**Závěrečná sebehodnotící zpráva MAP**

**V rámci projektu** **MAP II v ORP Týn nad Vltavou**

**CZ.02.3.68/0.0/0.0/17\_047/0009070**

**Obsah**

[A) Uspořádání účastníků v projektu, jeho vedení a klíčoví aktéři 2](#_Toc31837236)

[B) Aktivity projektu 6](#_Toc31837240)

[C) Výstupy, očekávané výsledky, udržitelnost 9](#_Toc31837243)

[D) Dodatečné informace 11](#_Toc31837246)

[E) Shrnutí 11](#_Toc31837247)

**Zpracoval:**

Mgr. Tomáš Chovanec – odborný metodik analýz

Hana Mičanová – hlavní manažer

Magdalena Pavlíková – metodik facilitátor

**Za** **období:** 1.1.20I9 – 31.12.2022

**Datum vypracování:** Prosinec 2022

# A) Vznik projektu a jeho vývoj

## I) Co kromě finanční motivace bylo hlavním impulsem k našemu zapojení se do projektu MAP / MAP II?

Hlavním přínosem bylo vybudování udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území. Aktéři, tj. představitelé samospráv, ředitelé školských zařízení, učitelé, rodiče a představitelé neziskových organizací společně pracovali, věděli o sobě a ve vhodných případech spolupracovali a využívali možnosti a kapacity tak, aby se celkově zlepšila kvalita vzdělávání v ORP Týn nad Vltavou.

Kromě výše uvedených cílů byl MAP II podkladem pro investice ve školách hrazené z IROP a dále zjištěné priority sloužily jako podklad pro další vypisované výzvy, tzv. šablony, pro plánované výzvy v oblasti spolupráce v území a pro plošnou podporu vzdělávání v potřebných tématech.

Dalším důvodem pro realizaci MAP II byly získané zkušenosti z předchozího projektu Pre MAP a MAP I. V průběhu Pre MAP a MAP I se vytvořila funkční partnerství, která se podílela na celé řadě důležitých výstupů (Strategický rámec, tvorba SWOT analýz, fungování jednotlivých pracovních skupin, zkušeností při vzájemné spolupráci škol a dalších místních aktérů apod), na které takto navázala struktura MAP II. Důležitou motivací byla i možnost realizovat tzv. aktivity implementace, které v průběhu realizace tvořily nedílnou součást celého projektu MAP II. Do projektu MAP II se zapojily prakticky všechny školy z území ORP Týn nad Vltavou, včetně organizací neformálního a volnočasového vzdělávání.

## II) Jaká byla naše původní představa o budování a fungování partnerství a jak se rozšířila/vyvinula/pozměnila v průběhu realizace, případně co k tomu vedlo?

Už od počátku realizace MAP II jsme měli poměrně jasnou představu o tom, jak bude vypadat průběh realizace projektu. Z předchozích dvou projektů jsme disponovali zkušenostmi s hlavním týmem, který byl složený ze zástupců místních škol a dalších významných aktérů v území. Na této zkušenosti jsme také vystavěli prakticky veškeré funkční mechanismy a partnerství, které jsme v průběhu realizace MAP II dále rozvíjeli. Naším cílem bylo zapojit všechny organizace/instituce související se vzděláváním. Chtěli jsme, aby partnerství nefungovalo pouze formálně, ale aby se podařilo navázat skutečně osobní vazby mezi zástupci vzdělávacích organizací i jednotlivci. Při samotném zpracování projektu jsme komunikovali s potenciálními členy realizačního týmu a o cílech a o způsobu realizace projektu s nimi diskutovali.

V průběhu realizace projektu už se nám tak opětovně prokázalo, že:

* v průběhu realizace projektu jsme se setkali s velmi dobrým přístupem členů jednotlivých pracovních skupin, které tvořily jádro projektu, které byly hlavním prvkem pro sestavování jednotlivých částí MAP II. Z činnosti pracovních skupin tak vycházely důležité impulsy a podněty, které byly zapracovávány do různých dokumentů a materiálů vytvořených v rámci projektu,
* akčním jádrem realizace a rozvíjení MAP byl realizační tým a ředitelé škol z ORP Týn nad Vltavou,
* představa, že ŘV by měl být akčním jádrem MAP, místem nejsilněji rozvíjejícím MAP, se nenaplnila. ŘV jako celek splnil všechny formální náležitosti, které mu náležejí, ale z více důvodů se nestal opravdu živým nositelem partnerství a dlouhodobých cílů a aktivit MAP (zejména z důvodů vycházejících z metodiky MAP (výčet „povinných“ členů ŘV), vytíženost členů ŘV atd.),
* v průběhu realizace projektu MAP II jsme se setkávali s aktivním přístupem škol, kdy míru a intenzitu jejich zapojení jsme odvozovali na základě jejich aktivní participace na realizaci především aktivit implementace, účastí a prací na pracovních skupinách a případně i účastí na dalších aktivitách realizovaných v rámci projektu MAP II,
* za velmi důležitou považujeme tvorbu a udržováním funkčních partnerství v rámci škol a dalších aktérů ve vzdělávání na území ORP Týn nad Vltavou i mimo něj. Tato spolupráce byla částečně v průběhu realizace projektu ovlivněna proti pandemickými opatřeními, nicméně po ustálení situace lze říci, že tato partnerství jsou i nadále funkční a přínosná.

# B) Uspořádání účastníků v projektu, jeho vedení a klíčoví aktéři

## 1) Podle jakých kritérií jsme vybírali partnery do projektu MAP / MAP II a proč? Postupovali bychom nyní stejně? Co bychom nyní změnili, pokud bychom začínali znovu?

ORP Týn nad Vltavou je jedno z nejmenších území a počtu škol. Možnosti výběru partnerů byly tím pádem omezené. Snažili jsme se oslovit všechny organizace (ať už příspěvkové, nestátní neziskové, zřizovatele, školy), které v ORP působí a mají vztah ke vzdělávání, a to v oblasti formálního i neformálního vzdělávání. V těchto organizacích pracuje malý počet vzdělavatelů a jejich kapacity nedostačují pro zapojení se do projektu. Na druhou stranu, pro výběr partnerů jsme nikdy nestanovovali prakticky žádná pravidla nebo kritéria. Při přípravě projektu došlo k oslovení všech aktéru v oblasti vzdělávání a práce s dětmi bez rozdílu. Jako nejefektivnější způsob byla využita osobní jednání zástupců projektového týmu a subjektů a po celou dobu realizace projektu jsme sbírali tipy na další regionální aktéry.

## 2) Bylo nastavení z pohledu kompetencí a odpovědnosti v platformách optimální a proč?

V průběhu projektu se nám osvědčila partnerství jako funkční, což jsme si mnohokrát dokázali i na jednotlivých pracovních skupinách. Nutno však podotknout, že u některých pracovních skupin také docházelo k různým tematickým překryvům, což je pro nás zejména důležitým impulsem pro nadcházející MAP III, kde pracovní skupiny budou obdobné. Celkově jsme však partnerství a platformy stanovovali tak, že nositelem myšlenek budou konkrétní lidé, resp. členové pracovních skupin, kteří se s členy realizačního týmu budou tvořit základní výstupy projektu. V tomto kontextu tak realizační tým zajišťoval především organizační a funkční řízení projektu a poskytoval i kompletní servis všem orgánům MAP II.

Strategií, která se v konečném důsledku prokázala jako velmi funkční, bylo po celou dobu realizace projektu motivovat účastníky k aktivní participaci na jednotlivých aktivitách a činnostech projektu. V průběhu jednání pracovních skupin tak docházelo k volné výměně názorů, které realizační tým neměl potřebu nijak zvlášť korigovat, protože míra a intenzita spolupráce jednotlivých členů pracovních skupin a Řídícího výboru byla dlouhodobě prověřena a dynamika těchto jednání byla všem účastníkům známá a měli s ní své vlastní zkušenosti. V zásadě jsme navázali na dobré zkušenosti a partnerské vztahy, které jsme měli z realizace MAP I a na tuto spolupráci jsme plánovali navázat i v rámci realizace projektu MAP II. V tomto ohledu bychom stávající postup nijak neměnili a při přípravě nového projektu bychom postupovali obdobným nebo stejným způsobem.

V rámci projektů fungovaly 2 základní platformy – Pracovní skupiny a Řídící výbor.

Jednání pracovních skupin bylo tematicky rozdělené do celkem čtyř skupin a její členové se vždy zaměřovali na řešení a diskuse v rámci konkrétních a aktuálních témat, které připravovali buď členové realizačního týmu, nebo samotní členové těchto pracovních skupin. Administrativně a technicky jednání pracovních skupin řídili členové realizačního týmu a z každého jednání vznikl samostatný zápis.

Jednání Řídícího výboru a jeho průběh řídil předseda a organizační záležitosti měl na starosti realizační tým projektu. Jednání Řídícího týmu lze hodnotit spíše jako formálnější, nicméně na řadě z nich jsme získávali důležitou zpětnou vazbu nad vypracovanými výstupy projektu, které byly Řídícímu výboru předkládány k projednání.

## 3) Jaké bylo odborné zajištění diskusních platforem a na jakém základě jsme vybírali odborníky?

Personální obsazenost diskusních platforem byla velmi často ovlivněna personálními kapacitami, kterými disponujeme na našem území. Jak již bylo předesláno v předchozích částech této sebehodnotící zprávy, tak ORP Týn nad Vltavou patří mezi nejmenší v ČR a z tohoto důvodu byla omezenější možnost pro získávání odborníků pro daná témata. V tomto kontextu jsme tak především čerpali z vlastních. Složení jednotlivých pracovních skupin však bylo dostatečně odborně zastoupené a její členové disponovali potřebnou odbornou kvalifikací, kterou si průběžně doplňovali i na odborných seminářích realizovaných v rámci akcí jiných organizací.

Z druhé strany však i realizační tým po celou dobu realizace projektu zprostředkovával informace, a to buď na základě konkrétních požadavků členů realizačního týmu, které byly identifikovány jako důležité, např. na jednáních pracovních skupin nebo reagovali na nabídky, které přicházely od jiných organizací do kanceláře nebo do e-mailových schránek členů realizačního týmu nebo i členů jednotlivých pracovních skupin. Kombinací obou přístupů jsme se tak po celou dobu realizace projektu snažili doplňovat odbornost a témata, která průběžně rezonovala, anebo byla aktuální.

## 4) Jaké byly rezervy v souvislosti se zajišťováním odborníků? Jaké změny jsme v tomto ohledu provedli?

V zajišťování odborníků je klíčová jejich dostupnost. A to jak ve smyslu znalosti či vědomosti o odbornících na dané téma či oblast a také ve smyslu jejich časové, příp. finanční, dostupnosti. To je otázka vždy individuální. Pro nalezení a získání vhodného odborníka je důležité včasné plánování a vzájemné sdílení.

# 

# C) Aktivity projektu

## 1) Jakým způsobem probíhalo setkávání aktérů v území participujících na tvorbě/aktualizaci MAP / MAP II, tj. Řídicího výboru a pracovních skupin (periodicita, forma, kdo moderoval)?

Setkávání se lišilo dle jednotlivých orgánů MAP:

* Realizační tým – setkával se zhruba 1krát za měsíc, v případě potřeby častěji. Členové týmu se setkávali i individuálně. Jednání byla prezenční, zároveň však členové RT byli i v pravidelném kontaktu prostřednictvím emailové či telefonické komunikace. Činnost realizačního týmu organizovala a řídila manažerka projektu.
* Řídící výbor – setkával se zhruba 1 za 3 měsíce či v případě potřeby. Řídící výbor se setkával jak prezenčně, tak i online, a to především z důvodů proti pandemických opatření. Jeho jednání bylo vždy organizováno členy realizačního týmu řízení měl na starosti předseda Řídícího výboru. Řídící výbor projednával a schvaloval všechny důležité a pro projekt významné dokumenty. Na každém jednání byli jeho členové informováni o postupu a důležitých výsledcích projektu.
* Pracovní skupiny – Vzhledem ke skutečnosti, že personální obsazení jednotlivých členů pracovních skupin se prolínalo, tak pracovní skupiny se scházeli vždy ve stejný den a postupně na sebe navazovaly. Jednání pracovních skupin byla vždy koordinována a organizačně zajišťována členy realizačního týmu projektu, a to včetně podkladových materiálů pro tato jednání. Cílem pracovních skupin tak bylo řešení aktuální situace, výměna zkušeností, předávání odborných informací a sdílení dobré praxe. V průběhu setkávání členů pracovních skupin jsme se nesetkali s nějakými zvlášť významnými konfliktními situacemi a setkání tak měla dělnou atmosféru. Určitá část jednání pracovních skupin také probíhala v online prostředí a jejich organizaci také zajišťoval realizační tým.

## 2) Co se nám osvědčilo?

Osvědčilo se především pestré složení realizačního týmu (různé odbornosti, zkušenosti, dovednosti) s významným podílem místních aktérů (znalost místa, kontakty v místě). Dále pak pravidelná komunikace v rámci realizačního týmu a různé možnosti komunikace; jasná dělba práce a zodpovědnosti v RT; spolehlivost a zodpovědnost členů RT jako výsledek kvalitního vedení a personálního obsazení projektu. Osvědčila se také setkání jak členů pracovní skupiny, tak setkávání učitelů v rámci jednotlivých aktivit.

Naopak nefunguje to, že členové jednotlivých skupin jsou pracovně velmi vytížení a na osobní setkávání je těžké najít shodný volný termín. Osvědčila se nám neformální, osobní komunikace, možnost problémy diskutovat, vzájemně si předat informace z oblastí. Podobná atmosféra provázela i pravidelné schůzky profesních skupin apod. Za velmi užitečné však považujeme i neformální setkávání především ředitelů škol, které přinášelo účastníkům projektu široké spektrum informací, podnětů a prostoru pro konzultace a sdílení zkušeností.

**3) Co jsme podnikli pro zlepšení?**

Vzhledem k minimálním nedostatkům jsme nemuseli přistupovat k žádným výraznějším nápravám.

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

Okruhy témat, které se nám podařilo prostřednictvím realizace projektu zlepšit jsou uvedeny v předchozích odpovědích. Nad rámec výše uvedeného je však nutné poukázat na to, že se nám dlouhodobě a opět i v případě realizace tohoto projektu ukázala nutnost systematicky a kontinuálně podporovat spolupráci mezi jednotlivými aktéry ve vzdělávání na území ORP Týn nad Vltavou. Projekty s tímto zaměřením realizujeme již téměř více 8 let a v tomto kontextu tak můžeme zcela jistě poukázat na to, když v průběhu realizace všech projektů Místních akčních plánů se relativně dobře daří udržet motivaci především ředitelů škol při participaci na projektech s tímto zaměřením. K tomu i celkově odpovídá atmosféra na jednotlivých jednáních, kdy diskuse probíhají v relativně dobré atmosféře a téměř vždy se daří dosáhnout společného konsensu.

**5) Jaké aktivity byly v projektu nejpřínosnější a proč?**

Jako nejpřínosnější se jednoznačně ukázaly všechny aktivity spolupráce. Všechny pracovní skupiny potvrdily, že největším přínosem projektu bylo navázání kontaktů a rozvoj spolupráce mezi různými aktéry. Nejvíce byla oceňována spolupráce mezi mateřskými školami a základními školami a spolupráce škol s rodiči. Setkání ředitelů a ředitelek škol stejného typu (MŠ, ZŠ), které v tomto kontextu hodnotíme jako nejvíce přínosné pro celou realizaci projektů, a především pak z hlediska výstupů a podnětů. Nad rámec výše uvedeného v předchozím bodě, za jednu z nejpřínosnějších aktivity vnímáme především možnost realizace aktivit implementace. Volba a tematické zaměření aktivit implementace vycházela z aktuálních potřeb škol, kterého se nám právě díky aktivitám implementace podařilo do škol zajistit a profinancovat. Těchto aktivit implementace se účastnila celá řada dětí a žáků ze škol v ORP Týn nad Vltavou a v rámci dílčích hodnocení a sdílení dobré praxe je možné tyto aktivity hodnotit jako velmi přínosné. I přes proti pandemická opatření, která realizaci aktivit implementace načas pozastavila, že se podařilo pokrýt z větší části potřeby škol a v posledním roce realizace zvládnout profinancovat aktivity, které nebylo možné realizovat z důvodu uzavírky škol. V neposlední řadě i setkávání pracovních skupin, prostor k participaci (vzájemné naslouchání, kultivovaná diskuse, společné závěry, větší vzájemné porozumění, sdílené autorství výstupů, budování vztahů).

# D) Výstupy, očekávané výsledky

## 1) Jaké byly původně plánované a jaké jsou v tuto chvíli reálné výstupy z projektu MAP / MAP II?

V průběhu projektu se podařilo realizovat všechny výstupy, které byly plánovány v žádosti o podporu:

Strategické dokumenty:

* Strategický rámec MAP – aktualizace
* Popis potřeb škol, Analýza rovných příležitosti ve vzdělávání
* vyhodnocení Akčního plánu 20I9/2020 a 2020/2021
* aktualizovaný Místní akční plán včetně Akčního plánu 2021/2022

Regionální partnerství:

* fungující realizační tým, ustavení ŘV MAP, včetně schválení statutu a jednacího řádu, pracovní skupiny – výstupy z jejich jednání, zápisy
* Komunikační plán MAP ORP Týn nad Vltavou
* Seznam plánovaných evaluací, jejich témat a cílů a harmonogram evaluací

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

K vytvoření funkčního partnerství směrovalo veškeré úsilí realizačního týmu a aktivních členů partnerství v území. Funguje ŘV (podrobnější Info viz výše), bylo podepsáno memorandum o spolupráci (viz dále). U všech aktivit, které jsme v rámci projektu MAP nabízeli (jednání řídícího výboru a pracovních skupin, vzdělávací akce, různé formy setkání s aktéry...), jsme usilovali o účast zástupců různých cílových skupin tak, aby měli možnost setkat se nad zajímavým tématem v příjemném prostředí, dozvídat se tak víc o sobě navzájem a přirozeně, na základě vzájemného poznání (potřeby, možnosti, organizační struktura, kompetence apod.) přicházet s náměty na vzájemně prospěšnou spolupráci. Akční plán a roční akční plán byly vytvořeny participativně. Vycházeli jsme z podkladů získaných v průběhu celého projektu včetně zpracování analytické části, s podporou speciálně vytvořené pracovní skupiny, v níž se scházeli zástupci všech typů aktérů v území.

## 3) Která nastavení/formáty komunikace se v našem území ukázaly jako nejlepší a proč?

Osobní jednání na pravidelných poradách s pečlivě připraveným programem, řízením a záznamem; sdílení informací a dokumentů plus operativní řešení e-mailem a telefonicky. Při komunikaci s aktéry MAP jsme používali oslovování aktérů různými způsoby (osobně, e – mailem, doručením a/nebo vyvěšením plakátu, telefonicky, informace v obecním zpravodaji, z webové stránky apod.).

## 4) Která nastavení/formáty komunikace bychom ve svém území naopak již nevolili a z jakého důvodu?

Ověřili jsme si, že nelze spoléhat na jeden nebo několik málo způsobů komunikace a/nebo předávání informací; je třeba využívat různé způsoby komunikace a přizpůsobovat je podle potřeby. Jen e-mail nebo jen plakát nebo jen telefonát nefungují. Bez zajištění efektivní komunikace nelze projekt komunitního charakteru typu MAP úspěšně realizovat. Pokud v komunikaci byly nějaké nedostatky, tak to bylo nejčastěji z hlediska jejího načasování.

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

Fungování partnerství je nastaveno dokumenty, které jsou výstupy projektu. Je ale třeba zdůraznit, že partnerství potřebuje tahouna či zastřešení; ŘV sám o sobě není dostatečný. Získali jsme finanční prostředky na projekt MAP III, přirozeně se tým projektu stane i motorem a zázemím partnerství. Vytvořená partnerství plánujeme plynule a kontinuálně přenést i do navazujícího projektu MAP III, kde budeme v souladu s podmínkami výzvy realizovat dílčí aktivity právě ve spolupráci s aktéry v území ORP Týn nad Vltavou. Předpokládá se, že v dalším projektu se bude průběžně pracovat na půdorysu stávajících pracovních skupin, které budou podobně personálně obsazeny, což zakládá poměrně dobrý předpoklad pro dobrou efektivitu a společné fungování i v nadcházejících měsících realizace projektu. Část partnerství může probíhat i na neformální bázi nebo v režii jednotlivých škol či neformálních vzdělavatelů dle zájmu. Náplň partnerství bude částečně záviset i na finančních prostředcích – některé aktivity (např. výměna zkušeností) jsou finančně nenáročné, jiné (např. semináře, konkrétní posun v některé z vymezených oblastí) externí zdroje vyžadují.

# D) Dodatečné informace

Bez komentáře

# E) Shrnutí

Tuto Závěrečnou sebehodnotící zprávu Místního akčního plánu sestavili pracovníci projektového týmu dle metodiky pro vnitřní evaluace projektů. V průběhu realizace projektu byly sbírány podklady ke zpracování této evaluace a vyhotovení této zprávy probíhalo od září do října 2022. Evaluace realizovaných aktivit probíhala po celou dobu projektu dle Harmonogramu realizace jednotlivých evaluací. Výstupem jednotlivých evaluací jsou dvě Průběžné Sebehodnotící zprávy a tato Závěrečná sebehodnotící zpráva.