školy často uvádějí, že je velmi komplikované nespolupracující rodiče k nějaké aktivitě přimět, snaží se jim často maximálně pomoci, ale rodiče jejich snahu bojkotují.

A 2.3 Jakým překážkám/výzvám nebo hrozbám realizátoři čelili? Podařilo se je identifikovat včas?

V MAP I byl **podceňena velikost realizačního týmu**, což vedlo k přetížení jeho členů. V návazných projektech již byla velikost realizačního týmu dostatečná a pracovní náplně lépe rozloženy.

Široká nabídka DVPP a dalších aktivit projektu vedla postupem času k vyčerpání a nasycení pedagogů, takže **účast na pořádaných akcích klesala**. Nedařilo se naplnit kapacity inspirativních výjezdů, nebo některých workshopů. Realizační tým přemýšlel, jak lépe aktivity plánovat, aby více vyhovovali možnostem pedagogů.

A 2.4 Objevili se nějaké nečekané jevy/proměnné, které měly povahu hrozeb/rizik nebo příležitostí? Jak se je dařilo zvládat?

Nejvýznamnější událostí, která zasáhla do průběhu projektu, byla **pandemie koronaviru**. Školy ale i realizační tým vrhla do nejistoty. Po krátké paralýze, se ovšem jak školy, tak tým začali situaci přizpůsobovat. Realizační tým se snažil pomáhat školám a pedagogům zejména s online výukou a

proškoly pedagogy na nástroje, kterými mohou vést online výuky. Další webináře byly např. jak učit angličtinu online, zpestřit výuku pomocí únikových her, psychohygienu v tomto náročném období... Ředitelům byly poskytnuty základní právní informace ohledně zavřených škol a personálních aspektů a mnoho dalších manažerských témat. Vznikla potřeba mezi řediteli se scházet a konzultovat v online prostředí (Na skleničku s řediteli), protože si takto mohli vypomáhat s radami ohledně provozu škol, testování žáků a online výuky. Rodiče se najednou stali cílovou skupinou, která měla o témata vzdělávání a výchovy velký zájem, účast na webinářích byla nebývale vysoká.

Realizační tým se zdokonalil ve videokonferencích, přihlašování na akce pomocí online formulářů, online dotazníky zpětné vazby, vedení a sdílení materiálů v pracovních skupinách.... Mnoho z těchto nástrojů pak využíval i nadále, když už všechna covidová opatření skončila.

Potřeba ředitelů konzultovat mezi sebou se výrazně objevila také v době **přílivu ukrajinských dětí** do škol v území. Realizační tým se podílel na integraci těchto dětí do škol a propojoval neziskové organizace s rodinami, zajišťoval výuku českého jazyka pro dospělé.

V průběhu realizace projektu došlo ke **změně financování škol**, což zejména mnoha malým školám, kterých je v území většina, pomohlo lépe zabezpečovat kvalitnější výuku (např. půlené hodiny) a rozšířit množství pedagogických pracovníků. Tím se mírně vylepšila také zastupitelnost pedagogů ve škole při přítomnosti pracovníka na DVPP.

Situaci ve školství pomohly i **šablony pro školy**, díky kterým se podařilo posilnit jak personál ve škole, tak materiální vybavení a možnost zpestření výuky o zážitkové formy učení.

Pozitivně je hodnoceno také vyhlášení **výzvy pro PPP Olomouckého kraje** na získání psychologů a speciálních pedagogů do malých škol. Je obtížné v území tyto pozice do škol zajistit, ale postupně se to v některých školách daří. Především velkým školám, které měly o psychologa zájem, se místo podařilo obsadit.

V průběhu projektů došlo k navázání **spolupráce s dalšími realizačními týmy MAP** a k jejímu prohlubování. Spolupráce se postupně tvořila s dalšími systémovými projekty, NPI, Univerzitou Palackého v Olomouci a Okresním partnerstvím.

Díky realizovaným aktivitám došlo k lepšímu napojení nejen na **organizace v neformálním vzdělávání** v území, ale také s **organizacemi v sociální oblasti**, které pracují s dětmi a rodinami a je možné na ně společnými silami působit pozitivním směrem.

Díky projektu a jeho aktivitám ve školství se podařilo **přivést finance do území** z Nadace České spořitelny, ICOKu (Inovační centrum Olomouckého kraje), a významných místních firem. Podařila se navázat **spolupráce se středními školami** v oblasti polytechniky.

Po implementačních projektech MAP I a MAP II nastoupil **projekt MAP III**, který implementační aktivity nepodporoval a to zabrzdilo rozjetý vlak DVPP, inspirativních výjezdů, činnosti rodilých mluvčích a aktivit pro děti a žáky.

A3: Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?

Principy MAP byly definovány jako:

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

- **Princip spolupráce**

V rámci MAP spolu plánují a spolupracují minimálně tři strany: zřizovatelé (obce, kraj), poskytovatelé (jednotlivé MŠ a ZŠ a dále pak organizace mimoškolního vzdělávání) a uživatelé (děti a žáci MŠ a ZŠ, rodiče a zaměstnavatelé) = partnerství.

A3.1 Dařilo se podle tohoto principu při akčním plánování postupovat? Jakým překážkám a výzvám při dodržování principu bylo nutno čelit a jak se s nimi dařilo vypořádávat?

MAP I

Zpočátku bylo třeba vysvětlit všem zúčastněným stranám fungování projektu MAP a akční plánování. Postupně se připojovaly jednotlivé školy jako součásti pracovních skupin, Řídícího výboru, účastníci workshopů. Za zřizovatele bylo aktivní zejména město Zábřeh. Zapojení zaměstnavatelů se příliš nedařilo, oblast předškolního a základního školství je pro ně příliš vzdálená, zaměstnavatelé mají tendenci budovat vztahy spíše se středními školami. Rodiče, děti a žáci byli spíše konzumenti pořádaných aktivit, na jejich plánování se nepodíleli.

MAP II

V projektu MAP II spolupráce se školami navazovala již na předchozí projekt, pracovní skupiny se obměnily a částečně se změnilo i jejich složení. Projekt pokračoval plněním akčního plánu z MAP I a kvalitně pokračoval naplánovanými aktivitami v dalších letech projektu MAP II. Podařilo se realizovat aktivity, do kterých se mimo škol zapojovali i zaměstnavatelé – Burza práce, kulatý stůl se zaměstnavateli. Pořádaly se Dny mikroregionu ve spolupráci se zřizovateli, kde se prezentoval projekt MAP zajímavými aktivitami pro děti, rodiče a širokou veřejnost. Konstruktérská akademie v rámci projektu MAP II proběhla 2x – je to aktivita, na které spolupracují školy základní, střední, zaměstnavatelé, firmy i zřizovatelé. Pro rodiče bylo pořádáno několik rodičovských akademií, jež zejména v době covidu byly značně navštěvované.

V porovnání s aktivitami pro školy, jsou ovšem akce pro rodiče, zřizovatele a zaměstnavatele ve výrazné menšině. Zapojení těchto skupin v aktivitách MAP je komplikované, nedařilo se systematicky tyto skupiny oslovit, jsou to spíše jednotlivci, kteří nevyjadřují reprezentativní pohled celé skupiny.

MAP III

V MAP III je již dobře navázaná spolupráce s většinou škol. Pracovních skupin se zúčastňují aktivní členové, kteří mají co projektu přinést. Školy jsou schopné spolupracovat mezi sebou při výměně zkušeností. V rámci informativního setkání ke kvalitě vzdělávání je podařilo oslovit s problematikou

spolupráce školy a zřizovatele mnoho starostů z území. Je zájem i nadále spolupracovat na rozvíjení tohoto tématu. Zkvalitnila se také spolupráce s vedoucí odboru školství za ORP Zábřeh, její zapojení, jak v pracovní skupině, tak vůči školám je aktivnější. Neuchopenou cílovou skupinou zůstávají rodiče a zaměstnavatelé, kterým není příliš co nabídnout v období bez implementačních aktivit.

- **Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů**

V praxi rozlišíme při zapojování dotčené veřejnosti a při výměně informací s ní čtyři stupně spolupráce s veřejností:

1. *zajištění přístupu veřejnosti k informacím,*
2. *aktivní informování občanů,*
3. *konzultace s občany (oboustranná komunikace za účelem sběru připomínek, zjištění postoje veřejnosti k dokumentu),*
4. *spoluúčast veřejnosti na plánování.*

Je důležité upozornit na to, že jednotlivé části se vzájemně doplňují a vytvářejí provázaný systém. Při zapojování spolupracujících subjektů a další veřejnosti do místního akčního plánování mají své místo všechny tyto části.

V rámci naplňování tohoto principu je situace podobná pro všechny tři projekty MAP.

A3.1 Dařilo se podle tohoto principu při akčním plánování postupovat? Jakým překážkám a výzvám při dodržování principu bylo nutno čelit a jak se s nimi dařilo vypořádávat?

1. zajištění přístupu veřejnosti k informacím

Již v počátku projektu MAP I byly zřízeny webové stránky projektu, kde se zveřejňují jak zápisy z jednání PS, tak z jednání ŘV a další důležité dokumenty projektu. S dalšími přicházejícími projekty se na webových stránkách doplňovaly záložky přehledně tak, aby bylo možno se orientovat v tom, co patří pod který projekt. Na webových stránkách jsou publikovány také pozvánky na akce s možností přihlašování.

Aktivní je také FB profil MAP Zábřeh, kde mimo pozvánek, jsou zveřejněny také fotografie z aktivit.

K různým aktivitám MAP byly zveřejněny tiskové zprávy, případně rozhovory s aktéry v lokálních i regionálních médiích.

2. aktivní informování občanů

Kromě již zmíněného webu, FB profilu a tiskových zpráv je formou aktivního informování občanů prezentační akce MAP, kam má přístup široká veřejnost. Může si zde vyzkoušet aktivity týkající se zaměření projektu. Na těchto akcích je vystaven roll up s publicitou projektu a základními údaji.

Realizační tým má vytvořenou databázi kontaktů, kam posílá pozvánky na akce, které jsou vhodné pro danou cílovou skupinu.

Účast na pracovních skupinách umožňuje získat aktivně informace o plánování aktivit.

3. konzultace s občany (oboustranná komunikace za účelem sběru připomínek, zjištění postoje veřejnosti k dokumentu),

Reálnou možnost vyjádřit se k plánovacím procesům mají aktivní členové pracovních skupin, kde jsou tyto procesy projednávány. Dále účastníci workshopů a webinářů prostřednictvím dotazníků zpětné vazby. Zástupci škol při osobních konzultacích. Ojediněle bývá dotazována veřejnost na prezentačních akcích MAP formou anket.

Tento stupeň zapojení veřejnosti se v reálu příliš nedaří, veřejnost nemá příliš zájem se k věcem vyjadřovat.

4. spoluúčast veřejnosti na plánování

Na reálném plánování se podílí zejména členové PS, kteří tvoří roční akční plány, účastníci vzdělávacích akcí v dotaznicích zpětné vazby a zapojené školy v reflektivních zprávách dávají zpětnou vazbu na proběhlé aktivity projektu a doporučení do budoucna.

- **Princip dohody**

Výsledný MAP je svého druhu dohoda, ve které se (přinejmenším) tři strany (zřizovatelé, poskytovatelé, uživatelé) navzájem shodnou na prioritách v oblasti vzdělávání pro příslušné území MAP. Svobodný a informovaný souhlas musí být výsledkem svobodné rozpravy a demokratické spolupráce. Dohoda musí být nejen o záměrech, ale také o způsobu a postupu realizace odsouhlasených aktivit.

MAP I

A3.1 Dařilo se podle tohoto principu při akčním plánování postupovat?

V projektu MAP I bylo aktivní seskupení Partnerství, které zahrnovalo zástupce všech těchto stran. Největší zastoupení v něm měli poskytovatelé. Na setkání Partnerství také došlo ke shodě na prioritách v oblasti vzdělávání v území. Dalšími platformami, kde se ohledně priorit diskutovalo, byly PS a ŘV.

Zásadní organizační i přípravnou roli ovšem hrál realizační tým projektu, který návrh předložil, a pak se k němu přítomní vyjadřovali.

A3.2 Jakým překážkám a výzvám při dodržování principu bylo nutno čelit a jak se s nimi dařilo vypořádávat?

Realizační tým byl v této aktivitě nejvíce aktivní, členové Partnerství, PS a ŘV, byli spíše příjemci navržených priorit, příliš aktivně se na tvorbě priorit nepodíleli. Pokud byli vyzváni, vyjadřovali se, ale vlastní aktivita na přípravě byla minimální.

MAP II

A3.1 Dařilo se podle tohoto principu při akčním plánování postupovat?

Situace v MAP II byla podobná, nepodařilo se však udržet aktivní roli Partnerství, hlavní aktivitu v akčním plánování převzaly PS a v roli schvalovatele Řídící výbor. Pracovní skupiny byly složeny zejména ze zástupců poskytovatelů a to jak z MŠ, tak ZŠ. Za zřizovatele bylo aktivní pouze město Zábřeh. Shoda na prioritách byla velká, opět velkou roli v přípravě podkladů sehrál realizační tým. Svou

roli viděli členové PS zejména v přípravách a diskuzích nad způsobem a realizací odsouhlasených aktivit.

A3.2 Jakým překážkám a výzvám při dodržování principu bylo nutno čelit a jak se s nimi dařilo vypořádávat?

Ze zkušeností realizačního týmu vyplývá, že debata o prioritách byla pro mnoho zástupců tří stran velmi teoretická, uvítali přípravu od realizačního týmu, který má pohled jak projektový, tak vyšší z pohledu celého území a zná i celonárodní vzdělávací strategie. Lépe se cítili již v praktičtějších oblastech nad plánování způsobu a realizace stanovených aktivit.

MAP III

A3.1 Dařilo se podle tohoto principu při akčním plánování postupovat?

V MAP III je situace opět podobná. Více se podařilo zapojit zástupce organizací ze sociální sféry v PS Rovné příležitosti, kteří do problematiky vzdělávání přinášejí svůj pohled. Aktivní je za zřizovatele jen město Zábřeh, realizační tým se však nyní snaží více pracovat se zřizovateli i ostatní obcí v území a dá se proto předpokládat, že by v dalším projektu mohli mít zřizovatelé i větší roli v plánování aktivit.

A3.2 Jakým překážkám a výzvám při dodržování principu bylo nutno čelit a jak se s nimi dařilo vypořádávat?

Problematika vzdělávání se v první řadě týká zejména škol, proto realizační tým už počátku projektu MAP I se soustředil zejména na spolupráci s nimi. Až když byly vybudovány dobré vztahy se školami, a jejich role je aktivní, může svou pozornost více přenášet i na další strany a budovat vztahy zde – se zřizovateli. Takto postupně je reálné přizývat všechny strany do aktivní role na procesu akčního plánování.

- **Princip otevřenosti**

Vzdělávání je celoživotní proces, který se neodehrává jen v prostředí školy, ale jeho stále významnější část představuje vzdělávání mimo školu, tj. neformální a informální vzdělávání. Jedním ze základních předpokladů k efektivnímu propojování procesů ve vzdělávání je jejich otevřenost. Tvorba a realizace MAP musí respektovat zásady rovných příležitostí a možnosti aktivní participace všech dotčených zájmových skupin. Otevřenost MAP by měla přispívat k budování důvěry a rozvoji spolupráce mezi partnery, uznání výstupů dílčích aktivit a podpoře přenositelnosti příkladů dobré praxe mezi MAP navzájem.

O principu otevřenosti se snažily všechny projekty MAP podobně.

A3.1 Dařilo se podle tohoto principu při akčním plánování postupovat?

Realizátoři MAP si již od počátku projektu byli vědomi, že je nutné ke spolupráci na realizaci akčního plánování přizvat mimo školy také další subjekty z oblasti neformálního vzdělávání. Byla tedy navázána spolupráce s Městskou knihovnou Zábřeh, muzeem Zábřeh, DDM Krasohled, Skauty Zábřeh. Dále pak s Pevností poznání Olomouc, s PdF UPOL, PŘF UPOL, s neziskovou organizací Post Bellum. S těmito

organizacemi byly plánovány a realizovány aktivity jak pro pedagogy, tak pro děti a žáky z území. Dobrá je také spolupráce s místními SŠ, které zajišťují zajímavý doplňkový program k běžné výuce.

V území působí také systémové projekty – aktivní jsou kabinety pro český jazyk a pro předškolní vzdělávání a 1. stupeň. S nimi projekt MAP také spolupracoval.

Zejména v MAP II a III se dařilo navázat spolupráci také s organizacemi ze sociální oblasti, které mohou do škol přinášet zajímavé aktivity a přednášky z oblasti prevence rizikového chování a klimatu třídy.

Otevřenost se netýká pouze rozsahu spolupracujících organizací, ale také šíří cílových skupin. Kromě pedagogů a vedení škol, na které byla cílena největší část aktivit, byla pozornost věnována také dětem a žákům MŠ a ZŠ v území a byly realizovány aktivity i pro ně. V MAP III je dost pozornosti věnováno i dětem nadaným. Ač se na samostatném plánování aktivit rodiče příliš nepodíleli, aktivity pro ně byly uskutečňovány. Několik akcí bylo i pro širokou veřejnost a zřizovatele.

V rámci principu otevřenosti bylo dbáno také na to, že kdokoliv (organizace, pedagog, člen PS, účastník aktivity) mohl vstoupit do projektu v jakékoliv fázi a přispět svým dílem k realizaci projektu.

A3.2 Jakým překážkám a výzvám při dodržování principu bylo nutno čelit a jak se s nimi dařilo vypořádávat?

Realizátoři MAP byli otevření a nebránili se spolupráci s jakoukoliv organizací, které do oblasti vzdělávání může přispět. V průběhu realizace projektů se organizace postupně objevovaly, byly aktivně vyhledávány od členů RT, budovaly se vztahy a ladily se detaily možné spolupráce.

- **Princip SMART**

Cílem MAP je především stanovovat priority v oblasti vzdělávání a následně se soustředit na jejich realizaci. Realizace musí být proveditelná, a proto by měla být sestavena jako SMART:

***S** – specifická, tj. s popisem konkrétních opatření a kroků, **M** – měřitelná, tj. s uvedenými indikátory, které jsou měřitelné a vypovídající, **A** – akceptovaná, tj. projednána v partnerství MAP, odsouhlasená a s jasně vymezenými kompetencemi i povinnostmi, **R** – realistická, tj. musí odrážet skutečné potřeby, plán musí být proveditelný a zdroje dostupné, **T** - termínovaná, tj. návrhy opatření mají svůj jasný termín.*

A3.1 Dařilo se podle tohoto principu při akčním plánování postupovat?

Ve všech projektech MAP byly stanovené priority v oblasti vzdělávání dále rozpracovány do jednotlivých cílů. U každého cíle pak popsáno, jak bude tento cíl konkrétně naplňován. (**S**). Měřitelnost byla u každého cíle popsána indikátory (**M**).

Na základě priorit a cílů byly v pracovních skupinách tvořeny akční plány. Aktivity zde uvedené se explicitně vztahovali k stanoveným cílům, byli zde také uvedeni zodpovědní nositelé aktivit. Tyto akční plány za všechny PS byly projednávány a schvalovány každý rok ŘV (**A**).

Před stanovením priorit, cílů a akčních plánů v každém projektu předcházela tvorba SWOT analýz za danou oblast. Díky těmto podkladům, tak priority, cíle a akční plány odrážely skutečné potřeby území.

Do akčních plánů byly zapisovány pouze aktivity, kde byla reálná možnost, že mohou být provedeny a že je na ně dostatek zdrojů. (R).

V akčních plánech byly stanoveny termíny, kdy mají být aktivity realizovány. Naplnění priorit bylo ohraničeno termínem realizace projektu (T).

ukázka zpracování priority za MAP II

Priorita	1. Motivující kultura učení
Cíl	Cíl 1.1 Podpora motivující kultury učení zaměřené na maximální úspěch každého dítěte/žáka.
Popis cíle	<p>1.1.1 X učitelů základních škol na území ORP Zábřeh bude nejpozději ve školním roce 2022/2023 vzděláno v oblasti nových metod a forem práce inkluzivního vzdělávání. Učitelé se vzdělávají prostřednictvím kurzů DVPP, prostřednictvím stáží a workshopů, díky literatuře a jinak; vzdělávání je hrazeno z OP VVV a nabídka zprostředkována koordinátory MAP. Učitelé používají nové metody práce, které umožní efektivně pracovat s heterogenní skupinou žáků, včetně talentovaných dětí. Učitelé rozvíjí motivující kulturu učení zaměřenou na maximální úspěch a pocit sounáležitosti pro každého žáka.</p> <p>1.1.2 Vznik a rozvoj školských poradenských pracovišť (ŠPZ) pro práci s dětmi MŠ a žáky ZŠ v regionu poskytujících podporu dětem a žákům se speciálními vzdělávacími potřebami a sociálně znevýhodněným, metodickou podporu učitelům a pomoc rodičům.</p>
Indikátory	<p>1.1 Počet předložených projektových žádostí do OP VVV 1.2 Počet podpořených projektových žádostí do OP VVV 1.3 Počet předložených projektových žádostí do IROP 1.4 Počet podpořených projektových žádostí do IROP 1.5 Počet realizovaných stavebních úprav k navýšení kapacity, zřizování bezbariérovosti a jiných stavebních úprav 2.1 Počet asistentů pedagoga 2.2 Počet školních asistentů 2.3 Počet chův 2.4 Počet školních speciálních pedagogů 2.5 Počet školních psychologů 2.6 Počet školních sociálních pedagogů 3.1 Počet seminářů, workshopů, sdílení (v rámci Partnerství MAP a OP VVV) 3.2 Počet učitelů vzdělaných prostřednictvím DVPP a dalších aktivit realizovaných v rámci Partnerství MAP a OP VVV 3.3 Počet MŠ, ZŠ účastnících se všech forem DVPP</p>

ukázka zpracování akčního plánu za PS ČG a CJ z MAP II

2020	aktivita		realizátoři		časový plán	finanční plán (v Kč)	výstup indikátory	vazba na	vazba na cíl
	název	popis	nositel	spolupráce s					
Aktivita PS Čtenářská gramotnost									
1.	Podpora čtenářské gramotnosti	Putovní kufříky pro MŠ - divadelní	Effenberger Rychlá	Dvořáková	leden - prosinec	12 000	počet zapojených škol	2	2.1 2.2
		Putovní kufříky	Effenberger Rychlá	Janků, Dvořáková	leden - prosinec	10 000	počet zapojených škol	2	2.1 2.2
		Čteme dětem v Zábřehu	Karafiátová	Dvořáková	31.03.2020	4 000	počet zapojených škol	2	2.2
		O poklad paní Magdaleny	Vít	Dvořáková	květen	2 000	počet zapojených škol	2	2.2
		Toulky zábřežskou historií	Vít	Dvořáková	říjen - listopad	2 000	Počet zapojených škol	2	2.2

A3.2 Jakým překážkám a výzvám při dodržování principu bylo nutno čelit a jak se s nimi dařilo vypořádávat?

Většinu položek z principu SMART se dařilo dodržet. Nejvíce problematické bylo naplnit stanovený akční plán. Zejména díky covidu a válce na Ukrajině přišla do školství témata, se kterými žádný akční plán nepočítal. Na druhou stranu se realizačnímu týmu podařilo reagovat na potřeby z území a podle toho přizpůsobit aktivity.

• **Princip partnerství**

Partnerství je vztah mezi dvěma nebo více subjekty, který spočívá ve spolupráci těchto subjektů při přípravě a následné realizaci plánu. Obsahem spolupráce partnerů je společná tvorba, koordinace, organizace, řízení, monitorování a vyhodnocování plánu. Partnerství je založeno na sdílené odpovědnosti a na demokratických principech rozhodování při tvorbě a řízení plánu. Podíl partnerů na společném plánu nemusí být stejný. Účast musí být opodstatněná a nezastupitelná. Jejich přínos pro tvorbu či realizaci plánu musí spočívat v zajištění aktivit, bez jejichž realizace by nebylo dosaženo cílů a zároveň je nemůže zajistit sám vlastními zdroji a silami jediný subjekt.

A3.1 Dařilo se podle tohoto principu při akčním plánování postupovat?

Ve všech projektech MAP byla a je role realizačního týmu při tvorbě plánu nezastupitelná. Realizační tým je tmelícím prvkem pro vznik a udržení partnerství. Vytvářel platformy pro setkávání a diskuzi, budoval vztahy a důvěru s jednotlivými partnery a vzájemně je propojoval k další spolupráci.

Připravoval podklady na jednání, dbal na harmonogram realizace plánu, jeho monitorování a vyhodnocování. Partneri (ředitelé, pedagogové, zřizovatelé, rodiče, děti, další subjekty) v partnerství vystupují jako odborníci na svou danou problematiku a realizační tým z jejich expertíz skládá mozaiku akčního plánu a dbá na jeho naplňování.

A3.2 Jakým překážkám a výzvám při dodržování principu bylo nutno čelit a jak se s nimi dařilo vypořádávat?

Někteří partneři byli schopni časem fungovat do jisté míry samostatněji a realizovat aktivity bez větší pomoci realizačního týmu. Ve větší míře se ale objevovala potřeba, aby realizační tým posouval věci dopředu a iniciativa vycházela především od něj.

B. Dopady MAP:

B1: Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

B1.1 Jaké byly pozitivní, negativní, záměrné a nezamýšlené změny v území?

S ohledem na popis území před realizací projektu MAP, který je uvedený v úvodu Evaluační zprávy, lze konstatovat, že došlo k **pozitivnímu a záměrnému posunu** v těch to oblastech:

- vytvořilo se prostředí pro společné plánování - společný cíl a postup k jeho naplnění na základě dohody zainteresovaných subjektů
- území má strategii a akční plány rozvoje vzdělávání v regionu
- vytvořila se platforma, která umožňuje rozvoj spolupráce zainteresovaných aktérů v oblasti vzdělávání v ORP Zábřeh
- vytvořila se organizační struktura, která napomáhá identifikovat slabá místa a rozvojové příležitosti pro rozvoj regionálního vzdělávání
- vznikla platforma spolupracujících odborníků – posiluje lidské kapacity v oblasti vzdělávání, předává příklady dobré praxe a šíří je do dalších škol
- aktivity projektu reagují přímo na potřeby z území, samotní aktéři mají možnost je ovlivňovat a podílet se na jejich realizaci
- v území je zavedeno společné a koordinované informování škol
- zlepšila se spolupráce formálního a neformálního vzdělávání pro rozvoj potenciálu každého žáka
- do území přicházejí kvalitní lektoři a zajímavá témata v oblasti vzdělávání, vzdělávání je dostupné a bezplatné
- dlouhodobé plánování se zařazuje do aktivit škol
- v rámci strategického rámce byly odsouhlaseny a realizovány investice do školních budov, zahrad a vybavení odborných učeben

- bylo realizováno mnoho aktivit v oblasti čtenářské gramotnosti, aktivního používání cizího jazyka, matematické gramotnosti a digitálních kompetencí žáků, polytechniky a přírodních věd, předškolního vzdělávání, managementu škol a rovných příležitostí
- probíhá diskuze nad inkluzí, snaha o rozvoj potenciálu každého žáka
- přišla do území nová témata – klima třídy, supervize, dětský potenciál, nadané děti, formativní hodnocení, wellbeing
- zvyšuje se počet psychologů, speciálních pedagogů, asistentů pedagoga, školních asistentů na školách v území
- navázala se a prohlubuje se spolupráce s okolními týmy MAP, území se více propojují, v některých oblastech také strategicky sjednocují
- navázala se a prohlubuje se spolupráce s krajem a projektem IKAP, NPI

Negativní a nezamýšlené dopady:

- rozevření nůžek mezi školami – ty, které se do projektu aktivně zapojovaly a pracovaly na sobě „utekly“ těm neaktivním.

B2: Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

B2.1 Jaké byly pozitivní, negativní, záměrné a nezamýšlené přínosy pro jednotlivé aktéry?

Vedoucí pracovníci škol

Projekt MAP vytvořil pro ředitele škol prostředí pro sdílení svých starostí a radostí ohledně vedení a provozu školy, mnoho manažerských a leaderovských workshopů, individuální podporu při tvorbě strategie školy (Na skleničku s řediteli, Setkání ředitelů málotřídních škol, Setkavárny pro mateřinky, Ředitelská akademie, Ředitel koučem, Co by měl každý ředitel vědět, inspirativní návštěvy škol ...).

V rámci pracovní skupiny Management škol měli členové – ředitelé možnost ovlivňovat přímo proces akčního plánování a tvořit jeho obsah.

Díky možnosti setkávání se z mnoha ředitelů stali kolegové, přátelé a to přispělo k menší konkurenci mezi školami. Vytvořily se vztahy spolupráce.

Někteří ředitelé, kteří hojně využívali aktivit projektu, na sobě pracovali a posouvali se kupředu. Jiní ředitelé byli naopak málo aktivní a jejich profesní růst stagnoval. Kvalitativně se mezi nimi vytvořila propast, což nebylo záměrem projektu.

Pedagogičtí pracovníci

Pedagogičtí pracovníci byli nejvýznamnější skupinou projektu MAP. Ti mohou přímo ve škole dělat kvalitní pedagogickou práci a mají na děti a žáky největší dosah. Proto byla velká pozornost věnována jejich profesnímu a osobnostnímu rozvoji.

Členové PS byli nejčastěji právě pedagogové a měli tak možnost aktivně tvořit obsah akčního plánování. Přinášeli své nápady a díky projektu MAP je mohli realizovat. Setkávali se s podobně smýšlejícími aktivními lidmi. Sdělovali své potřeby ze škol a díky workshopům, sdílením, inspirativním výjezdům je mohli naplňovat.

Pedagogové, kteří nebyli přímo v PS, měli možnost se aktivit projektu také účastnit a sdělovat své náměty a přání v dotaznících zpětné vazby, které obdrželi po každé akci.

Projekt MAP přinesl takto do území kvalitní DVPP, které bylo velmi dostupné – jak místně, tak finančně (bezplatné). Možnost spolupráce s rodilými mluvčími pro rozvoj vlastních komunikační dovedností v cizím jazyce.

V jistých fázích projektu, kdy naplno pracovaly a implementovaly všechny pracovní skupiny, docházelo k tomu, že aktivit bylo najednou mnoho a pedagogové museli volit, čeho se zúčastní. Nebylo pro ně jednoduché plnit povinnosti ve škole, DVPP a ještě další životní role. Z původního hladu po dalším vzdělávání docházelo postupně k přesycenosti. Zároveň ale také docházelo k identifikaci místních lídrů ve vzdělávání.

Stejně jako u ředitelů – byli pedagogové aktivní a ti, kteří se do aktivit projektu příliš nezapojovali.

Žáci a děti

Dětem a žákům přinesl projekt několik kvalitních a zábavných akcí, které členové pracovních skupin připravili přímo pro ně (Konstruktérské akademie, Člověče nezlob se, Rychlebky, Příběhy našich sousedů, Čteme dětem v Zábřehu, O Poklad paní Magdaleny, Toulky zábřežskou historií, Polytechnické dny, Aktivní dny...)

Měli možnost se setkat a pracovat s rodilými mluvčími a dobrovolnicemi z projektu Erasmus, začít multikulturalitu a setkat se s lidmi z cizích zemí.

A pracují s nimi ve školách pedagogové, kteří se účastnili aktivit a DVPP a zvyšovali tak svůj profesní a osobnostní potenciál.

Rodiče

Rodiče jsou skupina, která je pro vzdělávání dětí a žáků klíčová, ale těžko se mnohými navazuje spolupráce. Taková je zkušenost i pedagogů MŠ a ZŠ. Pracovní skupiny chtěly s rodiči v rámci Rodičovských akademií spolupracovat a nabízet jim zajímavá témata z oblasti výchovy. Na akce, které byly pořádány, ale mnoho rodičů nepřicházelo. V rámci covidových opatření bylo nutno mnoho aktivit přesunout do online prostoru a bylo zjištěno, že tato forma je pro rodiče mnohem lákavější a dostupnější. Z pohodlí domova, bez nutnosti zajišťovat si hlídání, mohou sledovat webinář a vzdělávat se. Díky tomu se výrazně zvedla účast na rodičovských akademiích.

Rodiče byli dotazováni i v několika anketách a měli možnost vyjádřit svůj názor na školství v jejich území, měli svého zástupce v ŘV.

Zřizovatelé

Intenzivní spolupráce probíhala s největším zřizovatelem v území – městem Zábřeh – vedoucí odboru. Byla zapojena do PS Rovné příležitosti po celou dobu projektů, do ŘV i do manažerského vzdělávání. Účastnila se aktivit pro ředitele a mohla tak s nimi budovat vztahy a čerpat inspiraci na výjezdech. Dalším zřizovatelům v území se projekt začal věnovat více až v závěru období, kde bylo pro ně uspořádáno informativní setkání a debatovali se otázky spolupráce zřizovatele a školy, financování a příklady dobré praxe. V plánu je inspirativní výjezd a další debaty s odborníky.

Zaměstnavatelé

V průběhu projektu bylo zjištěno, že základní a mateřské školy nejsou pro zaměstnavatele moc zajímavým partnerem, soustředí se spíše na středoškoláky, kteří mají k trhu práce přece jen blíže. I přesto se podařilo zorganizovat Burzu práce, kde se žáci posledních dvou ročníků ZŠ mohli seznámit s nabídkou místních firem, Kulatý stůl se zaměstnavateli, Konstruktérkou akademii, kde se firmy opět mohly prezentovat a motivovat žáky k výběru vhodného oboru. První setkání má za sebou aktivita Učitelé do firem, kde kariéroví poradci ZŠ, ale i běžní pedagogové dostanou informace, co firmy od svých budoucích zaměstnanců očekávají a jaké kompetence by školy měli u svých žáků rozvíjet.

Zástupci neformálního vzdělávání

Díky projektu MAP došlo k prohloubení spolupráce s organizacemi poskytující neformální vzdělávání. Vedoucí Městské knihovny je členkou PS Čtenářská gramotnost a to velmi aktivní. Díky jejímu přístupu začaly školy více využívat služeb knihovny a bylo ve spolupráci s knihovnou uspořádáno několik aktivit na podporu čtenářské gramotnosti. Byla navázána užší spolupráce také se ZUŠ Zábřeh, Muzeem Zábřeh, KD Zábřeh a DDM Krasohled. Bylo využíváno jak prostor těchto organizací, tak zaměstnanců k pořádání aktivit.

Zástupci sociálních služeb

Zejména v projektu MAP III došlo v rámci PS Rovné příležitosti k propojení prostředí školy s prostředím sociálních služeb pro rodiny. Obě skupiny si mohly vytyčit problémové oblasti a říci si, kde jsou jejich průniky, ve kterých spolu mohou spolupracovat. Ať už jsou to rodiče, kteří se ocitli v těžké životní situaci a výchova a vzdělávání dětí pro ně není prioritou, tak děti, které se potýkají s rizikovým chováním. Na setkání pracovních skupin se dařilo problémy pojmenovat a hledat možná řešení. Došlo i k navázání spolupráce mezi školami a organizacemi při zajišťování preventivních programů pro žáky.

Veřejnost

Aktivní veřejnost, která se o problematiku vzdělávání zajímá, měla možnost se díky webovým stránkám projektu, Fb profilu, a článkům v médiích dovídat o aktivitách projektu, výsledcích projednávání dokumentů a strategiích. S veřejností se zástupci MAP setkávali i na prezentačních akcích, které byly pořádány. Veřejnost sehrávala roli spíše pasivní, jako konzument, nikoliv aktivní, zasahující do aktivit s tendencí něco měnit.

B3: Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

B3.1 Jaké vzájemné přínosy, komplementarity a synergie s dalšími projekty byly identifikovány?

IKAP (IDZ)

Společné vzájemné informování se zejména v oblasti polytechniky, kariérového poradenství spolupráce se SŠ v území.

SYPO

V MAP byli využíváni někteří lektori pracující v projektu SYPO. Někteří členové PS, byli zároveň také v projektu SYPO zapojeni a docházelo k přenosu informací.

NPI

Spolupráce s NPI Olomouc, účast na setkávání příjemců IPo MAP, které pomáhá sdílet informace, získávat informace o systémových projektech, umožňuje další spolupráci mezi MAPy např. v oblasti hledání kvalitních lektorů, řešení úkolů, které projekt ukládá, společný postup evaluace projektu...

Okresní partnerství

Je platforma různých aktérů (zástupci MAP, kraje, zřizovatelů, sociálních organizací), ve které dochází k budování partnerství na širším území v oblastech přenosu dat z oblasti vzdělávání, sociální situace rodin a její vztah k úspěšnosti žáka ve škole.

Eduzměna

Někteří členové realizačního týmu a další aktéři z území jsou zapojeni na projektu Eduzměna. Jedná se o podporu škol prostřednictvím mapování, průvodcování škol ve třech základních hodnotách – aktivita, reflektivita a vztahy.

MAP Šumpersko

Blízká spolupráce s MAP Šumpersko. Jedná se o vedlejší území, které se vzájemně prolíná s územím Zábřežska. V rámci úspory finančních i lidských zdrojů jsou některé aktivity pořádány pro aktéry z obou území.

Šablony

Zamezení dublování aktivit a zároveň posilování směrů rozvoje škol i v oblastech, které šablony neumožňují či neumožňují dlouhodobě

PS Vzdělávání NS

Výměna informací a sdílení v oblasti vzdělávání, trendů a postupů MŠMT.

C. Udržitelnost MAP:

C1: Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

C1.1 Jak budou fungovat (finančně a personálně) vytvořená partnerství po skončení projektu?

Dosavadní výstupy a výsledky, jichž bylo v projektu MAP dosaženo, mají svou hodnotu, ale z dlouhodobého hlediska je třeba o ně pečovat a udržovat je.

Udržitelnost projektu je v současné době spojena se nutností financovat práci minimálně realizačního týmu projektu, který má roli koordinační, podpůrnou a evaluační pro celý proces akčního plánování.

Aktivita většiny dalších zainteresovaných osob v projektu ještě není na takovém stupni, že by z vlastního přesvědčení pracovali bez finanční podpory na organizačním zajištění a administrativní podpoře dalšího zvyšování kvality vzdělávání nad rámec svých běžných pracovních povinností.

O vzniklá partnerství je třeba se i nadále starat, vytvářet prostor pro setkávání. Mezi mnohými jednotlivci jsou vazby vytvořeny, nicméně je třeba pečovat o komunitu jako celek.

C1.2 Jaké aktivity jsou nosné natolik, že by se v nich pokračovalo i bez finanční podpory z ES fondů a jaký by byl plán jejich financování? Ve kterých aktivitách/činnostech se již dále pokračovat neplánuje? A proč?

Aktivity MAP se nejvíce zaměřují na pedagogické pracovníky, proto aktivity pro ně jsou nejlépe udržitelné. Jsou to aktivity, které nejsou finančně náročné, pedagogové a ředitelé si je umí zorganizovat sami, a dávají jim největší smysl, tzn. aktivity vzájemné spolupráce, sdílení, inspirace, poskytnutí vzájemné podpory – Setkavárny pro mateřinky, Setkání ředitelů málotřídních škol, Na skleničku s řediteli, metodická setkání.

Na tyto činnosti mají školy své zdroje – prostorové, personální a finanční.

DVPP je možné pro školy získávat i pomocí šablon, zde je již role MAP částečně zastoupena.

Zachování aktivit se dá předpokládat také u poskytovatelů neformálního vzdělávání – Městská knihovna Zábřeh, muzeum Zábřeh, DDM Krasohled. Zde byla díky projektu navázána bližší spolupráce mezi školami a těmito institucemi, ve které mají zájem obě strany pokračovat.

Role zřizovatele a jeho vliv na fungování školy v obci není zanedbatelný a je třeba se této cílové skupině více systematicky věnovat. Prostor je na to zejména v projektu MAP III, v němž je prostor budovat si s touto skupinou vztah důvěry a spolupráce. Je třeba hledat další finanční zdroje na pokrytí těchto aktivit.

Další cílové skupiny (děti, žáci, rodiče, zaměstnavatelé, veřejnost) jsou spíše v roli konzumentů, nejsou příliš v aktivní roli až na výjimky. Zde se nedá očekávat samostatná iniciativa v zachování aktivit. Navíc projekt MAP III bez implementačních aktivit ukazuje, že není těmto skupinám co nabídnout, pokud pro ně nemohou být realizovány žádné vzdělávací akce.

Do budoucna se jeví jako spíše nereálné zajištění velkých vzdělávacích akcí s významnými lektory ve větším měřítku. Nebo akcí, které jsou organizačně a finančně náročné, byť se na jejich rozpočet už nyní skládá více subjektů.

C2: Je plán udržitelnosti MAP realistický?

C2.1 Jaká jsou rizika pokračování MAP po skončení programového období?

Rizika:

- bude obtížné opět realizovat mnohé implementační aktivity
 - obava ze ztráty kontaktu s významnými cílovými skupinami ovlivňujícími vzdělávání – rodiče, zaměstnavatelé, veřejnost
 - nebudou realizovány společné zajímavé/innovativní aktivity pro děti a žáky
- z projektu MAP vypadnou důležití aktéři, kteří nejsou tak jasně strukturovaní a organizovaní jako pracovníci škol - jejich hlas – rodiče, veřejnost, zaměstnavatelé
- bude chybět podpora pro společné plánování na území regionu
- mezi školami nebudou přenášeny informace/zkušenosti v oblasti nových metod a forem vzdělávání
- bude chybět propojovací článek v přenosu informací mezi školami, z území směrem k NPI, MŠMT, Krajskému úřadu (IKAP, IDZ,...)

4. Doporučení

Oblasti, na něž je třeba se při zvyšování kvality regionálního vzdělávání dále soustředit:

Sdílení, spolupráce:

- podpora sdílení, setkávání, příklady dobré praxe ve všech klíčových oblastech
- zachování a rozvíjení spolupráce s kvalitními subjekty působícími ve vzdělávání a na trhu práce (knihovny, Pevnost poznání, DDM, PdF UPOL, FF UPOL, PPP, sociální služby, firmy...)
- aktivní vyhledávání příkladů dobré praxe ve školách a jejich šíření, síťování mezi školami

Vedení škol:

- strategické plánování ve školách (koncepce rozvoje školy) – shoda v pedagogickém sboru a soulad se zřizovatelem nad směřováním školy a investic do školy
- kvalitní spolupráce ředitele a zřizovatele
- podpora ředitelů, manažerské kompetence, sdílení, mentoring, koučink

Pedagogové:

- řešení přetíženosti pedagogů – wellbeing
- realizace DVPP pro profesní a osobní rozvoj pedagogů podle potřeb pedagogů, profesní učící se skupiny pedagogů, sdílení, mentoring a koučink

Rozvoj potenciálu každého žáka:

- individualizace ve výchově a vzdělávání
- podpora moderních forem výuky
- podpora třídních kolektivů jako prevence negativních jevů ve třídě (třídnické hodiny, preventivní programy)
- wellbeing žáků
- více odborníků do škol – psychologové, speciální pedagogové, sociální pracovníci

Podpora rodin:

- propojení školy a sociálních služeb v území, sdílení odborníci ve školách, mezioborové týmy za účelem podpory rodičovských kompetencí
- informační a osvětová činnosti pro rodiče

Shrnutí výstupů z evaluační zprávy – doporučení ve dvanácti bodech:

1. **Zajistit regionální organizační strukturu**, která bude podporovat rozvoj spolupráce zainteresovaných subjektů v oblasti vzdělávání v ORP Zábřeh.
2. Systematicky a společně pracovat na **vytvoření společných cílů a jejich naplňování** v oblasti vzdělávání.
3. **Zvyšovat kvalitu vzdělávání v mateřských školách** prostřednictvím společného vzdělávání a spolupráce.
4. **Zvyšovat kvalitu vzdělávání v základních školách** prostřednictvím společného vzdělávání a spolupráce.
5. **Středem pozornosti v oblasti vzdělávání musí být dítě/ žák**. Je třeba dbát na snižování nerovností, naplňování individuálních potřeb žáků. Učíme děti nikoliv předměty.
6. **Poskytovat podporu pedagogům – zvyšovat profesní i osobnostní dovednosti pedagogů** s cílem zajistit kvalitní výuku dětem, a to prostřednictvím DVPP, spolupráce, sdílení a společné profesní učení pedagogů.
7. **Podporovat fungování spolupracujících platforem** – např. pracovních skupin, kde dochází ke společnému vzdělávání pedagogů, přenosu informací, přenosu příkladů inspirativní praxe a k možnosti plánovat a realizovat společné aktivity/projekty v oblasti vzdělávání.
8. **Rozvíjet spolupráci škol a subjektů poskytujících neformální vzdělávání** – vnímat proces vzdělávání jako celoživotní proces, který probíhá nejen ve škole, ale je součástí dalších aktivit dětí/žáků.
9. **Sdílené porozumění kvalitnímu společnému vzdělávání** – zajistit vstřícné vzdělávací podmínky pro děti/žáky s různými vzdělávacími potřebami, podporovat včasnou diagnostiku, zajistit dostupnost podpůrných profesí ve vzdělávání – logopedi, speciální pedagogové, psychologové, sociální pedagogové, školní asistenti.
10. **Zlepšit spolupráci škol s rodiči, zřizovateli a veřejností**. Zlepšit spolupráci v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.
11. **Spolupracovat na zajištění kvalitního zázemí pro vzdělávání** – vyhledávání zdrojů pro modernizaci budov, zařízení škol, učeben,...
12. **Využívat data** (data based/informed evidence) pro rozvoj v oblasti vzdělávání, osobního rozvoje, v oblasti sociální a zdravotní.