



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



Název projektu: MAP vzdělávání ORP Šumperk III
Reg. č. projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022922

Závěrečná evaluační zpráva

Schváleno ŘV 6. 11. 2023

Mgr. Bronislava Janíčková, MBA, Ing. et Ing. Jan Libosvár,

Ing. Zdeňka Mihulková, Ing. Alena Dvořáková



2023

Úvod

Evaluace MAP je řešena na základě schválené projektové žádosti a publikované metodiky pro vnitřní evaluaci projektu PO 3 OP VVV MŠMT.

Realizační tým projektu MAP (RT MAP) pravidelně monitoroval a vyhodnocoval naplňování cílů projektu, akčních plánů a aktivit implementace MAP. Evaluace je v souladu s doporučením MŠMT jako poskytovatele dotace založena na kombinaci dopadové a procesní evaluace. Vyhodnocení probíhalo formou sebehodnotících evaluačních aktivit, které uskutečnil RT MAP.

Proces evaluace byl zahájen určením témat a cílů dílčích evaluací, a to za účasti zástupců RT MAP a členů řídicího výboru. Zároveň byly vybrány cílové skupiny, které se dílčích evaluačních setření zúčastnily.

Evaluace probíhaly dle stanoveného časového plánu a pomocí předem vybraných nástrojů, které nastavil RT MAP. Po provedení šetření následovalo jejich vyhodnocení a zpracování evaluačních doporučení. RT MAP následně s výsledky šetření seznámil všechny členy PS a ŘV MAP, kteří je během svých setkání projednají.

Předmětem evaluace je implementace na sebe navazujících, dvou ukončených a třetího realizovaného místního akčního plánu pod hlavičkou MAS (Místní akční skupiny) Šumperský venkov, z.s., a dalších přidružených dokumentů:

- (1) MAP vzdělávání ORP Šumperk, r.č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_005/0000346
- (2) MAP vzdělávání ORP Šumperk II, r.č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_047/0008588
- (3) MAP vzdělávání ORP Šumperk III, r.č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022922
- (4) Evaluační zprávy – sebehodnotící, závěrečné, akčních plánů, členů PS, priorit a cílů, přínosů MAP, hodnotící zprávy ze vzdělávacích akcí, dotazníků zpětné vazby
- (5) Dotazníky vybaveností škol, popis potřeb škol
- (6) Reflektivní zprávy zapojených organizací
- (7) Podklady k projektům, které spolupracují s MAP

MAP III, realizovaný v rozmezí 9/2023 až 11/2023, navazuje na dosažené cíle MAP I a MAP II, a tedy podporuje rozvoj mateřských a základních škol, spolupráci škol, zřizovatelů a ostatních aktérů ve vzdělávání, ale je zaměřený právě především na evaluaci a všeobecné zhodnocování dosavadní činnosti vzniklého uskupení lokálních aktérů. Evaluace je hlavní aktivitou tohoto navazujícího projektu.

Konkrétní podoba evaluačního šetření, ukotvená v evaluačním designu, je kombinací formativní a dopadové evaluace. Projektové podmínky a finanční zajištění evaluace určilo zapojení externího evaluátora v průběhu projektu, kdy především probíhal sběr dat, s větší intenzitou potom v době jeho ukončování, kdy byla také vypracována předkládaná zpráva. S ohledem na nutnost dokončit evaluaci současně s koncem projektu nebylo reálné provést ex-post hodnocení dlouhodobých dopadů provedených intervencí, vyhodnocena byla tudíž dopadovost pouze krátkodobá a střednědobá. Formativní část evaluace by měla sloužit jako zpětná vazba realizačnímu týmu k právě probíhajícím i budoucím aktivitám, kdy se předpokládá navazující projekt obdobného charakteru.

Harmonogram evaluace se tedy vázal k následujícím termínům:

- (1) odevzdání evaluačního designu v termínu do 31. 3. 2023;
- (2) sběr dat ve spolupráci s realizačním týmem v měsících dubnu až srpnu 2023;
- (3) prezentace předběžných výsledků evaluace na schůzce Pracovních skupin v listopadu 2023;
- (4) odevzdání finální verze evaluační zprávy v termínu do 30. 11. 2023. Schváleno Řídícím výborem dne 6. 11. 2023.

Metody, jejichž využití se předpokládá

Desk research

Předpokládá se využití u většiny evaluačních otázek.

Předpokládá se zjišťování odpovědí na evaluační otázky/podotázky podrobným studiem následujících podkladů:

- Dokumentu „Postupy MAP III – Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání“
- Dokumentace MAP, konkrétně analytických podkladů, strategických rámců, implementačních částí, ročních akčních plánů
- Podklady k projektům (ideálně žádosti o podporu nebo aspoň základní informace o podkladech) – u těch projektů, kde došlo ke spolupráci (nebo návaznosti) na MAP
- Žádosti o podporu u všech tří projektů (MAP I, MAP II, MAP III)

Řízené individuální hloubkové rozhovory

Se zainteresovanými osobami – mělo by se jednat o osoby zapojené do procesu místního akčního plánování, členy řídicího výboru, pracovních skupin, metodických klubů, zástupce škol apod. (konkrétní osoby budou vytipovány), Předpokládají se rozhovory s cca 10 – 15 osobami.

Skupinové rozhovory či focus groups

Předpokládá se jako významný doplněk k metodě řízených individuálních hloubkových rozhovorů.

Expertní vyhodnocení

Předpokládá se expertní vyhodnocení následujícího:

- Dokumentů, které budou studovány v rámci metody desk research
- Závěrů z realizovaných řízených individuálních hloubkových rozhovorů, příp. skupinových rozhovorů nebo focus groups.

Dotazníkové šetření

Předpokládá se realizace na širší skupině zainteresovaných osob.

Předpokládá se realizace na podobné cílové skupině jako v případě řízených individuálních hloubkových rozhovorů, ale s větším počtem respondentů (cca 50 – 70 osob, především ředitelé škol, členové pracovních skupin apod.).

Předpokládá se časová souslednost po realizaci rozhovorů.

Dotazníkové šetření bude zaměřené pouze na konkrétní vybrané aspekty, u kterých bude nutné potvrdit či vyvrátit hypotézu vytvořenou na základě rozhovorů či ke kterým bude nezbytné dosbírat větší množství dat; doplňková metoda, bude realizováno, pokud bude vyhodnoceno, že to je nezbytné či vhodné.

Vymezení území MAP

Identifikace správního obvodu

Správní území ORP Šumperk se nachází v severní části Olomouckého kraje a je tvořeno územím obcí Bludov, Bohdíkov, Bohutín, Branná, Bratrušov, Bušín, Chromeč, Dlouhomilov, Dolní Studénky, Hanušovice, Hrabíšín, Hraběšice, Jakubovice, Janoušov, Jindřichov, Kopřivná, Libina, Loučná nad Desnou, Malá Morava, Nový Malín, Olšany, Oskava, Petrov nad Desnou, Písařov, Rapotín, Rejchartice, Ruda nad Moravou, Sobotín, Staré Město, Sudkov, Šléglov, Šumperk, Velké Losiny, Vernířovice, Vikantice a Vikýřovice. Uvedených 36 obcí je tvořeno celkem 96 katastrálními územími, celková výměra území je 857,4 km².

Největší sídla území a nejhustší komunikační sítě jsou situovány v intenzívně osídlené nížinné části ORP, v ose Bludov – Šumperk – Loučná nad Desnou, velikost a četnost sídel (stejně jako hustota komunikační sítě) razantně klesá směrem do hornaté části území. Reliéf území je tvořen nejvyššími moravskými a slezskými pohořími Hrubým Jeseníkem a Králickým Sněžníkem. Podhůří obou pohoří tvoří Hanušovická vrchovina, do části území zasahuje Nízký Jeseník. Hornatější část území (především severní a východní) má charakter přírodní krajiny s loukami a rozsáhlými lesními porosty. Střední část území v ose Bludov – Šumperk – Velké Losiny má charakter intenzívně využívané kulturní krajiny s poměrně pestrá strukturou využití danou především relativně členitým reliéfem (západní a východní část). Plochá střední část území má vysoký podíl orné půdy a antropogenizovaných ploch.

Cíle evaluace a evaluační otázky

Cílem evaluace je vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který v daném území probíhal v programovém období 2014-2023. Minimálně bude vyhodnoceno, zda bylo dosaženo cílů MAP a zda se postupovalo v souladu s principy MAP (účelnost), co akční plánování v území změnilo a přineslo aktérům v území (dopady) a zda je zajištěno, že se v akčním plánování bude v území pokračovat (udržitelnost). Budou zodpovězeny základní evaluační otázky, příp. doplňující podotázky tam, kde jsou k zodpovězení základních evaluačních otázek nezbytné.

Výsledky šetření jsou prezentovány podle evaluačních otázek nastavených v evaluačním designu. Nejprve je zhodnocena (1) **účelnost**. Ta se zaměřuje na vztah mezi intervencemi a jejich výsledky, tzn. hodnotí, zda-li realizované intervence splnily svůj účel, tedy zda a v jaké míře byly naplněny cíle programu, zda dosažené výsledky přispěly k těmto cílům, zda a jakých výsledků se dosáhlo. Účelnost tedy poměřuje skutečnost (výstupy a výsledky dosažené intervencemi) se stanovenými cíli. Dále jsou prezentována zjištění v oblasti (2) **dopadů** projektu na cílovou skupinu, tedy zjištění, co akční plánování v území změnilo a přineslo aktérům v území. Dopad je projektovou dokumentací definován jako “změna, která může být důvěryhodně připisována intervenci”. Třetí oblast se zaměřuje na hodnocení (3) **udržitelnosti** projektu, tedy zda a jak se v akčním plánování bude v území pokračovat.

A. Účelnost MAP

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

Primární cíl: **Podpora rozvoje mateřských a základních škol, spolupráci škol, zřizovatelů a ostatních aktérů ve vzdělávání.**

Formulovaný cíl pro účely hlubšího zhodnocení rozdělujeme na (1) oblast podpory rozvoje a oblast spolupráce. Získaná data nicméně jednoznačně vypovídají o přínosech MAP v oblasti rozvoje škol. Potvrzují to jak kvalitativní data získaná z individuálních rozhovorů, tak výsledky dotazníkového šetření. Názory respondentů se opírají buď o konkrétní zkušenosti realizovaných aktivit (především vzdělávání pro učitele, pomůcky do škol, apod.) nebo o vědomí existence možného partnera ke spolupráci, který je kdykoliv připraven nabídnout pomocnou ruku při realizaci opatření nad rámec běžného provozu školy. Projekt MAP je nastaven na dobrovolnosti a otevřenosti všem cílovým skupinám.

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.

Zaměříme-li pozornost na (2) oblast spolupráce, je nutné zhodnocení započít u prvotního nastavování regionálního MAP. To totiž upřelo síly spíše na technickou stránku provozu vzdělávacích institucí, na lidské zdroje a rozšiřování nabídky se vzděláváním souvisejících aktivit, vedle toho na oblast synergické spolupráce spíše omezeně. Taktéž konkrétní prioritní osy se k oblasti spolupráce významněji nevztahují, samotná implementace stejně tak do této oblasti strukturovaněji nezasahovala. Získaná data evaluačním šetřením tomuto odpovídají. Spolupráce škol, zřizovatelů a ostatních aktérů ve vzdělávání není respondenty problematizována, a je považována za uspokojivou. V průběhu času docházelo k prohlubování vzájemných vztahů a důvěře, která se projevuje v návaznosti na organizovaných jednáních. Stav spolupráce a společného koncepčního řešení je tedy vyhovující. V oblasti spolupráce nebyla zaznamenána rivalita mezi školami či školkami, ale naopak je vyzdvihována spolupráce a specifika škol jsou výhodou v konkurenčním boji.

Nabízené aktivity MAP, především vzdělávací semináře, poskytují prostor pro setkávání pedagogů a jiných pracovníků škol a školek. Zde dochází ke sdílení a vzájemnému se učení bez ohledu na domovskou instituci a konkurenční klima a s ním spojené problémy jsou alespoň částečně ošetřovány. Jsou to dále také organizovaná setkávání ředitelů škol.

Aktivity MAP dlouhodobě cílí na spolupráci zřizovatelů. Spolupráce je navázána dlouhodoběji podporovanou aktivitou Snídaně starostů, v neposlední době se snažíme podporovat úzkou spolupráci zřizovatelů a ředitelů škol. Jedná se o dlouhodobou činnost.

Hlavní cíl MAP je dostatečně naplňován, přičemž míru naplnění nelze kvantifikovat vzhledem k nastavení projektu i evaluace a absenci jasných a měřitelných proměnných. První oblast,

tedy všeobecně podpora rozvoje zapojených institucí je podložitelná konkrétními výsledky, naplňování v oblasti spolupráce probíhá však spíše na bázi měkkých opatření jako je zlepšování vztahů mezi lokálními aktéry. Cíl podpora spolupráce škol a zřizovatelů je navíc perspektivou evaluace poměrně ambiciózní, obzvláště s ohledem na chybějící koncepci či strategii vzdělávání ORP. Formulovaný cíl je nicméně do značné míry chápán jako formální povinná součást strategického rámce. Realizační tým, vědom si situace v regionu, pravděpodobně soustředil pozornost na jiné oblasti s vyšším potenciálem pro změnu.

Při zhodnocování **dílčích cílů** vycházíme z monitoringu realizačního týmu. Operujeme s předpokladem, že zhodnocení týmu, zda v této oblasti došlo ke změně či nikoliv, se opírá o data z monitoringu, sebeevaluace a jiných pravidelně sbíraných dat.

- 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

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

Významné aktivity, které vedly k naplnění cíle: inspirativní výjezdy, setkávání ředitelů, workshopy.

Ad. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání

Naplnění cíle spočívalo zejména v činnosti pracovní skupiny Pro rovné příležitosti a PS Inkluzivní vzdělávání. V průběhu realizace projektu se řešily následující otázky: Inkluzivní vzdělávání, klima třídy/školy, spolupráce škol a školních asistentů, psychologů, speciálních pedagogů.

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

Dílčí cíl byl tématem jednání všech pracovních skupin v průběhu realizace projektů MAP. Jedná se o průřezové, široké téma. V praxi byl dílčí cíl podpořen např. využitím rodilého mluvčího do škol, pořádáním tematických workshopů, podporou projektových dnů.

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

Spolupráci s rodiči hodnotíme jako velmi smysluplnou. Rodiče dětí/žáků projevíli zájem o pořádání tematických workshopů, organizování rodičovských akademií a to i v covidovém režimu. V průběhu realizace projektu byla zlepšená komunikace mezi zřizovateli i veřejností. Prospěšné byly aktivity Veřejné projednávání strategie regionálního školství na ORP Šumperk.

Jakým překážkám či výzvám realizátoři při naplňování cílů MAP čelili a jak se s nimi vypořádali?

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 zvát 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 chrlily své plánované aktivity, docházelo k přesycení 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.

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.

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

V této pasáži evaluační zprávy budou podrobně popsány všechny zaznamenaná témata k řešení na úrovni procesů realizace projektů. Významným podkladem akčního plánování byla mimo jiné tvorba SWOT analýz, které byly tvořeny v průběhu realizace projektu MAP I - MAP III s ohledem na aktuální situaci a složení pracovních skupin. 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 vhodně zvolené aktivity.

Slabé stránky a rizika se často ukazují v průběhu času, proto odpověď reflektuje to, jaké slabé stránky/rizika byly podceněny/nebyly identifikovány a jejich vliv se projevil, včetně situací typu mimořádné situace/vyšší moc. Pro přehlednost je rozdělujeme do několika bodů.

Projekt MAP byl velkou mírou ovlivněn covidovou pandemií

Jedním z cílů MAP je vytvářet prostředí pro aktivní komunikaci a synergickou spolupráci mezi jednotlivými aktéry ve vzdělávání. Realizační tým navázal rychle na změnu prostředí a většina jednání a organizovaných aktivit se přesunulo do on-line prostředí. Dokonce se v toto období zvýšil zájem rodičů a veřejnosti o tematické aktivity určené pro danou cílovou skupinu.

Formálnost projektu

V první fázi realizace projektu byl projekt MAP vnímán jako byrokratický nástroj pro tvorbu finálního dokumentu, postupně se dostal realizační tým a projekt MAP do povědomí všech cílových skupin. Následně byl pozitivně vnímán význam projektu a podpořena platforma partnerství nejen v ORP Šumperk.

Kapacity realizačního týmu/ kvalitní lidské zdroje

Realizační tým je sestaven z aktivních pracovníků, kteří se zapojili do celého procesu realizace projektu. Realizační tým byl vedle administrativní části složen také z aktivních pedagogů, ředitelů, rodičů, kteří mají zájem o zlepšení stavu školství. V první fázi MAP I byla podceněna velikost realizačního týmu a docházelo k přetížení jeho členů.

Odborný garant/ expert

Jedná se o odborníka v dané oblasti, který řeší věcné problémy při naplňování cílů a aktivit projektu, poskytuje odborná stanoviska k výstupům pro ostatní členy projektového týmu. Podílí se na zpracování analýz, na interpretaci a aktualizaci statistických dat pro MAP. Zpracovává připomínky a náměty pracovních skupin k MAP. Účastní se aktivit / jednání souvisejících s přímou podporou škol a dalších vzdělávacích zařízení v oblasti řízení kvality vzdělávání.

Díky pozici odborného garanta, který měl za hlavní cíl propojit sekundární a terciální vzdělávání, došlo k navázání úzké spolupráce mezi MAP ORP Šumperk a UP v Olomouci.

Spolupráce s Městem Šumperk

Spolupráce s městem Šumperk je hodnocena jako velmi přínosná. Tématem k řešení by pro MAP měla být dále jeho pozice v síti nejvýznamnějších aktérů v oblasti vzdělávání v Šumperku. MAS je držitelem koncepce vzdělávání, má také pravděpodobně nejhlubší vhled v oblastech, kterými se zabývá, a také respektovaným partnerem ke spolupráci. Z daného pohledu je úzká spolupráce s pracovníky MÚ Šumperk brána jako pozitivní.

Další slabé stránky

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,
- pedagogové nevyužívají rodilého mluvčího, nepoužívají metodu CLIL,
- pedagogům chybí možnost konverzace v cizím jazyce, je třeba posílit komunikační zdatnost,
- nespolupráce škol mezi I. a II. Stupněm,
- ředitelům chybí metodická podpora a podpora ve strategickém plánování,
- nedostatečné technické vybavení pro IT a pro výuku cizích jazyků, někteří pedagogové IT neovládají aj.

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, poskytovatelé a uživatelé.

- Zřizovateli jsou míněny především obce a kraje, příp. soukromoprávní uživatelé škol zapsaných v rejstříku škol, a zřizovatelé dalších vzdělávacích zařízení.
- Poskytovateli jsou jednotlivé MŠ a ZŠ a dále pak organizace mimoškolního vzdělávání.
- Za uživatele jsou považováni děti a žáci MŠ a ZŠ, rodiče a zaměstnavatelé.

V rámci principu Spolupráce došlo k provázání spolupráce všech aktérů vstupujících do vzdělávání.

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: zajištění přístupu veřejnosti k informacím, aktivní informování občanů, konzultace s občany (oboustranná komunikace za účelem sběru připomínek, zjištění postoje veřejnosti k dokumentu), spoluúčast veřejnosti na plánování. Je důležité upozornit, 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.

Celý proces je o nastavení fungující komunikační strategie a otevřené komunikace se všemi aktéry ve vzdělávání. Jedná se zejména o zajištění přístupů veřejnosti k informacím (fungující webové stránky, sociální sítě), aktivního informování občanů, konzultaci s občany a zapojením veřejnosti do společného plánování.

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.

Princip dohody

Výsledný MAP je svého druhu dohoda, ve které se (přinejmenším) tři strany (viz princip spolupráce) 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. V projektu vzniklo fungující Partnerství.

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 vzájemných 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.

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 neformální vzdělávání. Byla tedy navázána spolupráce s Městskou knihovnou Šumperk, muzeem Šumperk, SVČ Doris. 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.

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 - Specific – specifická, tj. s popisem konkrétního cíle
- M - Measurable – měřitelná, tj. s uvedenými indikátory, které jsou měřitelné a vypovídající
- A - Achievable/Acceptable – akceptovatelná (dosažitelná/přijatelná) v partnerství MAP, tj. odsouhlasená a s jasně vymezenými kompetencemi i povinnostmi
- R - Realistic/Relevant – realistická/relevantní (vzhledem ke zdrojům), tj. musí odrážet skutečné potřeby, plán musí být proveditelný a zdroje dostupné
- T - Time Specific/Trackable – termínovaná (časově specifické/sledovatelné), tj. návrhy opatření mají svůj jasný termín.

Princip udržitelnosti

Tvorba MAP nesmí být účelovou aktivitou, ale měla by sloužit k nastavení a rozvoji dlouhodobých procesů spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání na místní úrovni. Plánování je opakující se proces, ve kterém je nutné sledovat průběh realizace, vyhodnocovat dosahování cílů a přijímat nová opatření a plány, které povedou k nápravě či dalšímu zlepšení a rozvoji.

Princip partnerství

Princip 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.

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. Partneři (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.

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 lze konstatovat, že došlo k pozitivnímu a záměrnému posunu v následujících oblastech:

1. Vznikla platforma pro společné plánování, která umožňuje rozvoj spolupráce zainteresovaných aktérů v oblasti vzdělávání v ORP Šumperk,
2. vytvořila se organizační struktura, která napomáhá identifikovat slabá místa a rozvojové příležitosti pro rozvoj regionálního vzdělávání,
3. aktivity projektu reagují přímo na potřeby z území (tvorba akčních plánů),
4. zástupci všech cílových skupin mají možnost aktivity ovlivňovat a podílet se na jejich realizaci,
5. dlouhodobé plánování se zařazuje do aktivit škol,
6. v rámci strategického rámce byly odsouhlaseny a realizovány investice do školních budov, zahrad a vybavení odborných učeben (IROP, PRV),
7. začlenění nových témat – klima třídy, supervize, dětský potenciál, podpora dětí s podpůrnými opatřeními, formativní hodnocení, wellbeing, místně zakotvené učení,
8. začlenění psychologů, speciálních pedagogů, asistentů pedagoga, školních asistentů na školách v území do místních škol (podpora ve spolupráci s PPP Olomouckého kraje, šablony do škol),
9. navázala se a prohlubuje se spolupráce s krajem a projektem IKAP, NPI aj.

Negativní a nezamýšlené dopady:

Spolupracující, aktivní školy, které na sobě pracují a hledají nové možnosti ve svém formování, jsou na jiné úrovni než školy „neaktivní“.

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 informací ohledně vedení a provozu školy, mnoho manažerských a leaderovských workshopů, individuální podporu při tvorbě strategie školy. Dobře hodnoceny byly především aktivity: Na skleničku s řediteli, Setkání ředitelů málotřídních škol, Setkavárny pro mateřinky, Ředitelská akademie, Ředitel koučem, Co by měl každý ředitel vědět, inspirativní návštěvy škol, aj.

Díky možnosti setkávání se z mnoha ředitelů stali kolegové a to přispělo k zmírnění konkurence mezi školami. 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.

Pedagogičtí pracovníci

Pedagogičtí pracovníci byli nejvýznamnější a nejčastěji zapojovanou skupinou projektu MAP. Ti svoji kvalitní pedagogickou činností mohou nejlépe ovlivňovat děti/žáky ve svých školách. Důležitý je jejich profesní a osobnostní rozvoj.

Členové PS byli nejčastěji právě pedagogové a měli tak možnost aktivně tvořit obsah akčního plánování. Přinášeli své nápady a díky projektu MAP mohly být realizovány v území. 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 (tzv. hodnotící zprávy z realizovaných aktivit).

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 komunikačních 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.

Žáci a děti

Dětem a žákům přinesl projekt několik kvalitních a zábavných akcí, které členové pracovních skupin připravili přímo pro ně. Měli možnost se setkat a pracovat s rodilými mluvčími, vznikla spousta aktivit na podporu Místně zakotveného učení ve spolupráci se SVC Doris, podpora řemesel na Střední škole Řemesel v Šumperku aj.

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 Šumperk. Vedoucí odboru školství, kultury a vnějších vztahů, Mgr. Olga Hajduková, byla zapojena do PS Management ředitelů. Účastnila se osobně aktivit pro ředitele a mohla tak s nimi budovat vztahy a čerpat inspiraci na společných jednáních.

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 blíž. 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 akademií, 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. Po celou dobu realizace projektu MAP I – MAP III probíhá úzká spolupráce se SVČ Doris Šumperk, také knihovnami v ORP Šumperk.

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?

Projekt MAP, případně členové realizačního týmu, spolupracují dále s projekty/organizacemi:

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 Zábřežsko

Blízká spolupráce s MAP Zábřežsko. Jedná se o vedlejší území, které se vzájemně prolíná s územím Šumperska. 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 – SVČ Doris, muzeum Šumperk. 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 pokračování MAP po skončení projektu jsme vyhodnotili jako následující:

- 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,...)

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 učí 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

Z výsledků evaluační zprávy vyvstávají následující body, na které je potřeba se zaměřit:

- Podporovat spolupráci zainteresovaných aktérů ve vzdělávání.
- Zvyšovat kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ – společné vzdělávání, spolupráce, sdílení.
- Poskytovat podporu pedagogům – zvyšování profesních a osobnostních dovedností.
- Zlepšit spolupráci škol s rodiči, zřizovateli a veřejností.
- Rozvoj spolupráce škol a subjektů neformálního vzdělávání.
- Středem pozornosti v oblasti vzdělávání musí být dítě/ žák.
- Podpora již fungujících spolupracujících platforem na všech úrovních.

Manažerský souhrn

Rozvoj výchovy a vzdělávání patří mezi nejvýznamnější aktivity obce, kterou umožňuje zákon o obcích. Za tím účelem obec pro poskytování předškolního vzdělávání a plnění povinnosti zajistit podmínky pro předškolní vzdělávání v posledním roce před zahájením povinné školní docházky pro děti s trvalým pobytem na území obce zřizuje svou MŠ, nebo se za určitých smluvních podmínek dohodne s jinou obcí, případně se svazkem obcí. Základní vzdělávání je možné na ZŠ v obci, případně docházku umožňuje ZŠ zřizovaná jinou obcí, či svazkem obcí. Problémem se často stává dojíždění do škol ve spádovém regionu. Demografické změny a zaměstnání rodičů mají vliv na rozvoj regionálního školství. Zejména malé obce se potýkají s problémem udržení potřebného počtu žáků ve svých zařízeních. Ustanovení školského zákona vymezuje povinnost obce zajišťovat ty výdaje škol a školských zařízení, které nejsou hrazeny ze státního rozpočtu. Obce jsou však často nuceny podporovat školy nad rámec svých povinností a kapacita není naplněná.

Meziobecní spolupráce má snahu nejen udržet optimálně dimenzovanou síť škol, ale především pozitivně působit na zvyšování kvality a vybavenosti škol a školských zařízení. Škola by se měla stát kulturním, společenským a komunitním centrem ve své obci, otevřeným žákům, ale také občanům. Meziobecní spolupráce může přispět k hledání nových řešení v oblasti předškolního a základního vzdělávání s ohledem na kompetence obcí na úrovni území ORP.

Jedná se o dlouhodobý proces budování důvěry a spolupráce v co nejvyšší míře mezi místní správou, školou, veřejností, společenskými skupinami a organizacemi, o vytváření místního partnerství. Zapojení jednotlivců i veřejnosti do dílčích záměrů rozvoje obce nebo regionu, propojení jejich ekonomických, sociálních a ekologických aspektů pak otevírá další možnosti rozvoje plnohodnotného života ve městech i na venkově.

Tabulka č. 1: Problémové oblasti a klíčové problémy území MAP ORP Šumperk

Problémová oblast	Klíčové problémy
Kvalita vzdělávání, klima školy	1, Nezralost dětí pro vstup do MŠ, případně z MŠ na ZŠ – nedostačující vyjadřovací schopnosti, chybí podpůrní pedagogové, asistenti. 2, Pokles dovedností dětí a žáků v matematické i čtenářské gramotnosti, nedostatečný zájem o kariérové poradenství. 3, Nedostatečně důvěrné a respektující vztahy mezi všemi zapojenými aktéry. Nezáměr rodičů, případně veřejnosti, o rozvoj vzdělávání dětí a žáků. Neefektivní komunikace, snižování motivace žáků.
Personální podpora, zázemí a řízení vzdělávacích zařízení	1, Nedostatečný počet kvalifikovaného a motivovaného pedagogického personálu, rodilí mluvčí, personál pro organizaci volnočasových aktivit. 2, Rezervy v transparentnosti řízení školy vůči zřizovatelům, vysoká administrativní zátěž. 3, Nízká úroveň transparentnosti s ohledem na informovanost veřejnosti.
Infrastruktura a vnitřní vybavení vzdělávacích zařízení	1, Nevyhovující stavebně-technický stav některých budov MŠ a ZŠ, vyžadující rekonstrukci, nedostačující bezbariérovost. 2, Nedostatek finančních prostředků pro rozvíjení podnětného prostředí (vznik nových odborných učeben, multifunkčních prostor, konektivita škol). 3, Organizace zájmového a neformálního vzdělávání nedosahují na dotace na stavební úpravy a nákup vybavení.
Problémová oblast	Klíčové problémy
Spolupráce místních aktérů vzdělávání v území MAP	1, Nedostatečná spolupráce všech zapojených aktérů spolupráce, tj. mezi školami stejného i různého stupně, zaměření. 2, Nedostatečná spolupráce mezi školami a potenciálními zaměstnavateli. 3, Uzavřenost škol vůči okolí – snaha o uchování vlastního know-how, separace škol a školských zařízení.

Zdroj: vlastní zpracování, 2017