



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



# ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z EVALUACE

**Název projektu:** Místní akční plány rozvoje vzdělávání III – správní obvod Praha 7

**Zahájení projektu:** 1. srpna 2022

**Ukončení projektu:** 30. listopadu 2023

**Autoři:** Mgr. Petra Dobiášová ve spolupráci se členy realizačního týmu projektu



## OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	2
<b>1. VIZE</b> .....	3
<b>2. KONTEXT</b> .....	4
<b>3. MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ</b> .....	5
<b>4. METODY SBĚRU DAT</b> .....	8
<b>5. POPIS SITUACE V ÚZEMÍ PŘED AKČNÍM PLÁNOVÁNÍM A V PRŮBĚHU LET 2016 - 2023</b> .....	9
<b>6. VYHODNOCENÍ EVALUAČNÍCH OTÁZEK</b> .....	12
6.1    Evaluační téma č. 1 – ÚČELNOST .....	12
6.2    Evaluační téma č. 2 – DOPADY .....	21
6.3    Evaluační téma č. 3 – UDRŽITELNOST .....	25
<b>7. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ SMĚŘOVÁNÍ PROJEKTŮ MAP</b> .....	27
<b>8. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b> .....	32
<b>9. PŘÍLOHA – Použité evaluační otázky</b> .....	33



# 1. VIZE

***Školy a ostatní organizace ve vzdělávání navzájem tvoří komplexní a spolupracující síť s cílem zvyšování kvality, čímž správní obvod Praha 7 nabízí vzdělání pro život***

***a dlouhodobou uplatnitelnost na trhu práce. Všichni aktéři společně se svými zřizovateli vytvářejí motivující prostředí zaměřené na úspěch každého žáka i učitele. Podporují u dětí klíčové kompetence a usilují o takové podmínky, aby ze základních škol odcházeli osobnostně připravení a všestranně vzdělaní žáci, kteří budou pokračovat v dalším vzdělávání a úspěšné přípravě pro budoucí povolání a celoživotní uplatnění na trhu práce i v osobním životě.***



## 2. KONTEXT

Cílem projektu Místní akční plán rozvoje vzdělávání (dále „MAP“) je zlepšovat kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách prostřednictvím podpory spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání ve smyslu společného informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů, potřeb a vyhodnocování přínosů spolupráce.

Projekt MAP na území správního obvodu Praha 7 doposud probíhal od listopadu 2016 do listopadu 2023 v rámci těchto jednotlivých projektů:

MAP I (11/2016 - 10/2017);

MAP II (8/2019 - 7/2022);

MAP III (8/2022 - 11/2023).

Předkládaná evaluace projektu je založena na vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání v území správního obvodu Praha 7, a to především z pohledu jeho účelnosti, dopadů a udržitelnosti.

Evaluace projektu MAP je řešena na základě schválené projektové žádosti a zveřejněné Metodiky pro vnitřní evaluaci projektů prioritní osy 3 OP VVV. Informace uvedené v tomto dokumentu primárně slouží především realizačnímu týmu projektu a dalším subjektům zainteresovaným na efektivním fungování projektu MAP a subjektů zainteresovaným na přípravě projektu MAP IV. Účelem evaluace je přinášet nejen cílenou zpětnou vazbou, ale také konkrétně využitelné návrhy na zlepšení a optimalizaci aktivit projektu, jejichž následná aplikace do praxe má zároveň vliv na zvyšování efektivity celého realizovaného projektu. Pojmenování silných stránek, slabých stránek společně s návrhy na řešení mohou být výchozím zdrojem informací pro efektivní nastavení procesů a jednotlivých aktivit v návazném projektu MAP IV.

**Vzhledem k využitým metodám sběru dat se nejedná o obecné závěry, informace uvedené v následujících kapitolách jsou určeny především k další diskusi.**



### 3. MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

Projekt MAP realizovaný na území Městské části Praha 7 v letech 2016–2023 se zaměřoval na posílení spolupráce mezi zřizovateli, školami a dalšími aktéry za účelem zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách v Praze 7. Evaluace projektu jasně potvrdila pozitivní dopady na kvalitu vzdělávání v místních mateřských a základních školách.

#### **Klíčové faktory pozitivně ovlivňující realizaci projektu byly:**

- integrace projektového týmu v rámci struktury ÚMČ, což se ukázalo jako klíčové pro maximalizaci dopadů. Tato integrace umožnila účinné propojení škol se zřizovatelem, MČ tak mohla účinně reagovat na konkrétní výzvy v oblasti vzdělávání a flexibilně hledat efektivní řešení specifických potřeb včetně udržitelnosti přínosných aktivit a implementaci nových témat, což maximalizovalo dopady projektu;
- soulad cílů MAP s politickými prioritami vedení MČ a podpora vedení MČ realizovaným aktivitám;
- vysoká míra profesionality realizačního týmu (RT), která garantovala nejen kvalitní plánování a odborné vedení projektových aktivit, ale také díky praxi RT v oblasti školního prostředí konkrétní efektivní podporu škol;
- vysoká míra důvěry a otevřenosti mezi všemi aktéry projektu, která vytvořila solidní základ pro spolupráci a sdílení informací mezi školami, zřizovatelem a dalšími účastníky. Tato otevřenost vybudovala prostředí, kde mohly všechny strany aktivně přispívat k dosažení společných cílů.

#### **Hlavní přínosy projektu jsou:**

- posílení vztahu mezi školami a zřizovatelem;
- prohloubení přímé spolupráce mezi školami, a to jak formální, tak neformální od úrovně vedení škol až k jednotlivým pedagogům napříč územím;
- zvýšení míry kvality vzdělání na úrovni městské části ve smyslu rozvoje dovedností učitelů a zástupců vedení škol, sdílení dobré praxe či konkrétních realizovaných aktivit (např. jazyková olympiáda, čtenářský maraton);
- propojení s dalšími projekty ve smyslu využití výstupů MAP pro implementaci dalších projektů;
- v období celospolečenských výzev, jako byly pandemie Covid-19 či válečný konflikt na Ukrajině, se projekt ukázal jako velmi schopný flexibilně reagovat na měnící se podmínky, což podpořilo udržení kontinuity kvality vzdělávacích aktivit v území.



### Projekt čelil několika omezením, a to ve smyslu:

- nedostatečné systémové podpory ze strany Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) včetně časté fluktuace zaměstnanců na pozici projektového manažera;
- administrativní náročnosti projektu;
- nedostatku lidských zdrojů v souvislosti s vysokou mírou náročnosti učitelské profese.

Intenzitu budování partnerství v průběhu projektu bezesporu negativně ovlivnily souvislosti s pandemií nemoci COVID-19, což komplikovalo nejen prohlubování stávajících partnerství, ale především ovlivnilo navazování partnerství nových a rozvoj dalších projektových aktivit. Na druhou stranu ovšem tato složitá doba ukázala smysl realizace MAP. Právě díky pružnosti a proaktivitě RT MAP (např. v souvislosti s problémy s distanční výukou či s doučováním) se podařilo řešit problémy, hledat řešení, navázat nové kontakty a tím vším pomoci školám v nelehké a nepředvídatelné situaci. V dalším období RT MAP dokázal reagovat na další významný celospolečenský problém, a to na situaci vzniklou v souvislosti s válkou na Ukrajině tím, že se zaměřil na podporu začleňování ukrajinských dětí do vzdělávacího systému. Tímto způsobem MAP ukázal, že má schopnost flexibilně reagovat na aktuální potřeby a výzvy a bez něj by některé věci byly řešeny komplikovaně, ne tak rychle a možná i finančně náročněji.

V rámci prostoru pro další zlepšení lze:

- posílit poradenství pro školy v území v oblasti financování pro lepší využití dostupných zdrojů;
- i nadále se věnovat úsilí do mapování potenciálních partnerů a v budování dalších partnerství;
- i nadále podporovat sdílení dobré praxe, neformální vztahy napříč školami v území, diskusi, otevřenost a důvěru;
- začlenit sdílené odborných pozic do realizačního týmu MAP (na základě aktuálních potřeb: právník, dotační specialista, psycholog apod.) a tím vytvořit podpůrnou platformu pro školy v území;
- pozornost věnovat tématu wellbeingu pedagogů;
- rozšířit spolupráci realizačního týmu MAP s dalšími městskými částmi a sdílet dobrou praxi;
- řešit aktuální témata (nadané děti, komunikace s rodiči, inovativní vyučovací metody, polytechnika ve smyslu nábídky praktických dovedností, manuálních prací a výuky technických dovedností, dále digitální gramotnost, mediální gramotnost, umělá inteligence apod.).

Obecně lze konstatovat, že projekty MAP přinesly mimo financí do území možnosti sdílení dobré i špatné praxe, živou diskusi nad aktuálními tématy, propojily napřímo nejen jednotlivé školy, ale i konkrétní pedagogy. Je třeba zdůraznit, že tato forma spolupráce a komunikace by



v území pravděpodobně bez existence projektu MAP doposud na současné vysoké úrovni nebyla. Projekt se ve své podstatě stal katalyzátorem, který umožnil vznik a udržení spolupráce mezi různými organizacemi a institucemi, jež mají společný cíl posílit vzdělávání a jeho rozvoj napříč městskou částí.

Ukázalo se také, že tyto vztahy a vazby v území pomáhají především v nelehkých situacích ve školství, které s sebou přináší poslední roky (distanční výuka v souvislosti s nemocí COVID-19 a příchod/začleňování ukrajinských dětí v souvislosti s válkou na Ukrajině). Pro školy (a tedy pro projekty MAP) se otevírají ale i další nové výzvy např. podpora duševního zdraví žáků i pedagogů, podpora vedení škol, využití umělé inteligence a rozvoj digitalizace, podpora manuálních a řemeslných činností, efektivní komunikace s rodiči/ZZ apod.

V neposlední řadě musíme zdůraznit, že klíčovým faktorem pro úspěch projektu MAP bylo navázání intenzivní a kontinuální komunikace s vedením škol a výrazné zvýšení informovanosti pedagogů o poslání a obsahu programu. Tento významný úspěch lze připsat především aktivnímu přístupu realizačního týmu, který se ukázal být důležitým prostředníkem při propojování různých subjektů do soudržného celku. Dále také jeho vysoká míra odbornosti, bohaté zkušenosti z pedagogické praxe a vysoká míra profesionality v oblasti technického, administrativního a organizačního zajištění aktivit MAP rovněž významně přispěly k dosažení maximálního dopadu na zapojené školy, pedagogy a další subjekty. RT se kontinuálně snažil zajistit to, aby všichni aktéři byli informováni, motivováni a zapojeni do projektových aktivit, což přineslo zásadní pozitivní změny v oblasti vzdělávání a rozvoje komunity.

**Projekt MAP je v současné době již ukotveným článkem důležitým pro rozvoj školství na území MČ. Především prostřednictvím proaktivity a „zápalu“ členů RT se podařilo vybudovat pevné vzájemné vztahy zainteresovaných subjektů na základě důvěry, podpory a efektivní spolupráce. Velmi důležitá byla také konzistentní podpora ze strany vedení MČ a fungující propojení „politické a úřednické roviny“ v platformách MAP.**

Evaluace projektu byla zaměřena na účelnost, dopady a udržitelnost. Byly použity tyto metody:

- sekundární analýza dat;
- individuální rozhovory se zapojenými aktéry do projektových aktivit MAP III;
- individuální rozhovory se zástupci ÚMČ Praha 7, MČ Praha 7;
- fokusní skupina se členy RT MAP III.

Šetření bylo realizováno v průběhu listopadu 2023.

**Evaluace poskytuje komplexní pohled na úspěchy a výzvy projektu a slouží k další diskusi a strategickým rozhodnutím v budoucích fázích projektu.**



## 4. METODY SBĚRU DAT

Výběr vhodných nástrojů pro evaluaci a stanovení způsobů vyhodnocení byl určen odborným garantem evaluace procesu MAP ve spolupráci s RT MAP. Jako nástroje evaluace byly využity desk research, řízené individuální rozhovory a fokusní skupiny. Proces evaluace zároveň probíhal dle předem schváleného evaluačního plánu.

### **Desk research/Sekundární analýza**

- Sekundární analýza byla využita u většiny evaluačních otázek.
- Dokumenty/zdroje dat byly vybrány dle relevantnosti k jednotlivým evaluačním otázkám. Jednalo se například o tyto dokumenty: „Postupy MAP III – Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání“, žádosti o podporu projektů (MAP I, MAP II, MAP III), zprávy o realizaci projektů (MAP I, MAP II, MAP III), analytické podklady, strategické rámce, akční plány apod.

### **Řízené individuální hloubkové rozhovory**

- Individuální hloubkové rozhovory byly realizovány s osobami zapojenými dlouhodobě do procesu místního akčního plánování (jednalo se o členy řídicího výboru, pracovních skupin, zástupce škol, vedení Městské části Praha 7 apod.). Počet realizovaných rozhovorů: 18.

### **Skupinové rozhovory či focus groups**

- Fokusní skupina byla realizována s členy RT MAP
- Počet realizovaných skupinových rozhovorů: 1.

### **Evaluační šetření probíhalo v průběhu listopadu 2023.**

*Zapojení všech respondentů do sběru dat a procesu evaluace bylo dobrovolné. Velice si vážíme jejich zájmu o projekt MAP a jejich zmíněných podnětů. Všem, kteří se zapojili, děkujeme.*





## 5. POPIS SITUACE V ÚZEMÍ PŘED AKČNÍM PLÁNOVÁNÍM A V PRŮBĚHU LET 2016 - 2023

Před zahájením projektů MAP v Městské části Praha 7 probíhala formální setkávání zástupců škol se zřizovatelem, která představovala součást běžné agendy zřizovatele a měla obvykle charakter porad ředitelů zaměřených zejména na provozní záležitosti a témata směřem ke zřizovateli. Před zahájením projektů MAP probíhaly společné aktivity škol zaměřené na zvyšování kvality vzdělávání zcela ojediněle. Sdílení dobré praxe a společné plánování vzdělávacích opatření bylo omezené, diskuse se většinou soustředily na provozní otázky spojené s každodenním chodem škol a školek. Tímto způsobem jakákoliv setkávání spíše reflektovala běžné organizační záležitosti a méně se zaměřovala na strategické a koncepční otázky v oblasti vzdělávání a zvyšování jeho kvality v území.

Významná změna nastala až s příchodem projektu MAP I v roce 2016, který přinesl systematický a cílený přístup k podpoře vzdělávacích aktivit v území Městské části Praha 7.

Motivací místních aktérů k zapojení se do projektu MAP I v roce 2016 byla především snaha zlepšit úroveň vzdělání v území MČ Praha 7, podpořit sdílení, participaci a zlepšit komunikaci mezi aktéry ve vzdělávání v území. Zájem o účast v projektu MAP byl samozřejmě také motivován možností získání finančních prostředků pro podporu rozvoje vzdělávání.

Projekt MAP byl v území MČ Praha 7 zahájen 1. listopadu 2016, realizátorem projektu byla od počátku Městská část Praha 7. Již před počátkem realizace projektu byli osloveni s nabídkou spolupráce relevantní aktéři v území. Dne 8. prosince 2016 se konalo ustanovující zasedání řídicího výboru MAP, v rámci kterého bylo vytvořeno šest pracovních skupin zaměřených na různé oblasti vzdělávání<sup>1</sup>. Na společném jednání pracovních skupin dne 23. března 2017 byly schváleny priority a cíle MAP. Návrh Strategický rámec MAP do roku 2023 pro správní obvod Praha 7, byl zaslán všem členům řídicího výboru a zveřejněn na internetových stránkách Městské části Praha 7 k připomínkování. Zasláné připomínky byly vypořádány a zapracovány. Řídicí výbor projednal Strategický rámec MAP na svém 3. zasedání dne 23. března 2017.

---

<sup>1</sup> PS Předškolní vzdělávání  
PS Základní gramotnost  
PS Inkluzivní vzdělávání  
PS Rozvoj podnikavosti a iniciativy  
PS Polytechnické a ICT vzdělávání  
PS Občanské kompetence



V této první fázi projektu byla implementace omezena na několik seminářů „s akademickým charakterem“. Zdá se, že chyběly zkušenosti a zároveň nebylo zcela jasné, jakým způsobem má být projekt začleněn do struktury a procesů úřadu městské části. V této době také neprobíhala efektivní spolupráce mezi odborem školství a týmem MAP. Přestože měl projekt za cíl realizovat iniciativy v oblasti školství, nedocházelo k účinné komunikaci a spolupráci mezi projektovým oddělením a odpovědným odborem. Tato nedostatečná interakce se odrazila ve vnímání projektových aktivit ze stran škol v území. Tyto počáteční výzvy poskytly pro další realizaci projektu důležité poznatky a zkušenosti. Situace se začala měnit s novým vedením MČ, strukturálními změnami v rámci ÚMČ, vznikem Odboru vzdělávání a projektového řízení a především odborným posílením realizačního týmu. Tato transformace umožnila pokračování druhé fáze projektu (MAP II) a tím byly položeny základy pro postupné zlepšení situace a vzestup v kvalitě řízení projektů v oblasti vzdělávání v rámci ÚMČ Praha 7.

Projekt MAP II byl zahájen v srpnu roku 2019. Do projektu se zapojilo 21 škol a školek, které spravují městská část Praha 7, městská část Praha Troja, církevní a soukromé subjekty. Již zmíněné změny v čele projektového oddělení, příchod odborníků nejen se znalostmi v oblasti řízení projektů, ale také se znalostmi z oblasti školství, přinesly potřebné odborné zázemí a dovednosti. Pro naplnění cílů projektu MAP II bylo sestaveno šest pracovních skupin složených z ředitelů, pedagogů, a dalších aktérů ve vzdělávání.<sup>2</sup>

Projekt MAP II přinesl rozšíření aktivit a praktičtější výsledky pro školy. Hlavní myšlenkou projektu MAP II bylo prohloubit spolupráci mezi různými aktéry ve vzdělávání a pomoci školám naplňovat jejich potřeby a cíle. Projekt se zaměřoval na podporu vedení škol a pedagogických pracovníků prostřednictvím vzdělávání, mentoringu, propojování s kolegy a rozvojem spolupráce. Byl tak vytvořen prostor pro setkávání učitelů a výměnu zkušeností. Školám byly poskytovány vzdělávací semináře a kurzy přizpůsobené jejich potřebám. Projekt zajišťoval odborníky, kteří pomáhali ve školách, například architektky, zahradníky, školníky pro mateřské školy nebo logopedické konzultanty. Projekt také umožnil školám nakoupit didaktické pomůcky a vybavení, každé zapojené škole ve výši 60 000 Kč.

Projekt MAP II se potýkal s vlivem pandemie Covid-19, která způsobila omezení v provozu škol. Projektový tým se tak musel přizpůsobit a přesunout část aktivit do online prostoru. Také reagoval na události na Ukrajině a podílel se na adaptaci a podpoře ukrajinských dětí a učitelů v Praze 7. Těmto výzvám dokázal MAP čelit a svými konkrétními aktivitami přispěl k eliminaci jejich negativních dopadů.

---

<sup>2</sup> PS pro rozvoj čtenářské gramotnosti a k rozvoji potenciálu u každého žáka  
PS pro rozvoj matematické gramotnosti a k rozvoji potenciálu u každého žáka  
PS pro předškolní vzdělávání  
PS pro rovné příležitosti  
PS pro výuku cizích jazyků  
PS pro financování



Projekt MAP II byl ukončen v červenci 2022. Během jeho realizace se již MAP pevně ukotvilo ve struktuře agend ÚMČ. Navzdory výzvám souvisejících s výše zmíněnými celospolečenskými problémy projekt dosáhl významného úspěchu a pozitivních ohlasů nejen od vedení škol v území MČ Praze 7, ale i od vedení MČ.

Do projektu MAP III se zapojily všechny školy v území, a to jak státní, tak i soukromé a církevní, včetně jihozápadní části katastrálního území Troja. Ustavující zasedání řídicího výboru proběhlo 1. 11. 2022. Pro naplnění cílů projektu MAP III bylo na počátku projektu sestaveno pět pracovních skupin<sup>3</sup> složených téměř výhradně z pedagogů zapojených škol. Tato změna oproti předchozímu období, kdy byly pracovní skupiny složeny nejen z pedagogů, ale i z dalších aktérů působících na poli vzdělávání, se ukázala jako efektivní. Výjimku tvořila PS pro rovné příležitosti, která je složena nejen z pedagogů, ale i z dalších relevantních aktérů působících na území MČ v dané oblasti (jedná se především o zástupce neziskového sektoru). Aktivity MAP III byly oproti předcházejícímu období velmi omezeny ze strany MŠMT a konkrétního nastavení projektu, ale ze strany MČ bylo umožněno pokračování úspěšných iniciativ započatých v rámci MAP II. Projekt MAP III byl v území realizován do listopadu 2023.

**Díky projektům MAP bylo dosaženo efektivnější komunikace, identifikace potřeb a společného plánování vzdělávacích opatření ve spolupráci s různými aktéry vzdělávání v území. Realizační tým projektu MAP považuje za svůj největší úspěch skvělou spolupráci se školami, otevřenost diskusí v pracovních skupinách a pozitivní ohlasy od vedení škol. Celkově lze konstatovat, že od roku 2016 tak došlo k významnému posunu, přičemž největší změny byly zaznamenány v období realizace projektu MAP II, a to i přesto, že aktivity MAP II byly omezeny v souvislosti s pandemií nemoci COVID-19 a následnou situací v souvislosti s uprchlickou krizí. Je patrné, že formát projektu je v území zakotven, aktérům vyhovuje, přináší hmatatelné výsledky. Proces Místního akčního plánování je ze strany MČ podporován, bude tak pravděpodobně vždy do určité míry nadále pokračovat s důrazem na jeho další optimalizaci bez ohledu na finanční prostředky.**

---

<sup>3</sup> Pracovní skupina pro čtenářskou gramotnost a k rozvoji potenciálu každého žáka  
Pracovní skupina pro matematickou gramotnost a k rozvoji potenciálu každého žáka  
Pracovní skupina pro rovné příležitosti  
Pracovní skupina financování  
Pracovní skupina pro podporu vedení škol a jejich zástupců a rozvoj potenciálu každého žáka



## 6. VYHODNOCENÍ EVALUAČNÍCH OTÁZEK

Následná dílčí i souhrnná zjištění slouží především jako další podklad pro porozumění situaci, případně pro následnou diskusi.

### 6.1 Evaluační téma č. 1 – ÚČELNOST

**Účelnost se zaměřuje na vztah mezi intervencemi a jejich výsledky, tzn., že hodnotí, zda realizované intervence splnily svůj účel, a v jaké míře byly naplněny cíle programu, zdali dosažené výsledky přispěly k těmto cílům, zdali a jakých výsledků se dosáhlo. Účelnost tedy poměřuje skutečnost (výstupy a výsledky dosažené pomocí intervencí) se stanovenými cíli.**

#### **Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů<sup>4</sup> MAP?**

Projektem MAP se podařilo iniciovat partnerství, která napomáhají nejen ke zkvalitňování vzdělávání v místních mateřských a základních školách a ke zkvalitňování jejich řízení, ale také k řízenému rozvoji kompetencí jednotlivých zřizovatelů.

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

Strategické rámce byly průběžně aktualizovány a vyhodnocovány díky realizaci projektů MAP I, MAP II a aktuálně MAP III. Proces tvorby a aktualizace Místního akčního plánu byl otevřený a zapojení do něj nezahrnovalo pouze vedení škol, ale také další klíčové aktéry v oblasti vzdělávání, a to především ze strany zaměstnanců ÚMČ a zástupců samosprávy MČ. Tento přístup zajistil široký a komplexní pohled na potřeby a rozvoj vzdělávání v území Městské části Praha 7.

---

<sup>4</sup> Hlavním cílem MAPu je vybudování udržitelného systému komunikace mezi aktéry, kteří ovlivňují vzdělávání v území. Konkrétně napomáhá především budování a vzniku partnerství, která přispívají ke zkvalitňování vzdělávání v mateřských a základních školách. Snaží se také propojovat mateřské a základní školy s organizacemi, věnujícími se neformálnímu a zájmovému vzdělávání.

Dílčí cíle jsou:

- systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol
- sdílené porozumění cíle orientace na kvalitní a inkluzivní vzdělávání
- podpora škol se slabšími výsledky a rozvoji potenciálu každého žáka
- dostupnost kvalitního vzdělávání každého dítěte/žáka v inkluzivní škole
- zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků a ke zlepšení spolupráce s rodiči



Vedení místních mateřských škol a základních škol mělo možnost aktivně se podílet na procesu tvorby Místního akčního plánu a následně se zapojit do jeho průběžné aktualizace a vyhodnocování. Tím vedoucí pracovníci škol získali cenné zkušenosti s plánováním a participativním procesem, které mohli úspěšně aplikovat ve školním prostředí. Tato aktivní účast v procesu rovněž poskytovala lepší porozumění potřebám a prioritám území, což bylo následně integrováno do jednotlivých škol v území.

V rámci projektu MAP probíhaly také školení a workshopy zaměřené na zvyšování kompetencí vedení jednotlivých škol v oblasti strategického řízení, plánování, participace a personálního řízení. Tyto aktivity měly za cíl podpořit samotné strategické plánování ve školách a efektivní implementaci strategických záměrů do celkového rozvoje vzdělávací politiky v území. Školy tím získaly nejen odborné know-how, ale také sdílení zkušeností a dobrých praktik, což posilovalo kompetence zástupců vedení škol v řízení školy a vedení pedagogického sboru.

Nicméně, i přes pozitivní vývoj, je třeba zdůraznit, že některé školy stále čelí v oblasti plánování rozvoje výzvám. Je zřejmé, že edukace a podpora těchto škol jsou stále nezbytné, zejména pokud jde o implementaci strategických záměrů a plánů do praxe. Změny v hodnocení práce ředitelů ze strany MČ, s důrazem na strategii 2030+<sup>5</sup> či propojení MAP s oddělením vzdělávání, však již v současné době naznačují větší angažovanost škol v procesu strategického plánování.

**Tento cíl se daří naplňovat, přesto však i přes dosažené úspěchy, podpora škol ve strategickém plánování a pedagogickém vedení zůstává výzvou pro další období.**

*Dílčí cíl: Sdílení porozumění: orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání.*

Toto téma bylo systematicky řešeno především v rámci Pracovní skupiny pro Rovné příležitosti a dále prostřednictvím tematicky zaměřených workshopů a přednášek, které byly dostupné nejen pro učitele, ale také pro rodičovskou veřejnost. Hlavním cílem bylo poskytnout podporu školám při vzdělávání dětí se speciálními potřebami a dosáhnout co nejlepší úrovně vzdělání, se zaměřením na kvalitní inkluzivní vzdělávání.

Personální kapacita RT MAP byla aktivně využívána k poskytování odborné podpory a realizaci podnětů, které vzešly od samotných účastníků. Projekt MAP systematicky nabízel možnost zapojení všech typů škol v daném území, včetně těch, které se zčásti specializují na vzdělávání dětí se speciálními potřebami podle § 16 odst. 9 školského zákona (např. Základní škola Strossmayerovo náměstí, pracoviště U Uranie). Tímto způsobem bylo umožněno sdílení a předávání zkušeností mezi různými typy škol v rámci městské části.

<sup>5</sup> Strategie 2030+ slouží jako obecný, zastřešující dokument s prioritami v oblasti regionálního školství, zájmového a neformálního vzdělávání a celoživotního učení. Tato strategie je propojena s vizí a cíli MČ.



Takto vytvořené prostředí poskytlo příležitost k vzájemnému učení a podpoře, kde školy mohly inspirativně vyměňovat osvědčené postupy a společně pracovat na zlepšení kvality vzdělání pro všechny děti a žáky v daném území. Projekt tak aktivně podporoval inkluzivní přístup ke vzdělávání a sdílení porozumění v oblasti kvalitního inkluzivního vzdělávání bylo klíčovým prvkem v jeho strategických a praktických aktivitách.

### **Tento dílčí cíl se dařilo plnit.**

*Dílčí cíl: Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území – dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole*

Realizátoři projektu MAP aktivně podporovali všechny školy bez ohledu na jejich charakter, včetně škol se třídami podle § 16 odst. 9 školského zákona. Potřeby jednotlivých škol byly pečlivě zohledněny v analytických i strategických dokumentech MAP I, MAP II a MAP III.

Všechny školy získaly podněty v oblasti rovných příležitostí, v rámci území probíhaly diskuse na tato témata a z těchto diskusí vyplynulo několik podnětů pro další aktivity. V oblasti rovných příležitostí tak aktéři MAP přicházeli po celou dobu realizace projektu s inovativními myšlenkami, které byly následně realizovány, a to buď prostřednictvím dalších aktivit MAP či prostřednictvím městské části. Jako příklad uvedeme například začlenění sociální práce do běžné agendy škol, spolupráci s PPP, podporu a rozvoj ŠPP. Školám byly také nabídnuty sdílené úvazky logopeda a psychologa, které však nebyly plně využity, pravděpodobně v souvislosti s probíhajícími opatřeními v souvislosti s nemocí COVID-19. Dlouhodobě je z rozpočtu MČ zajištěno financování supervizí pro pedagogy a pedagogické kolektivy.

Do aktivit PS pro rovné příležitosti se zapojili relevantní aktéři a z této platformy vzešla řada opatření týkajících se situace kolem pandemie Covid-19 a příchodem uprchlíků v souvislosti s válkou na Ukrajině. Projekt se tak angažoval v oblasti distanční výuky, doučování, adaptačních skupin, výuky českého jazyka apod. Např. Metodika práce v adaptačních skupinách byla vyvinuta v rámci MAP ve spolupráci s českými a ukrajinskými učitelkami. Projektový pracovník dále navrhl a podporoval proces nostrifikace ukrajinských pedagogů (zajistil pomoc s přípravou žádostí a zajištěním překladu úředních dokumentů). Dále například výsledky v rámci projektu realizované sociodemografické analýzy vedly k efektivní úpravě spádovosti, a také poskytly důležitý podklad o budoucích potřebných kapacitách školských zařízení v území.

**Tento dílčí cíl, orientovaný na kvalitní inkluzivní vzdělávání, byl úspěšně naplňován.**





*Dílčí cíl: Zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků a ke zlepšení spolupráce s rodiči*

Od samého začátku projektu MAP bylo cílem Realizačního týmu aktivně zapojit do projektu všechny klíčové aktéry v oblasti vzdělávání v území, především mateřské školy a základní školy, včetně zřizovatele/Městské části (MČ). Spolupráce v území byla během projektů MAP II a MAP III prohlubována především díky pravidelným setkáním v rámci diskusních platform. Tato setkání vytvořila pevné formální i neformální vztahy mezi subjekty v oblasti vzdělávání. Členové RT aktivně navštěvovali relevantní aktéry, vysvětlovali jim hlavní cíle projektu a jeho přínos pro zapojené školy.

Pandemie nemoci COVID-19 negativně ovlivnila intenzitu budování partnerství během projektu. Nicméně projekt sehrál v této nečekané situaci klíčovou roli, což posílilo vzájemnou důvěru mezi subjekty a otevřelo nové příležitosti pro spolupráci.

Informování a zapojení rodičů a široké veřejnosti zůstává výzvou, přestože byly tyto skupiny pravidelně informovány. Dílčí cíl se však dařilo plnit prostřednictvím aktivit, jako jsou osvětové přednášky a ankety. Zapojení rodičů do MAP III přineslo pozitivní zpětnou vazbu a jejich účast na setkáních v budově radnice byla pravidelná.

Ředitelé a učitelé si aktivně předávají zkušenosti, což přispívá k dalšímu rozvoji vzdělávacího prostředí. Analýza potřeb škol ukázala potřebu sdílení mezi pedagogy, ředitelé a zástupci škol pak projevíli zájem o metodickou podporu ze strany MAP.

**Tento dílčí cíl se dařilo plnit.**

### [Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?](#)

**Dosažení cílů pomáhalo:**

- **Integrace projektového týmu do struktury ÚMČ**
  - **Účinné propojení škol se zřizovatelem a ostatními odbory Úřadu městské části**
- prostřednictvím realizačního týmu MAP umožňuje efektivní reakce na výzvy v oblasti vzdělávání, urychluje řešení specifických potřeb a podporuje udržitelnost projektových aktivit s ověřeným dopadem na kvalitu vzdělávání v území. MAP se v tomto pojetí ukazuje jako efektivní nástroj pro identifikaci specifických potřeb škol, který zároveň pomáhá zřizovateli lépe porozumět těmto potřebám a přizpůsobit jim podporu a zdroje. Realizační tým také funguje jako neformální prostředník a katalyzátor pro lepší vzájemnou komunikaci a spolupráci. Proto je MAP zároveň klíčový pro harmonizaci vztahů mezi školami a zřizovatelem.



#### - **Vzdělání jako priorita MČ Praha 7**

Kvalita vzdělání patří dlouhodobě mezi priority politického vedení a projekt MAP zcela zapadá do tohoto kontextu. Vedení MČ zdůrazňuje především důležitost spolupráce mezi různými aktéry v oblasti vzdělávání a vnímá, že právě MAP pomáhá vytvářet propojení mezi školami, úřadem a dalšími partnery. Z tohoto důvodu vedení městské části považuje MAP za klíčový nástroj pro dosahování svých cílů v oblasti školství. MČ v MAP dlouhodobě vidí prostředek k efektivní spolupráci, financování a strategickému plánování vzdělávání v území.

#### - **Profesionalita realizačního týmu**

Profesionalita realizačního se projevila především v kvalitním plánování a odborném vedení projektových aktivit. Členové týmu disponovali potřebnými odbornými znalostmi v oblasti vzdělávání a projektového řízení, které jim umožnily efektivní identifikaci potřeb škol a poskytování relevantní podpory. Tým dále efektivně, otevřeně a jasně komunikoval, flexibilně reagoval na aktuální potřeby či změny, členové týmu byli angažovaní v dosahování společných cílů a přijímali odpovědnost za své úkoly. V neposlední řadě je třeba zmínit, že realizační tým projektu byl po celou dobu otevřený novým nápadům a inovacím.

#### - **Postupně narůstající důvěra a otevřenost mezi aktéry projektu**

Důvěra a otevřenosti mezi aktéry projektu vytvořila pozitivní pracovní prostředí, které podporovalo spolupráci, sdílení informací a aktivní přispívání všech stran k dosažení cílů.

#### - **Individuální přístup a intenzivní komunikace**

Pravidelná osobní komunikace s každou zapojenou školou vytvořila nejen prostor pro otevřený dialog a vzájemné porozumění, ale i lépe umožnila identifikovat potřeby a pochopit očekávání jednotlivých účastníků. Pravidelné osobní návštěvy RT ve školách poskytly příležitost lépe pochopit specifické kontexty a potřeby každé školy. Individuální přístup zahrnoval i detailní řešení každého individuálního problému. Realizační tým věnoval pozornost každé zapojené škole, odpovědi na dotazy, komentáře a potřeby byly poskytovány v co nejkratším možném čase s respektem ke všem tématům a problémům, bez ohledu na jejich zdánlivou (ne)důležitost. Žádné téma nebylo bagatelizováno, a ke každému dotazu nebo problému bylo přistupováno velmi zodpovědně.

#### - **Plánování aktivit založené na potřebách cílových skupin**

Tato strategie zaručila, že projektové aktivity jsou velmi dobře hodnocené, neboť byly přesně zaměřeny na specifické potřeby a očekávání jednotlivých skupin. Také flexibilita při plánování aktivit byla důležitým faktorem, realizační tým dokázal rychle a efektivně reagovat na nové poznatky nebo měnící se potřeby cílových skupin. Evaluační šetření ověřilo, že právě vědomí toho, že projekt kontinuálně reagoval na aktuální potřeby škol, motivovalo účastníky k





aktivnímu zapojení se do projektu. V neposlední řadě byl také kalendář aktivit utvářen na základě vzájemné komunikace a znalosti školního prostředí.

#### - **Implementace s hmatatelnými výstupy:**

Implementace projektu, která poskytovala školám konkrétní výstupy, se ukázala jako zásadní pro jeho úspěch. Školy nejenom získávaly přizpůsobené vzdělávání a didaktické pomůcky, ale také další konkrétní benefity ve formě setkávání, sdílení, zajištění informovanosti apod.

#### Dosažení cílů naopak bránilo:

##### - **Skepse a obavy škol**

V počáteční fázi realizace projektu MAP II měly některé školy obavy z opětovné účasti na aktivitách, které by neměly praktický dopad. Některé školy také deklarovaly počáteční obavy ze sdílení svého know-how a osvojených postupů s realizačním týmem a dalšími školami, byl vnímán strach z možné ztráty konkurenční výhody nebo obava, že sdílení zkušeností nemusí být vzájemně prospěšné.

##### - **Nedostatečná systémová podpora od MŠMT**

Realizační tým deklaroval vyšší potřebu podpory ze MŠMT, než byla poskytována. Dalším aspektem byla častá fluktuace zaměstnanců na pozici projektového manažera ve strukturách MŠMT. Tato neustálá změna v personálním obsazení vedla k částečnému narušení kontinuity, koordinace a k vzájemným nepochopením a nedorozuměním.

##### - **Nastavení pravidel projektu ze strany MŠMT:**

Omezení a pravidla projektu MAP III (či MAP IV) se zdála být neoptimalizovaná a nebyla schopna plně podporovat účinnou implementaci projektu/např. nereflktují doložené potřeby škol v oblasti kariérového poradenství, vyčleňují z podpory aktivity uvedené „v šablonách“ apod. Tato neefektivnost může negativně ovlivnit využití potenciálu MAP a dosažení co možná maximálního dopadu na kvalitu vzdělávání v území.

##### - **Administrativní náročnost projektu:**

Relativně vysoký administrativní tlak na RT mohl částečně odvádět pozornost od hlavních cílů projektu. Pokud realizační tým čelí přílišné byrokratické zátěži, mohlo by to snižovat jeho schopnost efektivně pracovat na klíčových úkolech a aktivitách projektu.

##### - **Nedostatek lidských zdrojů v učitelské profesi**

Učitelé a vedoucí pracovníci škol jsou již delší dobu přetížení běžnými povinnostmi spojenými nejen s výukou, ale i s další administrativou. Tato situace se ještě dále zhoršila v souvislosti s nemocí COVID-19 a příchodem ukrajinských dětí do českých škol.



#### - **Nízká míra proaktivity některých zapojených mateřských a základních škol**

Nízká míra proaktivity některých zapojených mateřských a základních škol úzce souvisí s předchozím tématem. Někteří aktéři tak pouze pasivně přijímají informace a čekají, co jim MAP přinese. Evaluační rozhovory v tomto kontextu také ukázaly na nedostatky v proaktivitě některých členů pracovních skupin, u nichž chyběla očekávaná aktivní angažovanost. Omezené využití kapacit členů PS v některých případech bránilo efektivnímu propojení a sdílení zkušeností mezi jednotlivými školami.

**Tyto bariéry byly pro projektový tým výzvou, a jejich překonání vyžadovalo strategické plánování, komunikaci a úsilí na vytváření prostředí vzájemné důvěry a spolupráce mezi všemi účastníky projektu.**

Zásadní komplikací, kterou chceme zmínit v samostatné kapitole, byla pandemie nemoci COVID -19, která přerušila v tu dobu už velmi dobře nastartované aktivity. Doba realizace projektu přinesla i další neočekávaný problém, který se ve svém důsledku velmi úzce dotýkal školství, a to uprchlickou krizí v souvislosti s válkou na Ukrajině. Pedagogové byli a jsou stále přetíženi administrativou, nevýukovými povinnostmi, požadavky ze strany MŠMT ohledně distanční výuky, doučování, začleňování apod. V souvislosti s jejich přetížením a mírou stresu obecně klesl jejich zájem o nepovinné aktivity, do kterých zapojení se do MAP spadalo. Velmi často se stávalo, že se jim nedostávalo času, případně energie, i na aktivity, kterých se v době „předcovidové“ rádi a s chutí účastnili. Ačkoliv však pandemie COVID-19 způsobila dočasná omezení, po počátečních problémech se podařilo situaci stabilizovat a většinu aktivit se i nadále dařilo zrealizovat dle plánu. Řada aktivit byla převedena do online formátu, aby bylo možné zachovat kontinuitu vzdělávání a spolupráce. Výjimkou byly některé aktivity v rámci implementace, které byly nastaveny na vzájemné osobní spolupráci různých aktérů (např. jazyková olympiáda, čtenářský maraton). Pro tyto aktivity skutečně nebylo vzhledem k nastalé situaci možné nalézt žádné alternativní řešení. Přesto však právě flexibilita a schopnost MAP a celého realizačního týmu přizpůsobit se těmto výzvám ukázala, že projekt má schopnost účinně reagovat na proměnlivé podmínky a efektivně se přizpůsobit aktuálním potřebám a událostem. Ve svém důsledku to tedy ukázalo přínosy MAP a **pomohlo následným realizovaným aktivitám** (zvýšila se důvěra v MAP, MAP ukázal svůj přínos, vztahy škol s RT zvýšily svou intenzitu apod.).

#### [Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?](#)

##### *Princip spolupráce*

V rámci procesu MAP byly aktivně osločovány všechny cílové skupiny projektu, a to s důrazem na dobrovolnost účasti. Realizační tým využil rozmanité komunikační metody k informování o průběhu projektu, jeho významu, cílech, možnostech zapojení a plánovaných aktivitách. Přímá



komunikace RT se zástupci škol, zřizovatelem a dalšími relevantními subjekty v území byla kombinována s veřejným zveřejňováním informací na webových stránkách MČ, na vlastních webových stránkách projektu, na sociálních sítích a v lokálním periodiku.

RT se aktivně účastnil diskusních platforem, na nichž se podíleli zástupci školských zařízení, neformálních organizací a další zástupci zřizovatele. Členové realizačního týmu školy pravidelně navštěvovali za účelem sběru potřeb či konzultací ohledně dalšího postupu při přípravách akčních plánů a tvorby Strategického rámce. Během projektu byla navázána partnerství s některými zástupci neziskového sektoru. Snaha o zapojení širší veřejnosti, zejména rodičů, byla realizována prostřednictvím účasti na vzdělávacích akcích a dotazníkového šetření potřeb.

Úroveň míry proaktivity, spolupráce a zapojení jednotlivých škol byla různá, realizační tým se však po celou dobu snažil o konstruktivní dialog a spolupráci s každým zúčastněným subjektem.

Klíčovými překážkami v rozvoji spolupráce s pedagogickými pracovníky v území byl nedostatek času pro účast na činnostech a další faktory, jako je např. neochota pracovat mimo pracovní dobu, což je s ohledem na vytížení pedagogů pochopitelné.

### **Princip spolupráce byl naplňován.**

#### *Princip dohody*

Celý proces místního akčního plánování s účastí zřizovatele, poskytovatelů a uživatelů byl stvrzen na prvním jednání řídicího výboru i v rámci dalších platforem. Aktéři došli ke shodě v oblasti priorit vzdělávací politiky v území, byl tak vypracován Místní akční plán rozvoje vzdělávání pro MČ P7. V průběhu jeho přípravy a následné aktualizace existovala mezi aktéry v hlavních tématech shoda. Případné rozdílné názory se dařilo vykomunikovat.

### **Princip dohody tak byl naplňován.**

#### *Princip otevřenosti*

Příprava a zpracování strategie probíhaly v souladu s principy pro komunitně řízené plánování, RT MAP prostřednictvím metody komunitního plánování umožnil zapojení všech aktérů, kterých se plánovaná oblast nějakým způsobem dotýkala. Informace o procesu a možnostech zapojení byly dostupné všem, což zajišťovalo transparentnost a inkluzivitu plánovacího procesu.

Proces místního akčního vzdělávání na území MČ respektoval zásady rovných příležitostí a možnosti aktivní participace všech dotčených zájmových skupin. Po celou dobu realizace projektu MAP se do projektu mohl zapojit každý, kdo projevil o téma vzdělávání zájem.



Otevřenost MAP přispěla k budování důvěry a rozvoji spolupráce a sdílení mezi zainteresovanými subjekty.

### **Princip otevřenosti byl naplňován.**

#### *Princip SMART*

Již na počátku procesu místního akčního plánování byly stanoveny priority a jednotlivé cíle a definovány konkrétní aktivity. Toto bylo průběžně aktualizováno na základě reflexe aktuálních potřeb. Všechny cíle i aktivity respektují princip SMART: S – specifická (konkrétní aktivity, individuální přístup, konkrétní opatření a postupy), M – měřitelná (naplňování indikátorů), A – akceptovaná (za principu dohody viz předchozí bod), R – realistická (na základě skutečných potřeb a reálných cílů), T – termínovaná (jasné termíny jednotlivých aktivit a opatření).

### **Princip SMART byl naplňován.**

#### *Princip partnerství*

Při přípravě MAP byly postupně zmapovány potenciální relevantní subjekty v území<sup>6</sup>. Relevantním aktérům (školám, poskytovatelům zájmového vzdělávání, vybraným zástupcům NNO) byly důležité informace o projektu a jeho aktivitách zasílány na základě připraveného komunikačního plánu tak, aby se mohli do projektových aktivit zapojovat na základě svých potřeb, možností či svého zájmu.

Partnerství v MAP bylo podporováno především otevřeností diskusních platforem (s výjimkou ŘV – ale i jeho složení reprezentativně odpovídá složení partnerství MAP), mohl se zapojit každý, kdo má zájem o vzdělávání.

### **Princip partnerství byl naplňován.**

#### *Princip udržitelnosti*

Projekt MAP se stal pevně zakotveným prvkem v oblasti vzdělávání na úrovni Úřadu Městské části/tedy na úrovni zřizovatele. Úspěšné vybudování trvalých vztahů mezi zainteresovanými subjekty bylo dosaženo díky důvěře, podpoře a efektivní spolupráci, které byly umožněny proaktivitou a nadšením členů realizačního týmu. Opakované zapojení škol do projektů MAP I, MAP II a MAP III jasně ukázalo, že MAP není pouze jednorázovou aktivitou, ale spíše funguje jako mechanismus pro posilování spolupráce mezi aktéry v oblasti vzdělávání na místní úrovni. Plánování a spolupráce jsou v území vnímány již jako neustále se opakujícími procesy,

---

<sup>6</sup> Zároveň s tímto RT MAP využil vytvořený seznam subjektů k tvorbě databáze poskytovatele sociálních a návazných služeb orientovaných na podporu potřeb školských zařízení, dětí a rodičů/rodin, který je zveřejněný na webových stránkách <https://7pomaha.praha7.cz/map3/poskytovatele-sluzeb-skolstvi/>. Toto také představuje příklad efektivního a proaktivního přístupu realizačního týmu a další, svým způsobem neplánovaný, praktický a dlouhodobě udržitelný dopad aktivit MAP.



vyžadující neustálé monitorování průběhu, vyhodnocování dosažených cílů a adaptaci na nové výzvy.

Projekt MAP se stal pevně zakotveným prvkem v rámci struktury Úřadu MČ, což zdůrazňuje jeho udržitelnost a integrovaný přístup ke spolupráci s aktéry vzdělávacího prostředí. Projekt vykazuje i několik konkrétních aktivit, např. čtenářský maraton či jazyková olympiáda, které se staly již pevnými body v rámci organizace školního roku v území, školy či partneři se podílejí na jejich realizaci, či je již realizují samostatně. Z podnětů PS pro rovné příležitosti byla v rámci MČ vytvořena pozice síťáře – koordinátora pro pomoc znevýhodněným dětem, byl realizován projekt pilotující působení sociálních pedagogů ve školách a po jeho skončení byli sociální pedagogové začleněni do struktury MČ, MAP se podílel na přípravě a realizaci 12 adaptačních skupin pro děti ukrajinských uprchlíků apod.

Více viz kapitola 6.3.

### **Princip udržitelnosti byl naplňován.**

## **6.2 Evaluační téma č. 2 – DOPADY**

Dopad je změna, která může být důvěryhodně připsována intervenci.

### Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

Místní akční plánování sehrálo klíčovou roli především ve vytváření silné učitelské komunity a posilování partnerství mezi různými subjekty v území městské části.

Díky akčnímu plánování se podařilo napříč územím navázat, rozvinout a dále budovat partnerství. Dále se RT podařilo „nalézt“, oslovit a do MAP zapojit aktivní osoby v území a využít tak jejich potenciál.

Zvýšila se míra komunikace a sdílení mezi školami, zároveň docházelo k propojení škol v rámci některých aktivit. Spolupráce mezi školami je tak již navázána, školy včetně jednotlivých pedagogů mezi sebou neformálně komunikují, postupně se prohlubují sociální kontakty. Školy, které mají jiného zřizovatele než je MČ, nezůstávají již osamocené (včetně jejich vedení) a začlenily se do vybudované sítě škol v území. Společná setkání upevnila síťování a zlepšení strategického řízení a plánování škol.

Spolupráci v území a vzájemnou důvěru také podpořila úloha MAP v době protiepidemických opatření v souvislosti s nemocí COVID-19, další aktivity MAP byly realizovány také v souvislosti s ukrajinskou krizí. Během těchto celospolečenských událostí projekt MAP umožnil MČ větší míru flexibility a efektivnější zajištění potřebné podpory.

Díky MAP se zvýšila míra propojení škol a dalších subjektů (např. OSPOD, PPP pro Prahu 7 a 8, NNO, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, poskytovatelé volnočasových aktivit) a jejich vzájemné pochopení. Jako příklad uvedeme realizaci kulatého stolu na téma „školská sociální práce“ či nastavení platformy Pracovní skupiny pro rovné příležitosti. Tato platforma byla



uchopena jako multidisciplinární setkávání, kde své názory sdílí učitelé s odborníky z neziskového sektoru.

Dopady samozřejmě mají i konkrétní výstupy MAP, např. sdílení odborníci, nákup didaktických pomůcek, čtenářský maraton, jazyková olympiáda, divadelní aktivity a online platforma pro sdílení materiálů, spolupráce se spolky rodičů apod. Pedagogové získali podporu ve svých výchovně-vzdělávacích a komunikačních dovednostech prostřednictvím školení a odborných seminářů. Ředitelé škol měli možnost rozvíjet své dovednosti v oblasti řízení školy.

Celkově lze konstatovat, že akční plánování přineslo konkrétní a pozitivní změny do oblasti vzdělávání, které **dlouhodobě ovlivňují kvalitu předškolního a základního vzdělávání v území.**

### [Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?](#)

#### *Vedení škol (vedoucí pedagogičtí pracovníci)*

Ředitelům škol byla nabídnuta možnost zapojit se prostřednictvím členství v řídicím výboru či v Pracovní skupině pro vedení škol (samozřejmě dle zájmu se mohli zapojit i v ostatních platformách MAP). Tyto platformy pro ně představují cennou příležitost pro pravidelná společná setkávání, sdílení starostí a problémů, k vzájemným konzultacím, výměně zkušeností a spolupráci. Tuto podporu ocenili jak ředitelé škol zřízených MČ, tak škol ostatních. Vedení škol v tomto setkávání vidí smysl a těšilo se na ně. Vnímali to jako možnost částečně neformálního setkávání, které např. porady ředitelů vedené ÚMČ nenabízí.

Velmi přínosné bylo pro vedení škol samozřejmě také pořízení pomůcek a nabídka vzdělávání v oblasti plánování a řízení lidských zdrojů, přičemž zásadními tématy pro tuto cílovou skupinu byly a stále zůstávají pracovně právní vztahy, právní ochrana a financování. Ředitelé též vyzdvihují význam sdílených pozic (např. zahradníka, který přispívá k estetice a obohacuje školní prostředí svými odbornými znalostmi, ale také dětem přibližuje přírodu a podněcuje jejich zájem o ekologii a udržitelnost). Lze konstatovat, že projekt MAP v území městské části úspěšně reagoval na potřeby zástupců vedení škol a přispěl k jejich profesnímu růstu a rozvoji.

#### *Pedagogové*

Projekt MAP měl výrazně pozitivní dopady na pedagogy v oblasti rozvoje jejich pedagogických dovedností a profesního růstu. Pedagogové získali příležitost účastnit se různých školení a seminářů, které jim umožnily nejen rozvíjet své pedagogické dovednosti, ale také získávat nové znalosti. Toto obohacení jejich profesního portfolia bylo podpořeno inspirací a novými přístupy k výuce. V souvislosti s předškolním vzděláváním se projekt MAP ukázal jako klíčový





nástroj poskytující pedagogům v mateřských školách přístup k vzdělávacím materiálům a školením, která by jinak pro ně byla mnohdy finančně nedostupná.

Někteří pedagogové využili projekt k zapojení svých žáků do soutěží a aktivit zaměřených na rozvoj čtenářské dovednosti, jazykových kompetencí, kritického myšlení, finanční gramotnosti a dalších dovedností. Tato podpora MAP vedla k posílení kompetencí žáků a celkovému zlepšení kvality výuky, čehož si oslovení pedagogové velmi cenili.

Projekt také umožnil pedagogům aktivní zapojení prostřednictvím pracovních skupin a dalších platform (např. uzavřené FB skupiny), kde mohli sdílet své zkušenosti, konzultovat problémy a spolupracovat na různých dílčích projektech. Tyto akce přispěly k rozvoji kompetencí pedagogických pracovníků a umožnily jim navazovat užitečné kontakty a vztahy s kolegy a dalšími aktéry v oblasti vzdělávání. Před implementací projektu MAP se pedagogové z různých škol setkávali minimálně, což vedlo k jejich izolaci v rámci jednotlivých škol. S nástupem projektu se tato situace výrazně změnila. Pracovní skupiny a další platformy projektu vytvořily prostředí, kde se učitelky a učitelé mohli setkávat, sdílet své zkušenosti a společně pracovat na projektech. Tato nová možnost setkávání posílila spolupráci a komunikaci mezi pedagogy, což vedlo k vzájemnému obohacení a zlepšení vzdělávací praxe ve školách. Projekt tak přinesl nejen podporu vzdělávání, ale také vytvořil prostor pro vznik užitečných profesních i osobních vztahů mezi pedagogy (nejen) napříč územím městské části.

Celkově projekt MAP přinesl pedagogům mnoho příležitostí k profesnímu růstu a podpořil jejich aktivní zapojení do rozvoje vzdělávání v MČ.

#### *Pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže*

Jako nejprínosnější je pro tuto CS vnímáno navázání formálních i neformálních vztahů v území. Díky MAP se podařilo nastavit napříč územím fungující partnerství mezi školami a dalšími aktéry v území za účelem možnosti vzájemné komunikace, výměny informací, společných dlouhodobých (finančních i nefinančních) projektů.

#### *Rodiče a zákonní zástupci dětí a žáků*

Rodičům byly nabídnuty příležitosti k účasti na webinářích, seminářích a facilitovaných setkáních, které měly za cíl posílit jejich schopnost lépe chápat a podporovat vzdělávací proces svých dětí. Projekt rovněž umožnil rodičům setkávat se s lektory a odborníky, kteří jim mohli poskytnout cenné rady a informace týkající se vzdělávání. I když účast rodičů nebyla masivní,



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



někteří z nich tuto možnost využili. Tím projekt přispěl k zvýšení informovanosti a dovedností rodičů v oblasti vzdělávání.

### *Veřejnost*

Projekt MAP, i když pro běžnou veřejnost často nebyl zcela atraktivní, se snažil udržovat veřejnost informovanou o svých aktivitách – webové články, HOBULET, FB. Kdokoliv mohl mít možnost zapojit se do diskusí a vzdělávacích platform a využít znalostí a odbornosti jednotlivých expertů projektu. Tímto způsobem mohl projekt přispět k vytvoření komunitního prostředí kolem škol, kde se veřejnost mohla účastnit různých akcí, což zase mohlo posílit spolupráci mezi školami a místními obyvateli.

### *Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice*

Pro zřizovatele byly klíčovými přínosy projektu zejména výstupy ve formě strategických dokumentů. Díky nim získali ucelený přehled o investičních záměrech a potřebách škol, což by jinak nebylo možné získat.

Projekt umožnil zřizovateli posílit spolupráci s řediteli škol a více se angažovat v této oblasti.

### Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

MAP pro Prahu 7 je integrální součástí širšího rámce projektů, jejichž nositelem je Městská část Praha 7 v oblasti vzdělávání. Tyto projekty na sebe navazují a propojují s, spolu tvoří jednotný celek, kde jedno opatření posiluje a doplňuje druhé, a společně vytvářejí podpůrný systém s cílem zlepšit kvalitu předškolního a základního vzdělávání v území.

Tento komplexní přístup zahrnuje projekty zaměřené na vzdělávání pedagogů (Elixír do škol), podpora pozice sociálního pedagoga „Implementace case managementu do sociálního poradenství na Praze 7“, podporu specifických skupin žáků (např. Podpora integrace držitelů dočasné ochrany v území Prahy 7), participativní mechanismy ve školách (Žákovská a studentská participace, Zastupitelstvo mladých), budování komunity rodičů (podpora rodičovských spolků) apod.

MAP je často v pozici spojovacího prvku v této síti, který propojuje iniciativy a umožňuje jim efektivněji působit na zvyšování celkové kvality vzdělávacího prostředí. Právě tato propojenost a vzájemná podpora posiluje celkový dopad a úspěch v rámci vzdělávací strategie pro Prahu 7.

MAP nejenže představuje klíčový prvek v rámci místních projektů vzdělávání, ale také slouží jako zdroj inspirace pro další iniciativy v komunitě.





### 6.3 Evaluační téma č. 3 – UDRŽITELNOST

**Udržitelnost se vztahuje k tomu, zda daná aktivita dosáhne / dosáhla cíle jen dočasně nebo trvale. Kritérium hodnotí, zdali výstupy a zejména výsledky, jichž bylo dosaženo, existují či budou přetrvávat i po skončení realizace intervencí.**

#### Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Partnerství, která vznikla díky projektu MAP, jsou funkční a lze je udržet v dalším období. Aktéři zahrnutí do realizace MAP si navzájem předávají své zkušenosti včetně příkladů dobré praxe, neboť mezi účastníky vznikly podpůrné vztahy a vazby. Je možné konstatovat, že místní akční plán má v území již své místo a jeho aktéři včetně nositele MAP v rámci evaluačních rozhovorů potvrdili svůj zájem na pokračování v MAP IV.

Stávající nastavení tak v případě získání dotace na realizaci MAP IV bude dále pokračovat, bude pravděpodobně zachován stávající nositel projektu a základ realizačního týmu. Pokračovat budou i stávající členové řídicího výboru a do projektu se chce zapojit i většina členů pracovních skupin. V rámci evaluačních rozhovorů jsme dokonce zaznamenali projevení zájmu některých členů platformy MAP III o větší angažovanost a ochotu aktivněji podpořit práci projektového manažera. Současně je zájem i o pokračování aktivit v oblasti prohlubování stávajících partnerství, navazování nových partnerství a hledání nových příležitostí tak, aby byla zajištěna dlouhodobá udržitelnost myšlenek projektu MAP.

Změny zajisté nastanou v souvislosti s novými podmínkami a pravidly navazujícího projektu MAP IV.

#### Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Budoucnost projektu bude záviset na různých faktorech, včetně financování, zapojení škol a pedagogů a schopnosti projektu reagovat na aktuální výzvy v oblasti vzdělávání. Aktivity MAP jsou však již nyní důležitou součástí a zainteresovaní aktéři, včetně nositele projektu, projevují silný zájem o pokračování v návazném projektu MAP IV. Plán udržitelnosti projektu se zdá realistický, a to zejména s ohledem na deklarovaný zájem a připravenost aktérů na další fázi projektu. Je však nezbytné sledovat změny v souvislosti s novými podmínkami a pravidly následujícího projektu MAP IV.

Důležitým faktorem pro udržitelnost projektu je existence několika aktivit, které vznikly v rámci projektu MAP a nyní běží nezávisle na něm. To naznačuje určitou úroveň autonomie a schopnost aktivit MAP se udržet i po skončení realizace projektu. V této souvislosti je důležité opět zmínit systémový přístup MČ k projektům, který zahrnuje monitoring, ověření dopadů a snahu o udržitelnost relevantních projektů. Projekty MAP jsou dlouhodobě a již ustáleně



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



propojeny s celkovou strukturou úřadu, což přispívá k jejich integrovanému a udržitelnému začlenění do širšího vzdělávacího prostředí v území.



## 7. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ SMĚŘOVÁNÍ PROJEKTŮ MAP

Hlavním přínosem realizace projektu MAP na území MČ je budování a rozvoj udržitelného systému komunikace mezi aktéry. Školy se již nyní navzájem informují, spolupracují spolu, sdílejí své zkušenosti, společně řeší místně specifické problémy a potřeby, a v neposlední řadě realizují společné aktivity (např. Čtenářský maraton, jazykové olympiády, spolupráce mezi MŠ a ZŠ probíhá návštěvami předškoláků ve školách a naopak).

V rámci struktury MČ pomáhá MAP rozvíjet oblasti, na které by oddělení vzdělávání, pod které spadá veškerá agenda státní správy, nemělo personální kapacity. Vůči MAP zároveň nemají školy povinnosti, jejich součinnost je dobrovolná. Proto je možné budovat a upevňovat vzájemné vztahy na bázi otevřenosti a důvěry. Mj. díky MAP se tak může zlepšovat komunikace mezi městskou částí jakožto zřizovatelem a jednotlivými školami. V současné době již patří MAP mezi důležité hráče v oblasti vzdělání na území MČ, a to zejména i díky schválené Strategii 2030+ Prahy 7.

V průběhu realizace MAP III se především v souvislosti s absencí implementačních aktivit velmi osvědčil uschopňující přístup RT ke školám, kdy jim projekt MAP ukazoval a nabízel jednotlivé možnosti rozvoje kompetencí v oblasti vzdělávání či strategického řízení, případně řešení dalších problémů. Na samotných školách pak záleželo, zda se zapojí, případně konkrétní možnosti využijí i mimo platformu MAP.

Podněty, kam směřovat aktivity MAP v dalším období:

- 
- **Metodicky podporovat spolupráci škol a rodičovských sdružení.**  
Na základě úzké spolupráce s rodičovskými spolky se ukazuje, že těmto spolkům či sdružením chybí metodická podpora. Tyto platformy nejsou ZATÍM nijak systematicky ukotveny v rámci platforem MČ P7.
  - **Věnovat se intenzivně tématu komunikace s rodiči.**  
Komunikace s rodiči je důležitým prvkem vzdělávacího procesu. V současné době je toto téma pro učitele čím dál tím větší výzvou, zejména pokud mají rodiče specifická očekávání. Komunikace s náročnými rodiči může někdy vyústit i v obtížné situace, kdy jsou učitelé konfrontováni s nerelevantními názory, dotazy či námitkami. Učitelé se v těchto případech musí vyrovnat s tlakem a zároveň udržet profesionální postoj. V průběhu rozhovorů pedagogové deklarovali zájem o zajištění odborných lektorů a



expertů v oblasti pedagogiky a komunikace či vytvoření platformy pro učitele, kde mohou sdílet své úspěchy a osvědčené postupy v komunikaci s rodiči. Vhodné je také pokračovat v zavedeném systému supervizí, kde učitelé mohou konzultovat své zkušenosti a získat zpětnou vazbu od zkušených supervizorů.

Kromě zaměření na odbornou komunikaci o výsledcích vzdělávání je nezbytné posílit schopnost učitelů komunikovat s rodiči i o běžných tématech. To napomůže vytvoření silnějších vztahů mezi školou a rodinou a přispěje k celkovému rozvoji dítěte. Aktuálně je důležité rodičům například poskytnout jasné informace v souvislosti s procesem přijímacích zkoušek a usnadnit jim orientaci ve složitých postupech. V dnešní době se ukazuje, že efektivním nástrojem pro předávání informací mohou být interaktivní a vizuální materiály. V tomto mohou být také školy například prostřednictvím aktivit MAP podpořeny.

- **Zapojit rodiče do vzdělávání dětí.**

Neformální vztahy a spolupráce mezi učiteli a rodiči prokazatelně prospívají vzdělávání dětí, proto je důležité vytvořit podmínky pro fungování partnerského vztahu, navázat a udržovat vzájemné kontakty a nabízet širokou škálu možností spolupráce respektující potřeby, kompetence, možnosti, životní styl a zázemí všech.

- **Zvyšovat kompetence vedení škol v oblasti strategického plánování prostřednictvím systému intenzivní podpory včetně zapojování vedení škol do strategického plánování na úrovni MČ Praha 7.**

Realizace MAP identifikovala potřebu podporovat školy/jejich zaměstnance v rozvoji strategického plánování a vlastního participativního prostředí (tedy v participaci učitelů na rozhodovacích procesech ve škole), a to především proto, že učitelé, kteří významněji participují na školním rozhodování, vyjadřují současně větší spokojenost s fungováním své školy. Díky strategickému plánování pak školy získávají jasný záměr a cíl, čímž dochází k zefektivnění a zpřesnění cílů vzdělávacích aktivit. Důležitým předpokladem této aktivity bylo schválení Strategie 2030+ Prahy 7, na niž navazuje poslední verze Strategického rámce MAP ze srpna 2023.

- **Aktivity MAP nastavit v souladu s aktuálními a také s nadčasovými tématy v oblasti vzdělávání.**

Ve školství v současné době rezonují především tato témata: osobní rozvoj žáků, studentů i učitelů, duševní zdraví (sebepoškozování, poruchy příjmu potravy, rizikové chování žáků, úzkostné stavy) a wellbeing, kariérové poradenství, identifikace nadaných žáků a specifika práce s nimi, práce s dětmi s OMJ, prevence (kyber)šikany, vzdělávání pro vedení škol, umělá inteligence, krizové řízení, školská sociální práce,



sebeobrana, polytechnika, příprava žáků na přijímací zkoušky či efektivní komunikace školy s rodiči.

- **Podpořit vedení škol v oblasti právních témat.**

Školy čelí různým právním otázkám a administrativním povinnostem, což může znamenat zvýšenou byrokracii. Školy také často uzavírají smlouvy s různými dodavateli a subjekty. Právní podpora by mohla pomoci školám navigovat v právních procedurách a minimalizovat administrativní břemeno. Poskytování pravidelné právní rady může předcházet potenciálním problémům a udržet právní záležitosti škol pod kontrolou. Ředitelé škol vidí v projektu MAP příležitost k uskutečnění této potřeby, neboť MAP může být mostem mezi školami a právními experty, kteří by poskytovali potřebnou podporu.

- **Podpořit rozvoj kompetencí škol v souvislosti s nadanými žáky.**

V současné době mnoho nadaných a talentovaných dětí nedostává odpovídající podporu. Problematika nadaných dětí je obsažena ve vyhlášce společně s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami, ale není stanoveno, jak podporu nadaných realizovat. MAP se mohou zaměřit na implementaci efektivních strategií a programů pro rozpoznání a rozvoj schopností a talentů těchto dětí.

- **Pokračovat v podpoře setkávání učitelů a vzájemného sdílení.**

Sdílení posiluje (sebe)reflexi vyučujících a prohlubuje pozitivní kolegiální vztahy a spolupráci v učitelských sborech. Neformální setkání vytvářejí prostor pro inspiraci a sdílení osvědčených postupů. Setkání a "výjezdy" mohou být zaměřeny na konkrétní témata či vzdělávací trendy. Diskuze a sdílení informací mohou poskytnout nové perspektivy a podněty k dalšímu vzdělávání. V neformálním prostředí, vzdáleném od obvyklého rámce (např. dvoudenní výjezd mimo Prahu), by pak učitelům bylo umožněno otevřeněji diskutovat o tématech, která by jinak mohla zůstat spíše skrytá. To by pomohlo vytvořit příležitost pro hlubší porozumění a společné hledání řešení. Neformální setkání také nabízejí prostor pro uvolnění a odreagování od každodenní rutiny. To může přispět k emocionálnímu „dobíjení“ učitelů a zvýšení jejich celkové pohody.

- **Zvýšení míry aktivního zapojení všech členů PS**

Aktivní zapojení všech členů PS umožňuje přinést do diskusí a rozhodování různorodost perspektiv, zkušeností a nápadů. To povede k bohatší a komplexnější diskusi a umožňuje nalezení inovativních a efektivních řešení. Vhodné je například systematicky nastavit pravidelné zhodnocení procesu diskusí s členy PS a na základě této zpětné vazby implementovat případné podněty, návrhy či změny.



- **Rozšíření zapojení relevantních členů platform MAP do aktivit úřadu MČ Praha 7**  
Rozšíření aktivního zapojení členů platform MAP (stakeholderů v území) do strategického plánování na úrovni MČ Praha7, je vhodným krokem do budoucna, který je také ve shodě s aktuálním nastavením projektových žádostí ze strany MŠMT.
- **Podporovat nadané děti prostřednictvím konkrétních aktivit.**  
Propojení nadaných dětí skrze olympiády a další spolupráce mezi školami může být inspirativní a prospěšné pro rozvoj talentovaných jednotlivců. Respondenti doporučili podporovat organizaci pravidelných olympiád, kde se nadané děti mohou setkat, soutěžit a sdílet své znalosti a dovednosti, případně zavedení výměnných programů mezi školami, kde se nadané děti mohou setkat s vrstevníky ze stejně zaměřených škol a společně pracovat na projektech či úkolech.
- **Podpora pedagogů v oblasti wellbeingu.**  
Učitelské povolání je nesmírně náročné a často vyžaduje od pedagogů vysokou úroveň angažovanosti a emocionální investice. Je vhodné si v souvislosti s podporou vzdělání uvědomit potřebu péče o psychickou pohodu učitelů a poskytnout jim prostor k relaxaci a sdílení. Neformální setkání, kde učitelé mohou sdílet své zkušenosti a překonávat společné výzvy, jsou cenné pro vytváření podpůrné komunity. Důležitou roli hrají i mechanismy supervize, které umožňují učitelům reflektovat svou práci, získávat konstruktivní zpětnou vazbu a sdílet osvědčené postupy. Toto vše nejenže přispívá k celkovému wellbeingu učitelů, ale také posiluje kvalitu výuky a podporuje dlouhodobou udržitelnost vzdělávacího prostředí.
- **Podpora vzniku platformy zaměřené primárně na předškolní vzdělávání**  
Tato platforma by mohla být formálním nebo neformálním fórem, kde členové mohou diskutovat, sdílet své zkušenosti a hledat inspiraci pro předškolní vzdělávání. Potřeby mateřských škol často čelí různým výzvám a mohou být někdy upozaděny v porovnání s potřebami základních škol. Přestože mateřské školy hrají klíčovou roli v raném vzdělávání a vývoji dětí, mohou čelit omezeným zdrojům a pozornosti ve srovnání se základními školami. Tato skutečnost může vést k nedostatečné podpoře pro mateřské školy a omezeným možnostem rozvoje.  
Je nezbytné přiznat význam mateřských škol jako prvního kroku vzdělávání a zajistit, aby byly dostatečně podporovány a vybaveny pro svou klíčovou roli ve výchově dětí v raném věku. To zahrnuje poskytování odpovídajících finančních prostředků, dostatečné odborné podpory pro pedagogy a zapojení rodičů do vzdělávacího procesu. Je nutné zdůraznit, že investice do mateřských škol mají dlouhodobý vliv na celkový



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



rozvoj dětí a na kvalitu jejich vzdělávacích základů. Vytváření rovnováhy v podpoře vzdělávacích institucí napomáhá zajistit optimální rozvoj kvalitního vzdělávání v území.



## 8. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

MAP	Místní akční plánování
MČ	Městská část
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NNO	neziskový sektor
např.	například
PPP	pedagogicko-psychologická poradna
PS	pracovní skupina
P7	Praha 7
RT	realizační tým
ŘV	Řídící výbor
resp.	respektive
ŠPP	školní poradenské pracoviště
ÚMČ	Úřad Městské části
ZŠ	základní škola





## 9. PŘÍLOHA – Použité evaluační otázky

### Evaluační téma č. 1

<b>Účelnost MAP</b>		
<p>Účelnost se zaměřuje na vztah mezi intervencemi a jejich výsledky, tzn. že, hodnotí, zda realizované intervence splnily svůj účel, tedy jestli a v jaké míře byly naplněny cíle programu, zda dosažené výsledky přispěly k těmto cílům, a jakých výsledků se dosáhlo. Účelnost tedy poměřuje skutečnost (výstupy a výsledky dosažené pomocí intervencí) se stanovenými cíli.</p>		
<b>Hlavní otázky</b>	<b>Parametry hodnocení</b>	<b>Způsob vyhodnocení</b>
<p>Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů MAP?</p>	<p>Hlavní cíl → zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ.</p> <p>Dílčí cíl I. → systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol</p> <p>Dílčí cíl II. → sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání</p> <p>Dílčí cíl III. → zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území – dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole</p> <p>Dílčí cíl IV. → zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků</p>	<p>→ Míra dosažení</p> <p>→ Překážky</p> <p>→ Způsoby řešení</p>
<p>Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?</p>	<p>Bránilo → rizika, která se nepodařilo identifikovat včas a čelilo se jim až v průběhu realizace</p> <p>Bránilo → slabé stránky se nepodařilo identifikovat (či byly podceněny) a jejich vliv se později projevil</p> <p>Bránilo → hrozby</p> <p>Pomáhalo → nové silné stránky</p>	<p>→ Způsoby řešení</p> <p>→ Využití nových příležitostí</p>
<p>Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?</p>	<p>Principy MAP</p> <p>→ spolupráce;</p> <p>→ zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů;</p> <p>→ dohoda;</p> <p>→ otevřenost;</p> <p>→ SMART;</p> <p>→ udržitelnost (vlastní evaluační otázky)</p> <p>→ partnerství.</p>	<p>→ Míra uplatnění překážky</p> <p>→ Způsoby řešení</p>



## Evaluační téma č. 2

<b>Dopady MAP</b>		
Dopad je změna, která může být důvěryhodně připisována intervenci.		
Hlavní otázky	Parametry hodnocení	Způsob vyhodnocení
Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?	Aktivity a výstupy MAP	→ Co vše se změnilo v pozitivním smyslu → Co vše se změnilo v negativním smyslu → Co vše se změnilo záměrně → Co vše se změnilo nezamýšleně
Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?	Seznam aktérů	→ Co vše se změnilo v pozitivním smyslu → Co vše se změnilo v negativním smyslu → Co vše se změnilo záměrně → Co vše se změnilo nezamýšleně
Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?	Projekty mimo MAP	→ Seznam spolupracujících či nějakým způsobem zahrnutých projektů → Vzájemný přínos, komplementarity či synergie ve vztahu k MAP

## Evaluační téma č. 3

<b>Udržitelnost MAP</b>		
Udržitelnost se vztahuje k tomu, zda daná aktivita dosáhne/dosáhla cíle jen dočasně nebo trvale. Kritérium hodnotí, zdali výstupy a zejména výsledky, jichž bylo dosaženo, existují či budou přetrvávat i po skončení realizace intervencí.		
Hlavní otázky	Parametry hodnocení	Způsob vyhodnocení
Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?	Reálná partnerství  Aktivity a výstupy MAP	→ Možnosti pokračování spolupráce (finanční, lidské zdroje, motivace ke kooperaci apod.) → Zájem o pokračování/přínosy → Možnosti financování
Je plán udržitelnosti MAP realistický?	Plán udržitelnosti	→ Rizika → Řešení na předcházení rizik