



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



ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

místní akční plánování ORP Dačice

MAP Dačice III
CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0022963

Mgr. Ing. Martin Luštický, Ph.D.
martin.lusticky@vse.cz

Popis situace v území před akčním plánováním

Správní obvod ORP Dačice leží v jihovýchodní části Jihočeského kraje a zahrnuje 21 obcí a 2 města. Nachází se zde 12 mateřských škol, jejichž zřizovateli jsou výhradně obce. Základní vzdělání zajišťuje celkem 11 základních škol, z nichž tři jsou alokovány v Dačicích a dále pak v obcích Český Rudolec, Slavonice, Staré Hobzí, Studená, Budeč, Budíškovice, Dešná a Volfířov (v části obce Velká Lhota). Umělecké vzdělání poskytuje základní umělecká škola se sídlem v Dačicích a odloučeným pracovištěm ve Slavonicích.

Obrázek 1. Mapa správního obvodu ORP Dačice



Zdroj: Český statistický úřad

Než bylo zahájeno místní akční plánování, byla v území ORP Dačice realizována řada projektů, jejichž cílem byla podpora vzdělávání dětí a mládeže. Projekty měly různé cíle a výstupy, nikdy však nebyl nastaven systém komunikace, spolupráce a vzájemné podpory mezi jednotlivými aktéry v předmětném území. Nebyla vytvořena společná dohoda o prioritách v oblasti vzdělávání a nebyl zpracován žádný koncepční dokument, ve kterém by byly tyto priority definovány a rozpracovány do sady opatření pro jejich postupnou realizaci.

Školám tak chyběla dlouhodobá koncepce vzdělávací politiky vytvořená přímo pro území ORP Dačice, a to zejména ve vztahu k začleňování znevýhodněných dětí, inkluzivnímu modelu vzdělávání, řízení a hodnocení kvality vzdělávání. Je možné říci, že hlavním problémem byla absence dlouhodobého plánování jako hlavního prvku koncepčního řízení rozvoje vzdělávání. Dalším problémem byla absence

systematické podpory a následného nastavení efektivní spolupráce mezi zřizovateli, školami, dalšími vzdělávacími zařízeními a rovněž i organizacemi poskytujícími sociální služby a dalšími partnery ve vzdělávacím procesu.

Projekty MAP identifikovaly tyto problémy a svou činností přispěly k jejich řešení, nebo alespoň zmírnění, a to především podporou partnerství a vedení dialogu v území spočívající v zapojení všech aktérů v oblasti vzdělávání do dlouhodobého plánování a vzájemné spolupráce.

Popis místního akčního plánování

Proces místního akčního plánování (MAP) probíhá od roku 2016. Je fakticky rozdělen do tří fází tvořící samostatné, avšak provázané projekty: MAP I (2016-2018), MAP II (2018-2022) a MAP III (2022-2023). Proces probíhá na území ORP Dačice, které zahrnuje těchto 23 obcí: Báňovice, Budeč, Budíškovice, Cizkrajov, Červený Hrádek, Český Rudolec, Dačice, Dešná, Dobrohošť, Heřmaněč, Horní Meziříčko, Horní Němčice, Horní Slatina, Hříšice, Kostelní Vydří, Peč, Písečné, Slavonice, Staré Hobzí, Studená, Třebětice, Volfířov, Županovice. Do projektů MAP byly a jsou zapojeny všechny základní a mateřské školy, které v daném území působí.

Cílem procesu MAP je zvýšit kvalitu formálního, neformálního a zájmového vzdělávání díky podpoře spolupráce zřizovatelů, základních škol, předškolních a školských zařízení a ostatních aktérů působících na území ORP Dačice v oblasti vzdělávání. Jde tedy o společné informování, plánování a realizaci aktivit pro řešení místně specifických problémů a potřeb ve vzdělávání.

Uvedený cíl je konkretizován sadou tří priorit a návazných dílčích cílů:

1. Udržení dostupnosti a zkvalitnění předškolního vzdělávání
 - I. zajištění dostupnosti předškolního vzdělávání odpovídající potřebám území
 - II. zvyšování kvality předškolního vzdělávání
 - III. spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání
 - IV. všeobecná podpora předškolního vzdělávání
2. Udržení dostupnosti a zkvalitnění základního vzdělávání
 - I. zajištění dostupnosti základních škol odpovídající potřebám území
 - II. zvyšování kvality základního vzdělávání
 - III. spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání
 - IV. všeobecná podpora základního vzdělávání
3. Rozvoj a zkvalitnění neformálního a zájmového vzdělávání
 - I. rozvoj a zkvalitnění zájmového vzdělávání
 - II. rozvoj a zkvalitnění neformálního vzdělávání
 - III. spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání
 - IV. všeobecná podpora neformálního a zájmového vzdělávání

Hlavním přínosem procesu MAP je vytvoření udržitelného systému komunikace mezi aktéry vzdělávání. Vzniklá partnerství napomáhají zvyšovat kvalitu vzdělávání zejména v mateřských a základních školách, ale také v dalších institucích vzdělávání dětí a mládeže. Díky spolupráci by mělo dojít k těmto efektům:

- systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol;
- sdílené porozumění potřebě orientace na kvalitní a inkluzivní vzdělávání;
- podpora škol a rozvoj potenciálu žáků;
- dostupnost kvalitního vzdělávání pro každého žáka v inkluzivní škole;
- zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání žáků a ke zlepšení spolupráce s rodiči.

Popis způsobu evaluace MAP

Cíl procesu evaluace MAP v území ORP Dačice vychází z obecného cíle evaluace MAP, kterým je „identifikovat přínosy akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, kteří se v akčním plánování angažovali, nebo jím byli dotčeni“. Cíl zároveň respektuje i potřebu poskytnout podklady pro poučení se z dobrých praktik a učení se z výzev, kterým museli příjemci během realizace čelit.

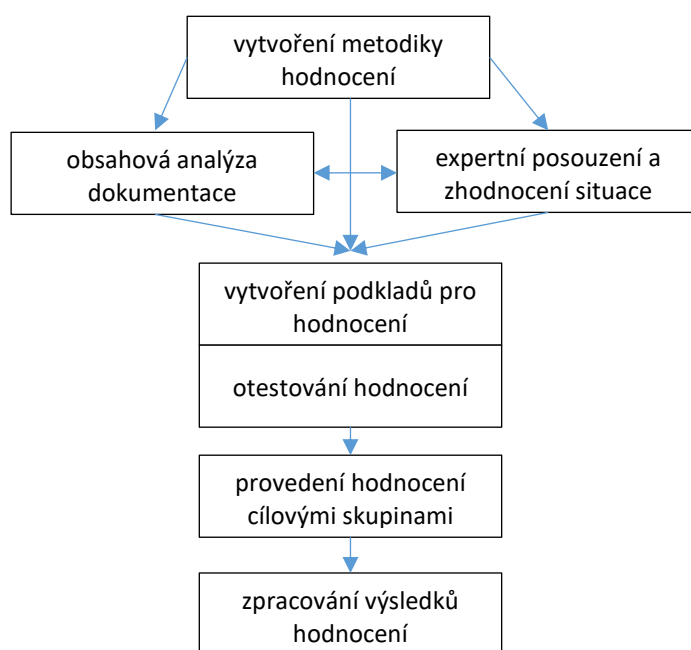
Cílem evaluace je komplexně zhodnotit realizaci místního akčního plánování v území správního obvodu ORP Dačice za roky 2016-2023 a odvodit silné a slabé stránky tohoto procesu s důrazem na efekt učení se.

Metodika evaluace MAP

Metodika evaluace místního akčního plánování navazuje na evaluační plán. Jejím účelem je detailněji popsat proces a hlavní parametry hodnocení MAP, aby bylo možné připravit pro hodnocení podklady, a to posléze realizovat. Konkrétně se metodika soustředí na tyto skutečnosti: (a) stanovení procesu hodnocení, (b) stanovení hodnotitelů, (c) stanovení struktury a obsahu evaluačních otázek, (d) stanovení metod hodnocení.

V obecné rovině je možné popsat postup evaluace následujícím schématem.

Schéma 1. Postup evaluace MAP v ORP Dačice



Jak je patrné z uvedeného schématu, vlastnímu hodnocení předcházela **přípravná fáze**, jejímž účelem bylo vytvořit pro hodnocení odpovídající podklady, a to z důvodu zajištění jeho validity i reliability. Tato přípravná fáze byla založena na strukturované obsahové analýze projektové dokumentace, především Místního akčního plánu vzdělávání pro ORP Dačice, Strategického rámce místního akčního plánování rozvoje vzdělávání pro ORP Dačice, průběžných a závěrečných hodnotících zpráv. Jejím cílem bylo poskytnout výchozí, či kontextuální informace pro posouzení a zhodnocení situace skupinou expertů.

Těmi byli vybraní členové řídicího výboru a členové realizačního týmu MAP I, MAP II a MAP III, kteří mají s procesem místního akčního plánování největší zkušenosti a mohli situaci validně zhodnotit a zároveň tímto způsobem připravit podklady pro hodnocení zástupci cílových skupin.

Cílové skupiny evaluace byly odvozeny z cílových skupin MAP, které jsou definovány v žádosti o podporu MAP. Po posouzení vhodnosti skupin vzhledem k charakteru evaluace byla provedena mírná redukce tak, aby vzorek obsahoval pouze skupiny relevantní, reálně zapojené do procesu MAP a zároveň schopné reagovat na evaluační otázky. Konkrétně se jednalo o tyto cílové skupiny: vedoucí pracovníci škol a školských zařízení, pedagogové a pracovníci v neformálním a zájmovém vzdělávání, zřizovatelé škol, rodiče dětí a žáků, veřejnost.

Hodnocení MAP se v obecné rovině zaměřuje na zhodnocení účelnosti, dopadů a udržitelnosti MAP, a to v tomto kontextu:

- V rámci tématu účelnosti se hodnotí, čím a v jaké míře byly naplněny cíle programu, zdali dosažené výsledky přispěly k plnění těchto cílů.
- Hodnocení dopadu je spojené s efekty výsledků intervencí, tzn. s přínosy pro aktéry v území.
- U hodnocení udržitelnosti se zkoumá, zda výstupy, resp. výsledky intervencí, jichž bylo dosaženo, budou přetrvávat i po skončení realizace intervencí.

Tyto oblasti byly konkretizovány pomocí **evaluačních otázek**, které tvořily jádro hodnocení. Otázky byly dále rozpracovány na úroveň **dílčích elementů evaluace**, které umožnily hodnotitelům detailněji se vyjádřit k úrovni naplnění dané otázky. Následující sada tabulek blíže charakterizuje evaluační otázky a podřazené elementy evaluace.

Tabulka 1. Evaluace účelnosti MAP

1. Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního a dílčích cílů MAP?	
Otázka se soustředí na zhodnocení míry dosažení hlavního cíle MAP, kterým je zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ v daném území. Dále zkoumá míru naplnění dílčích cílů MAP, kterými jsou:	
1. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím MAP jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol	
2. Kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání přispívající k celkové kvalitě vzdělávání	
3. Snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území – dostupnost kvalitního vzdělávání v inkluzivní škole	
4. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání	
Dílčí elementy evaluace	E1.1 zhodnocení celkové kvality vzdělávání ve vazbě na realizaci MAP
	E1.2 zhodnocení míry naplnění jednotlivých dílčích cílů MAP
2. Co v dosažení cílů MAP bránilo nebo jim naopak pomáhalo?	
Otázka se soustředí na zhodnocení míry reflexe SWOT analýzy. Zkoumá, zda byly využity silné stránky a příležitosti a také zda došlo k eliminaci stránek slabých a předcházení hrozbám. Součástí zkoumání je reflexe toho, jaká rizika či slabé stránky se nepodařilo identifikovat včas a bylo nutné jim čelit až v průběhu realizace projektu. Mohly se rovněž objevit i nečekané silné stránky, nebo naopak hrozby či příležitosti, což by měla odpověď na otázku také obsahovat.	
Dílčí elementy evaluace	E2.1 zhodnocení míry reflexe jednotlivých faktorů SWOT analýzy
	E2.2 identifikace nových faktorů do SWOT analýzy nezahrnutých
3. Do jaké míry se podařilo postupovat v souladu s principy MAP?	
Otázka se soustředí na zhodnocení míry reflexe základních principů MAP při realizaci projektu. Těmito principy jsou: (1) spolupráce, (2) zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů, (3) dohoda, (4) otevřenost, (5) SMART, (6) udržitelnost, (7) partnerství. Součástí odpovědi by měl být i popis, jakým překážkám nebo výzvám bylo nutné čelit a jak se s nimi příjemci vypořádali. Hodnocení je v tomto případě nutné rozlišit za MAP I, MAP II a MAP III.	
Dílčí elementy evaluace	E3.1 zhodnocení míry reflexe jednotlivých principů MAP
	E3.2 identifikace překážek při naplňování principů MAP

Tabulka 2. Evaluace dopadů MAP

4. Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?	
Odpovědí na otázku by mělo být zhodnocení změn v území, kterých se podařilo díky realizaci MAP dosáhnout, a to jak v pozitivním, tak negativním smyslu, záměrně či jako nezamýšlený dopad. Otázka reflektuje celé území, tj. měla by podat ucelený obraz o změnách v širších souvislostech, nikoli specificky pro konkrétní skupiny aktérů území.	
Dílčí elementy evaluace	E4.1 zhodnocení pozitivních změn (efektů) realizace MAP v území
	E4.2 zhodnocení negativních změn (efektů) realizace MAP v území
5. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?	
Tato otázka se soustředí na konkrétní skupiny aktérů v území, které byly zahrnuty či dotčeny akčním plánováním. Zkoumá, jak vnímají změny, které díky realizaci MAP nastaly, a to opět v pozitivním i negativním smyslu, záměrně či jako nezamýšlený dopad.	
Dílčí elementy evaluace	E5.1 zhodnocení pozitivních změn (efektů) realizace MAP pro aktéry
	E5.2 zhodnocení negativních změn (efektů) realizace MAP pro aktéry
6. Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?	
V odpovědi na tuto otázku by mělo být specifikováno, jaké efekty měla spolupráce s dalšími projekty mimo MAP, hrazenými např. z OP VVV, OP PPR, IROP, OPZ nebo i mimo ESI fondy, a to na úrovni vzájemného přínosu, komplementarit či synergie ve vztahu k MAP.	
Dílčí elementy evaluace	E6.1 zhodnocení míry využití dalších projektů pro realizaci MAP
	E6.2 zhodnocení efektů významně provázaných projektů pro realizaci MAP

Tabulka 3. Evaluace udržitelnosti MAP

7. Jakým způsobem se bude v realizaci MAP pokračovat?	
V odpovědi na tuto otázku by mělo být specifikováno, zda a jak budou fungovat vytvořená partnerství po skončení projektu, a to s ohledem na organizaci projektu a dostupné zdroje. Odpověď by měla zahrnovat i výčet aktivit, které se ukázaly jako natolik prospěšné, že je v nich žádoucí pokračovat i bez financování z ESI fondů, příp. i výčet aktivit, se kterými se určitě do budoucna nepočítá.	
Dílčí elementy evaluace	E7.1 popis způsobu pokračování MAP v budoucnu
	E7.2 identifikace vhodných aktivit pro pokračování MAP
8. Je plán udržitelnosti MAP realistický?	
Tato otázka hodnotí rizika plánu udržitelnosti MAP i po skončení programového období.	
Dílčí elementy evaluace	E8.1 identifikace rizik plánu udržitelnosti MAP

Zástupci cílových skupin byli zapojeni do evaluace MAP s různou intenzitou, která odpovídá jejich znalostem a zkušenostem s procesem MAP. Hodnotitelé tak byli rozděleni do dvou skupin:

- vedoucí pracovníci škol a školských zařízení, pedagogové a pracovníci v neformálním a zájmovém vzdělávání, zřizovatelé škol;
- rodiče dětí a žáků, veřejnost.

Zástupci cílových skupin v první skupině mají přehled o všech tématech evaluace a byli zapojeni do hodnocení v plném rozsahu. Druhá skupina je značně nesourodá co do složení i zkušeností s procesem MAP. Zástupci této skupiny tak byli do hodnocení zapojeni pouze u evaluačních otázek č. 5 a č. 7.

Způsob hodnocení se odvíjel od zařazení hodnotitelů do příslušné skupiny. Pro první skupinu hodnotitelů bylo využito **osobního způsobu získání hodnotících údajů**, který je na provedení sice náročnější, v případě méně strukturovaných, komplexních, nebo na pochopení obtížných témat však poskytuje lepší výsledky než způsob neosobní. Hodnocení bylo provedeno v přímé interakci s hodnotiteli formou strukturovaného evaluačního rozhovoru. Této formy hodnocení se zúčastnilo celkem 35 hodnotitelů v tomto složení: vedoucí pracovníci (10), pedagogové a pracovníci neformálního vzdělávání (15), zřizovatelé škol (10). **Neosobní způsob získání hodnocení** byl využit u druhé skupiny

hodnotitelů. Pro hodnocení byl připraven strukturovaný on-line dotazník v prostředí Click4Survey. Dotazník byl dostupný v období 1. 5. 2023 – 31. 5. 2023; hodnocení se účastnilo celkem 24 hodnotitelů ve složení: rodiče dětí a žáků (16), veřejnost (8).

Dominantní **evaluační metodou** bylo bodové hodnocení, kdy 1 bod znamenal „nejméně“ a 5 bodů znamenalo „nejvíce“, a to vždy v kontextu dané evaluační otázky, resp. podřazeného elementu evaluace. U osobní formy hodnocení byla další evaluační metodou řízená diskuze s následným vyhodnocením. U neosobní formy hodnocení nebylo možné tuto metodu využít. Byla nahrazena prosbou o doplnění bodového hodnocení odpověďmi na otevřené otázky.

Omezení metodiky evaluace MAP

Popsaná metodika hodnocení je zatížena několika omezeními. Mezi výraznější patří **relativně malý počet hodnotitelů**. V případě osobního způsobu hodnocení nebylo technicky, organizačně ani časově možné provést více hodnotících rozhovorů, a zapojit tak do hodnocení více hodnotitelů. Na druhou stranu osobní způsob umožnil provést hodnocení ve větší míře detailu, získat i kontextuální informace a rovněž reagovat na komentáře hodnotitelů. Při neosobním způsobu hodnocení, který technicky umožňuje větší rozsah, byl problém ve slabé motivaci zástupců cílových skupin k vyplnění dotazníku.

Další omezení se pojí k **předmětu hodnocení**. Pro hodnotitele bylo obtížné ex-post hodnotit proces, který proběhl již v období 2016-2018 (MAP I), resp. 2018-2022 (MAP II). Navíc realizace MAP I a stejně tak MAP III měla přímý dopad pouze na některé cílové skupiny; pro ostatní nebylo snadné se k těmto fázím místního akčního plánování validně vyjádřit.

Posledním omezením je převažující **kvantitativní způsob evaluace** na relativně hrubé škále 1 – 5 bodů, která byla sice srozumitelná a jednoduchá, avšak v některých případech neumožnila zcela přesně vyjádřit názor hodnotitelů. Takto nastavená škála také sváděla k častějšímu využití „neutrálního“ hodnocení třemi body.

Evaluační zjištění

Následující text shrnuje výsledky hodnocení zástupci cílových skupin dle metodiky popsané výše. Text je strukturován dle oblastí evaluace a podřazených evaluačních otázek, resp. dílčích elementů evaluace. V případě bodového hodnocení je v příslušné tabulce uvedeno průměrné hodnocení za všechny hodnotitele (zástupce cílových skupin) zaokrouhlené na celé číslo. Výsledek hodnocení je posléze stručně okomentován.

Evaluace účelnosti MAP

1. Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního a dílčích cílů MAP?

E1.1 zhodnocení celkové kvality vzdělávání ve vazbě na realizaci MAP

Tabulka 4. Hodnocení E1.1

Hlavní cíl MAP	Hodnocení
Míra zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ na území ORP Dačice	4

Na základě hodnocení je možné konstatovat, že hlavní cíl MAP byl dosažen. Hodnotitelé sice spatřili v míře dosažení cíle drobné rezervy, čemuž odpovídá průměrné hodnocení 4 body, nicméně toto je vzhledem k relativně obecnému charakteru cíle a rovněž k značné velikosti a nesourodosti území ORP Dačice pochopitelné. Podstatné je, že kvalita vzdělávání v MŠ a ZŠ v předmětném území byla díky realizaci MAP zlepšena.

E1.2 zhodnocení míry naplnění jednotlivých dílčích cílů MAP

Tabulka 5. Hodnocení E1.2

Dílčí cíle MAP	Hodnocení
1. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím MAP jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol	3
2. Kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání přispívající k celkové kvalitě vzdělávání	3
3. Snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území – dostupnost kvalitního vzdělávání v inkluzivní škole	4
4. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání	4

Dle názoru hodnotitelů byly všechny dílčí cíle MAP reflektovány, a to s přibližně stejnou intenzitou, kterou vyjadřuje hodnocení v intervalu 3-4 body. Hodnotitelé největší míru naplnění viděli u dvou cílů, a to u dílčího cíle č. 3 „Snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území – dostupnost kvalitního vzdělávání v inkluzivní škole“ a u dílčího cíle č. 4 „Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání“. Míra naplnění dílčích cílů č. 1 a č. 2 je pouze mírně nižší. Je možné ji charakterizovat jako naplnění „ve střední intenzitě“, tzn. naplnění s určitými rezervami. V obecné rovině je možné říci, že celkově hodnocení dílčích cílů koreluje s mírou dosažení hlavního cíle MAP.

2. Co v dosažení cílů MAP bránilo nebo jim naopak pomáhalo?

E2.1 zhodnocení míry reflexe oblastí SWOT analýzy

Tabulka 6. Hodnocení E2.1

Oblasti SWOT analýzy MAP	Hodnocení
Silné stránky schopnost přijmout ke vzdělávání všechny děti bez rozdílu, realizace pedagogické diagnostiky dětí a následná volba forem a metody výuky, dovednost komunikovat s dětmi, rodiči i pedagogy, vnímání jejich potřeb, vzájemná spolupráce učitele a asistenta pedagoga, vybavení potřebnými pomůckami, podpora základní práce s textem, dostatečné využívání knihoven, realizace čtenářských kroužků či jiných pravidelných mimoškolních aktivit, podpora individuální práce s žáky s mimořádným zájmem o matematiku, využívání interaktivních médií, informačních a komunikačních technologií v matematické gramotnosti	4
Slabé stránky nízký počet škol s bezbariérovým přístupem, nedostatečná odborná úroveň některých asistentů pedagoga, náročná příprava na vyučování, náročnost hodnocení žáků, velký počet dětí ve třídách, nedostatečná spolupráce v oblasti rozvoje čtenářství ze strany rodičů, pomalejší obnova knižního fondu ve školních, pokles zájmu žáků o čtenářství, mimo výuku málo akcí pro žáky na podporu matematické gramotnosti a zvýšení motivace, nárazové nákupy aktuální literatury, multimédií, učitelé nedostatečně využívají poznatky v praxi a nesdílejí dobrou praxi mezi sebou i s učiteli z jiných škol	2
Příležitosti další vzdělávání pedagogických pracovníků, zajištění včasné speciálně-pedagogické diagnostiky dětí, využívání on-line vzdělávání, snižování administrativní zátěže, finance na pomůcky, vybavení škol, diferencovaná výuka, sdílení dobré praxe a předávání zkušeností, nové výukové postupy a metody, podpora individuální práce s žáky, využívání interaktivních médií v oblasti rozvoje čtenářské gramotnosti, pořádání oblastních kol soutěží, přehlídek v oblasti čtenářské gramotnosti, zvyšování matematické a finanční gramotnosti žáků ve spolupráci s jinými subjekty	3
Ohrožení nepochopení inkluze ze strany rodičů a veřejnosti, nepochopení speciálně vzdělávacích potřeb dítěte ze strany rodičů, nepružnost MŠMT při řešení nestandardních situací, nadměrná administrativní zátěž, nejednotné hodnocení, snižování nároků na žáky, úroveň vzdělávání, narušení zavedeného kvalitního systému vzdělávání, nedostatek času pro nadané žáky a na žáky bez speciálních vzdělávacích potřeb, způsoblost žáka se speciálními vzdělávacími potřebami k dalšímu vzdělávání, zvyšování rizika šikany a agrese mezi žáky, nedostatek stabilní finanční podpory pro rozvoj příslušné gramotnosti, nedostatečné podmínky pro rozvoj v matematické gramotnosti mimo školu	2

Z výsledků hodnocení vyplývá, že SWOT analýza byla sestavena uvážlivě a poskytla pro realizaci MAP solidní informační základnu. Míra reflexe byla dle názoru expertů větší u identifikovaných silných stránek a také u příležitostí z externího okolí. Na ty dokázal tým MAP velmi dobře reagovat ve smyslu posílení silných stránek a využití příležitostí. Slabší reakce byla na slabé stránky a externí ohrožení, i když i s těmi se dokázal realizační tým vyrovnat.

E2.2 identifikace nových faktorů do SWOT analýzy nezahrnutých

Na základě diskuze hodnotitelů se zdá, že SWOT analýza poměrně dobře pokryla faktory interního prostředí, tzn., identifikovala všechny relevantní silné a slabé stránky. Odhad vývoje prostředí externího byl obtížnější. Zde nebylo počítáno s negativními vlivy způsobenými pandemií COVID-19 a válečným konfliktem na Ukrajině, resp. se související uprchlickou krizí a vzděláváním dětí uprchlíků. V oblasti příležitostí se jednalo o akceleraci trendu digitalizace a komunikace na dálku a také trendu internacionalizace ve výuce. Jak již bylo zmíněno, realizační tým MAP se dokázal s nečekanými ohroženími vypořádat, byť to bylo poměrně obtížné. Dokázal rovněž velmi dobře využít původně nepředpokládaných příležitostí.

3. Do jaké míry se podařilo postupovat v souladu s principy MAP?

E3.1 zhodnocení míry reflexe jednotlivých principů MAP

Tabulka 7. Hodnocení E3.1

Principy MAP	Hodnocení MAP I	Hodnocení MAP II	Hodnocení MAP III
1. spolupráce	2	4	4
2. zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů	1	1	1
3. dohoda	3	3	3
4. otevřenost	3	3	3
5. SMART	2	2	2
6. udržitelnost	2	3	3
7. partnerství	4	4	4

Z posouzení plyne, že všechny principy MAP byly reflektovány, byť tomu bylo s odlišnou intenzitou.

Pokud se zaměříme na projekt MAP I, soulad s principy MAP byl nejnižší, což mohlo být způsobeno tím, že se jednalo o první projekt MAP na území ORP Dačice a také se specifickým zaměřením projektu. Jak je vidět z hodnocení, nejméně se dařilo naplnit princip zapojení veřejnosti do plánovacích procesů. Míra reflexe dalších principů byla již lepší, ovšem většinou hodnocena pouze jako „slabá“. Nejvíce byl zohledněn princip partnerství, který jako jediný dostal hodnocení „silně naplněn“.

Při realizaci projektu MAP II došlo k určitému pozitivnímu posunu. Ten se týkal především principu spolupráce, který byl nyní hodnocen jako „silně naplněný“. Drobný posun nastal také u principu udržitelnosti. Zbytek principů MAP byl dle názoru hodnotitelů naplňován stejně intenzivně. Bohužel ani v průběhu řešení projektu MAP II se nepodařilo významněji zapojit dotčenou veřejnost do plánovacích procesů.

Řešení projektu MAP III nepřineslo z pohledu naplňování principů MAP žádnou změnu; situace byla stejná jako u MAP II. Nejvíce naplněnými principy zůstaly principy spolupráce a partnerství. Ani projekt MAP III nepřispěl k většímu naplnění principu zapojení veřejnosti do plánovacích procesů, který byl hodnocen stále na nejnižší úrovni.

E3.2 identifikace překážek při naplňování principů MAP

Hodnotitelé identifikovali následující překážky, které znesnadňovaly postup v souladu s principem zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů: (a) složitost procesu plánování MAP pro laickou veřejnost, (b) specifické zaměření projektů MAP, (c) neochota veřejnost obětovat svůj volný čas a zapojit se do plánování, (d) obtížnost podat informace pro veřejnost srozumitelnou formou a vyvolat ve veřejnosti zájem.

Výše uvedené překážky byly z podstaty těžko odstranitelné, přesto se realizační tým MAP pokusil je překonat. Snažil se využívat vhodných komunikačních kanálů, především webových stránek a sociálních sítí, kterými je možné se veřejnosti více přiblížit. Dále využil i školy jako zprostředkovatele informací veřejnosti. Rovněž se snažil zjednodušit, resp. zatraktivnit styl komunikace, aby ve veřejnosti vyvolal větší zájem o plánování v rámci MAP.

Evaluace dopadů MAP

4. Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

E4.1 zhodnocení pozitivních změn (efektů) realizace MAP v území

Tabulka 8. Hodnocení E4.1

Pozitivní změny v území	Hodnocení
růst kvality vzdělávání	5
nastartování spolupráce mezi aktéry v území	5
vytvoření platformy pro sdílení informací a zkušeností	4
zlepšení odborných kompetencí a znalostí	4
získání dodatečných finančních prostředků pro rozvoj MŠ a ZŠ	3

Hodnotitelé identifikovali hlavní pozitivní změny, ke kterým v území ORP Dačice došlo. Maximálního hodnocení dosáhly dvě nejvýznamnější změny, a to růst kvality vzdělávání, tedy de facto dosažení hlavního cíle MAP, a rozvoj spolupráce mezi aktéry v území. S rozvojem spolupráce souvisí i další významná změna – vytvoření platformy pro sdílení informací a zkušeností mezi aktéry a zlepšení vzájemné informovanosti. Toto hodnocení dobře koreluje s mírou naplňování principů MAP, jak bylo uvedeno výše. Podstatným pozitivním efektem realizace MAP je rovněž zvýšení odborných kompetencí vedoucích pracovníků škol a pedagogů a také znalostí rodičů, resp. veřejnosti. Dále se jedná o možnost získat dodatečné finanční prostředky určené na rozvoj MŠ a ZŠ v daném území.

E4.2 zhodnocení negativních změn (efektů) realizace MAP v území

Hodnotitelé nespátřili žádné negativní změny platné pro celé území ORP Dačice, ke kterým by díky realizaci MAP došlo.

E5.1 zhodnocení pozitivních změn (efektů) realizace MAP pro aktéry

Tabulka 9. Hodnocení E5.1

Pozitivní změny pro aktéry	Hodnocení
vedoucí pracovníci škol a školských zařízení	
posílení spolupráce	5
nalezení společných cílů	4
osvojení si nových dovedností a kompetencí	4
větší zapojení vedoucích pracovníků do plánovacích procesů	3
zlepšení komunikace a vzájemných vztahů	3
pedagogičtí pracovníci a pracovníci neformálního a zájmového vzdělávání	
zvyšování odborných kompetencí	5
posílení spolupráce	4
sdílení informací a zkušeností	4
možnost pracovat s moderní technikou (výukovými pomůckami)	3
zřizovatelé škol	
zlepšení přehledu o investičních prioritách škol	5
možnost participovat na procesu plánování	3
zvýšení povědomí o vzdělávání v území	3
rodiče dětí a žáků	
získání užitečných informací díky přednáškám na zajímavá témata	4
neformální setkávání s pedagogickými pracovníky a výměna informací	4
možnost zapojit se do aktivit školy během školního roku	2
veřejnost	
možnost účastnit se akcí určených pro širokou veřejnost	4
získání užitečných informací díky přednáškám na zajímavá témata	4
zvýšení povědomí o činnosti MŠ a ZŠ	2

Jak je patrné z výše uvedené tabulky, projekt MAP generoval celou řadu přínosů pro aktéry v území ORP Dačice. Hodnotitelé z řad cílových skupin hodnotili intenzitu od velmi významné (5) po méně významnou (2).

Nejvyššího významu dosáhly efekty týkající se zvyšování odborných kompetencí a získávání nových, užitečných informací, a to v zásadě u všech cílových skupin. Dále se jedná o „měkké“ efekty související s možnostmi setkávat se, sdílet informace, vyměňovat si zkušenosti, které vedou k posílení vzájemné spolupráce a participace na rozvoji vzdělávání. To koreluje s mírou dosažení dílčích cílů MAP (tab. 5), s mírou naplnění principů MAP (tab. 7) a také s pozitivními efekty pro celé území ORP Dačice (tab. 8). Nejslabší význam měl efekt informovanosti o činnosti mateřských a základních škol, kdy zástupci veřejnosti deklarovali, že často neměli dostatek aktuálních a dobře dostupných informací.

E5.2 zhodnocení negativních změn (efektů) realizace MAP pro aktéry

Hodnotitelé se opět nedomnívali, že by realizací projektů MAP vznikly nějaké významné negativní efekty pro aktéry.

Určitou výjimku může představovat pouze zvýšení psychické a administrativní, příp. časové zátěže pro vedoucí pracovníky škol a školských zařízení, event. pro pedagogické pracovníky. Pro zřizovatele škol může jít o zvýšené nároky na rozpočet na spolufinancování investic do škol.

6. Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

E6.1 zhodnocení míry využití dalších projektů pro realizaci MAP

Tabulka 10. Hodnocení E6.1

Provázané projekty	Hodnocení
MŠMT ČR „Šablony“	5
NPI ČR „Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů“	4
NPI ČR „Strategické řízení a plánování ve školách a v územích“	3
IROP – specifický cíl 4.1	2

Hodnotitelé identifikovali čtyři projekty, které měly pozitivní synergický efekt ve vztahu k realizaci MAP.

Jednalo se o tři projekty financované z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání. Nejvýznamnějším z nich byl jednoznačně projekt MŠMT ČR „Šablony“, jehož výstupy vhodně doplňovaly výstupy MAP. Obdobný význam měl i projekt NPI ČR, který byl zaměřen na profesní rozvoj učitelů a ředitelů. Hodnotitelé viděli synergický efekt i u dalšího projektu NPI ČR, který byl zaměřen na podporu strategického řízení a plánování ve školách.

Do určité míry byly využity i projekty financované Integrovaným regionálním operačním programem. Konkrétně to byly projekty spadající pod oblast Vzdělávací infrastruktura, Specifický cíl 4.1 „Zlepšování rovného přístupu k inkluzivním a kvalitním službám v oblasti vzdělávání, odborné přípravy a celoživotního učení pomocí rozvoje přístupné infrastruktury, mimo jiné posilováním odolnosti pro distanční a online vzdělávání a odbornou přípravu“. Zde však již byla vazba na realizaci MAP méně zřetelná.

E6.2 zhodnocení efektů významně provázaných projektů pro realizaci MAP

Nejvíce provázaný projekt „Šablony“ dle názoru hodnotitelů přinesl tyto pozitivní efekty: (a) podpora vzdělávání, (b) podpora spolupráce, (c) personální podpora, (d) podpora doučování, (e) podpora zájmové činnosti dětí, (f) realizace projektových dnů.

Evaluace udržitelnosti MAP

7. Jakým způsobem se bude v realizaci MAP pokračovat?

E7.1 popis způsobu pokračování MAP v budoucnu

Hodnotitelé formulovali následující východiska pro pokračování realizace procesu MAP v budoucnu:

MAS Česká Kanada bude usilovat o další pokračování projektů MAP až do roku 2028. Hlavním obecným záměrem bude i nadále zvyšovat kvalitu vzdělávání a podporovat spolupráci mezi všemi klíčovými aktéry na území správního obvodu ORP Dačice. Pokračování MAP bude navazovat na aktivity předchozích projektů, které se osvědčily a vytvořily základ pro jejich další rozvíjení. Předpokládá se, že pokračující aktivity budou primárně zaměřeny na setkávání a sdílení zkušeností mezi zřizovateli, řediteli škol, pedagogy, zástupci zájmového a neformálního vzdělávání. Nebudou opomenuty také aktivity zaměřené na zintenzivnění spolupráce mezi školami, na další vzdělávání pedagogů, na atraktivní vzdělávací aktivity pro děti a žáky a na osvětové akce pro veřejnost. Tím by mělo dojít k naplnění hlavního i dílčích cílů místního akčního plánování.

E7.2 identifikace vhodných aktivit pro pokračování MAP

Tabulka 11. Hodnocení E7.2

Vhodné aktivity pro pokračování MAP	Hodnocení
investice do modernizace školských zařízení	5
investice do rekonstrukce a vybavení venkovních prostranství školských zařízení	5
nákup nových vzdělávacích pomůcek pro děti a žáky	4
podpora neformální spolupráce, sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe	4
koncepční přístup ke zvyšování kvality vzdělávání – plánování rozvoje vzdělávání v území ORP Dačice	4
rozvíjení čtenářské gramotnosti a jazykových dovedností dětí a žáků	3
rozvíjení technických a informačních dovedností dětí a žáků	3
realizace exkurzí a vzdělávacích akcí pro děti a žáky	3
podpora zavádění moderních výukových metod	3
podpora dětí a žáků se zdravotním handicapem nebo sociálním znevýhodněním	3
vzdělávání vedoucích pracovníků škol a pedagogů	3
zlepšení informovanosti o činnosti MAP vůči cílovým skupinám	3
zvýšení přehlednosti a srozumitelnosti poskytovaných informací	2
realizace vzdělávacích akcí pro rodiče dětí a žáků a veřejnost	2
realizace setkání rodičů dětí a žáků a pedagogických pracovníků škol	2
zapojování rodičů do plánování rozvoje škol, školních aktivit a života školy	2

Hodnotitelé se shodli, že nejvíce prospěšnými aktivitami, v nichž by bylo žádoucí pokračovat i bez případného financování z ESI fondů, jsou investiční aktivity směřující do modernizace školských zařízení a také jejich venkovních prostranství. Také to jsou drobnější investice do nákupu nových, moderních vzdělávacích pomůcek. Podstatné jsou i „měkké“ aktivity související se spoluprací, předáváním zkušeností a znalostí. Hodnotitelé si uvědomují význam koncepčního přístupu k rozvoji vzdělávání,

který by měl pokračovat i v budoucnu. Dále se jedná o aktivity zaměřené na vzdělávání dětí a žáků, především rozvoj jejich čtenářské gramotnosti, jazykových dovedností a informačních dovedností, ideálně s využitím moderních výukových metod. Významnou aktivitou do budoucna by měla být i podpora dětí a žáků se zdravotním handicapem nebo sociálním znevýhodněním. Hodnotitelé vidí jako žádoucí pokračovat v postupné změně stylu komunikace tak, aby byla pro cílové skupiny srozumitelnější a celkově více atraktivní, tj. vyvolala větší zájem o činnosti realizované v rámci MAP. Dále by měly projekty MAP pokračovat také ve vzdělávání, ať již vedoucích pracovníků, pedagogů, nebo rodičů dětí a obecně i veřejnosti. Stejně tak hodnotitelé považují za vhodné snažit se zapojovat rodiče do života škol a do diskuze nad rozvojem činnosti školských zařízení.

8. Je plán udržitelnosti MAP realistický?

E8.1 identifikace rizik plánu udržitelnosti MAP

Vzhledem k úspěšnosti realizace MAP hodnotitelé neidentifikovali žádná významná a pravděpodobná rizika, která se pojí k plánu udržitelnosti MAP. Zmínit lze snad jen obecná rizika spočívající v nedostatku financí na realizaci projektů MAP a také v případných neočekávaných personálních změnách, které by ovlivnily efektivitu fungování realizačního týmu MAP. Určité riziko hodnotitelé vidí také v možném překryvu projektů MAP s jinými obdobnými projekty a náročné koordinaci výstupů jednotlivých projektů, resp. i v náročnější orientaci v projektech samotných pro cílové skupiny.

Manažerská doporučení

Následující text stručně shrnuje nejdůležitější evaluační zjištění a na jejich základě navrhuje několik doporučení manažerského charakteru pro Řídící výbor MAP. Tato doporučení by se měla odrazit v plánování a realizaci projektu MAP IV na území ORP Dačice.

Shrnutí výsledků evaluace

Z výsledků evaluace lze odvodit, že **projekty MAP splnily svůj hlavní cíl**, tj. přispěly ke zvýšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách na území ORP Dačice. Ke zlepšení kvality vzdělávání došlo především z pohledu **zintenzivnění spolupráce** mezi školskými zařízeními a jejich zřizovateli, příp. i mezi školami a rodiči dětí a žáků. Dále došlo k významnějšímu **snižování nerovností ve vzdělávání** uvnitř škol a v území. Nejméně byl reflektován cíl směřující k systémovému zlepšení řízení MŠ a ZŠ, byť i tento cíl byl naplněn „ve střední intenzitě“. Vnímání míry naplnění hlavního cíle a dílčích cílů dokresluje i hodnocení míry naplnění principů MAP. Největší soulad byl identifikován s principy **spolupráce a partnerství**, což koreluje s mírou naplnění příslušného dílčího cíle MAP. Naopak nejmenší soulad lze spatřit v zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů. Tento princip jako jediný zůstal reflektován pouze v nízké intenzitě.

Pokud se zaměříme na hodnocení pozitivních změn v území, resp. změn pro jednotlivé aktéry, dominují „měkké“ přínosy spojené především se **spoluprací, komunikací, výměnou informací a zkušeností**. Právě **nastartování spolupráce** je považováno za nejvýraznější přínos projektů MAP a zároveň za hlavní determinant růstu kvality vzdělávání. Podstatným pozitivním efektem realizace projektů MAP je také **zvýšení odborných kompetencí** vedoucích pracovníků škol a pedagogů a také znalostí rodičů, resp. veřejnosti. Tyto „měkké“ přínosy převažují nad přínosy „tvrdými“, které jsou spojeny s investicemi do rekonstrukce / modernizace školských zařízení, nebo s pořízením výukových pomůcek. Nejmenší význam má obecná informovanost o činnosti mateřských a základních škol, resp. i možnost zapojit rodiče a veřejnost do života škol. Je potěšitelné, že proces MAP negeneroval žádný významný negativní efekt pro aktéry nebo pro celé území ORP Dačice.

Do budoucna jsou **silně preferovány investice**, a to do modernizace školských zařízení a do rekonstrukce a vybavení venkovních prostranství. Dále jsou to nákupy moderních vzdělávacích pomůcek. Hodnotitelé se tak do budoucna přiklánějí spíše k „tvrdým“ aktivitám realizace projektů MAP. Nicméně ani „měkké“ aktivity, spojené především se **spoluprací, výměnou zkušeností a sdílením příkladů dobré praxe**, nejsou opomíjeny. Hodnotitelé si uvědomují význam **koncepčního přístupu k rozvoji vzdělávání**, který by měl pokračovat i v budoucnu. Stejně tak si uvědomují důležitost **vzdělávání, rozvoje odborných kompetencí**, či obecné osvěty a informovanosti. Takto zaměřené aktivity by rovněž měly být součástí pokračování MAP. Na opačné straně spektra jsou aktivity související s participací rodičů (veřejnosti) na činnosti škol, včetně setkávání rodičů a pedagogických pracovníků škol, a také spojené s participací na řízení a plánování rozvoje škol. Tyto aktivity sice nejsou odmítány, mají ale viditelně nejnížší preference.

Pokud vezmeme v potaz kompletní výsledky evaluace, je možné identifikovat následující přednosti a slabá místa realizace MAP v území ORP Dačice.

PŘEDNOSTI

- přispění k procesu postupného zvyšování kvality vzdělávání v mateřských a základních školách
- relativně rovnoměrný dopad efektů aktivit MAP na území ORP Dačice
- vytvoření platformy pro spolupráci, předávání informací a sdílení zkušeností mezi aktéry
- vytvoření příležitostí pro setkávání, poznávání se a navazování kontaktů mezi aktéry
- realizace vzdělávacích akcí; zvýšení odborných znalostí a kompetencí vybraných skupin aktérů
- identifikace rozvojových potřeb škol; realizace investic do školských zařízení
- realizace zajímavých „SMART“ akcí pro děti a žáky; nákup moderních vzdělávacích pomůcek
- využití synergie s projektem „Šablony“ a projektem „Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů“
- dlouhodobá a smysluplná práce pracovních skupin
- naplnění smyslu a všech hlavních cílů MAP
- udržení kontinuity procesu MAP napříč projekty s vysokým potenciálem pro další pokračování

SLABINY

- nízká míra participace rodičů a veřejnosti na plánovacích procesech a na životě škol
- nízká míra participace zřizovatelů na plánování rozvoje škol
- omezené dopady realizace MAP na kvalitu řízení škol a její systémové zlepšování
- realizace spíše drobnějších akcí jednorázového charakteru bez systémového dopadu na kvalitu
- převaha „měkkých“ aktivit s obtížně měřitelnými výsledky (dopady)
- málo intenzivní komunikace s rodiči a veřejností; nízká míra informovanosti o činnostech MAP
- málo atraktivní a srozumitelná komunikace výsledků projektu MAP vůči veřejnosti
- nízká míra rozpoznatelnosti (odlišitelnosti) aktivit MAP od aktivit podpořených z jiných zdrojů

Doporučení

Níže uvedená manažerská doporučení reflektují jak silné, tak slabé stránky realizace projektů MAP v ORP Dačice. Doporučení jsou formulována záměrně obecněji, aby poskytovala prostor pro adaptaci s ohledem na aktuální podmínky vnitřního i vnějšího prostředí, ve kterém bude navazující projekt MAP IV probíhat.

1. Zintenzivnění participace aktérů na plánování a realizaci aktivit MAP

Bylo by vhodné motivovat aktéry v území ORP Dačice k vyšší participaci na plánování aktivit projektů MAP a následně je v co největší míře zapojit i do samotné realizace těchto aktivit. K tomu by mělo být možné využít výsledků (výstupů) již proběhlých projektů, především projektu MAP II, které zástupci cílových skupin vnímají a oceňují, a na jejichž pokračování by se mohli podílet. Dále by mělo pomoci **definování základního rámce spolupráce s aktéry**, např. jako součást komunikačního plánu, který zohlední jejich specifika a stanoví vhodné participativní metody k jejich zapojení.

2. Zlepšení komunikace hlavní myšlenky MAP a plánovaných aktivit MAP

Komunikační aktivity MAP by měly být brány jako nedílná a podstatná součást realizace MAP. Důraz by měl být kladen na jednoduché a přitom srozumitelné vysvětlení hlavní myšlenky procesu MAP, resp. jeho smyslu, aby toto bylo pochopitelné pro všechny cílové skupiny projektu. Dále by měly být

komunikovány i aktivity projektů MAP, a to nikoli pouze ex-post, ale rovněž ex-ante, tedy v režimu plánování / přípravy. Je potřeba zvážit nejen vhodnou formu komunikace, resp. **vhodné komunikační kanály**, ale především **vhodnost komunikačního sdělení** s maximálním využitím v současné době preferovaných forem sdělení formou vizualizace a zkratky.

3. Důraz na rozpoznatelnost MAP a jeho přínosů pro aktéry v oblasti vzdělávání

Výše uvedené doporučení je možné rozšířit i o větší důraz na rozpoznatelnost projektů MAP, resp. jejich přínosů pro aktéry v území. U všech aktivit by mělo být zřetelné, že jsou realizovány pod hlavičkou projektů MAP, a to jak slovně, tak především jednotným vizuálem. Zároveň by aktérům měly být přínosy MAP pravidelně prezentovány, aby se jejich propojení s projekty zintenzivnilo a došlo k pozitivní asociaci. Zde by tedy bylo vhodné využít principů a postupů, které nabízí **branding, resp. brand-building**.

4. Koncentrace úsilí na menší počet rozpoznatelných aktivit s přímým dopadem na aktéry v území

Tato doporučení přímo navazuje na předchozí dvě a je s nimi komplementární. V rámci plánování projektu by bylo vhodné zvážit počet realizovaných aktivit a jejich přínosy pro cílové skupiny. S ohledem na výsledky hodnocení se jako vhodnější jeví koncentrace úsilí a zdrojů spíše na menší počet aktivit s přímým a zjevným dopadem na aktéry v území. Takto koncipované aktivity by měly mít jednak potenciál zvýšit povědomí o projektech MAP, resp. být s MAP jednoznačně spojovány, a rovněž by mělo být možné je lépe přizpůsobit potřebám cílových skupin. Ve své podstatě jde o **pokračování marketingově orientovaného úsilí**, které je naznačeno výše, a to s cílem co nejlépe uspokojit potřeby „zákazníka“ – zástupců cílových skupin MAP.

5. Využití zkušeností s procesem MAP při plánování navazujících aktivit

Jedná se o využití specifické silné stránky procesu MAP na území ORP Dačice, která spočívá v kontinuitě procesu a je umocněna dlouhodobou a přínosnou prací pracovních skupin. Bylo by vhodné maximálně zužitkovat nabyté zkušenosti a praktiky, které se během projektů MAP I – MAP III osvědčily, a promítnout je do plánu pro pokračující projekt MAP IV, resp. plánovaných aktivit. Jde tak v podstatě o **interní zhodnocení procesů a jejich výstupů**, byť třeba i v neformální podobě, a přetavení výsledků tohoto zhodnocení do praktické realizace navazujícího projektu.

6. Průběžný monitoring obdobně zaměřených projektů

Nad rámec výše uvedených doporučení by bylo rovněž vhodné udržovat si aktuální přehled o cílech a aktivitách obdobně zaměřených projektů financovaných z národních či regionálních zdrojů. Vůči těmto projektům by bylo vhodné jednak se pozitivně vymezit, tj. poukázat na specifické přednosti projektů MAP ve srovnání s nimi, a také hledat průniky a možnosti spolupráce. Nabízí se zde využít podstaty manažerského přístupu „kooperativní soutěže (konkurence)“, lépe v originále „**co-opetition**“. Tento přístup je založen na výhodách spolupráce mezi jinak konkurenčními jednotkami, kdy každá z nich si zachovává své konkurenční postavení, avšak je schopná spolupracovat s ostatními v zájmu dosažení stanovených cílů.