

# MAP

Místní akční plán  
rozvoje vzdělávání  
na Praze 5

Městská část Praha 5

---



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



# MÍSTNÍ AKČNÍ PLÁN ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ NA ÚZEMÍ MČ PRAHA 5

## ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

PRAHA 2023



## Obsah

<b>1. MANAŽERSKÉ SHRUTÍ.....</b>	<b>3</b>
1.1. Úvod .....	3
1.2. Historie MAP na území Prahy 5 .....	4
1.3. Organizační struktura MAP na Praze 5, partnerství a spolupráce .....	6
<b>2. METODOLOGIE EVALUACE .....</b>	<b>9</b>
2.1. Popis intervence MAP v území MČ Praha 5 .....	9
2.2. Cíle evaluace .....	10
2.3. Využití podkladů ze sebehodnocení projektů MAP I a MAP II .....	11
2.4. Kritéria evaluace .....	12
2.5. Postup při zpracování evaluace .....	13
2.6. Evaluační otázky .....	13
2.7. Cílové skupiny evaluace .....	16
2.8. Evaluační matice .....	17
<b>3. EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ – ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY.....</b>	<b>23</b>
3.1. Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP? .....	23
3.2. Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo? .....	25
3.3. Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP? .....	25
3.4. Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území? .....	26
3.5. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území? .....	27
3.6. Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP? .....	29
3.7. Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat? .....	29
3.8. Je plán udržitelnosti MAP realistický? .....	30
3.9. Byly intervence zaměřeny tak, aby byly užitečné z hlediska potřeb účastníků? .....	30
3.10. Přispěly jednotlivé intervence skutečně k řešení potřeb aktérů v území? .....	31
3.11. Je MAP ve vzájemném souladu s celkovou strategií rozvoje městské části? .....	32
<b>4. DOPORUČENÍ.....</b>	<b>33</b>
4.1. Účelnost .....	33
4.2. Dopady .....	34
4.3. Udržitelnost .....	35
4.4. Užitečnost .....	36
4.5. Strategický soulad .....	37



## 1. MANAŽERSKÉ SHRnutí

### 1.1. Úvod

Místní akční plán rozvoje vzdělávání (dále jen MAP) je jedním z nástrojů MŠMT k řízení a sledování provádění procesu změny v oblasti zavedení moderního inkluzivního vzdělávání, je realizován dle zadávací dokumentace stanovující metodický způsob tvorby a realizace projektu. MAP je zaměřen na rozvoj kvalitního a inkluzivního vzdělávání dětí a žáků v rámci předškolního a základního vzdělávání do 15ti let. Zahrnuje oblasti včasné péče, předškolního, základního, zájmového a neformálního vzdělávání. Tomuto zaměření odpovídá území realizace i výběr partnerů pro realizaci MAP a zaměření sběru dat. V rámci MAP jsou stanoveny priority a postupy nutné k dosažení cílů politiky pro vzdělávání v území na základě místní potřeby a charakteru území, individuálních specifik jednotlivých aktérů ve vzdělávání. MAP nejsou jen strategie a administrativní kroky, ale je podložen sběrem kvalitních a včasných dat, která jsou v průběhu projektového řízení vyhodnocována. Součástí je i tvorba analýz nad získanými daty v území s ohledem na diverzitu aktérů. Na jeho vstupech i výstupech spolupracují nejen členové Řídícího výboru MAP a Realizačního týmu MAP, ale je výsledkem partnerství a společného úsilí všech aktivních aktérů v oblasti kvality vzdělávání v území. Jedná se o subjekty nejen zřizované MČ Praha5, ale i soukromé subjekty a dále subjekty zřizované krajem, Magistrátem hlavního města Prahy. Zahrnuje širokou škálu partnerů v území se silnými synergiemi v sociální oblasti. Řešení MAP zahrnují aktuálně rezonující celospolečenská témata s citlivým zasazením do místní úrovně. Zahrnuje inkluzivní vzdělávání i vzdělávání dětí a žáků se specifickými potřebami, stejně tak silné téma dětí a žáků s odlišným mateřským jazykem.

Cílem MAP je zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách, ale také v dalších školských zařízeních. Velmi důležité je také budovat udržitelný systém komunikace mezi aktéry ve vzdělávání a prohlubovat stávající partnerství, vytvářet nová. Dalšími dílčími cíli jsou naplňování naplánovaných aktivit, zlepšení spolupráce škol s rodiči, zřizovateli a veřejností, což platí i opačně. Velmi nosným tématem je pak kvalita vzdělávání, systémové zlepšení řízení škol a implementace doporučení získaných předchozím šetřením. Stále více rezonuje téma rovných příležitostí ke vzdělávání uvnitř škol v daném území, to znamená dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě, resp. žáka v inkluzivní škole.

Kromě realizovaných aktivit formou workshopů, učitelských kaváren, konferencí, slavností pro školy je hlavním výstupem projektu strategický dokument Místní akční plán rozvoje vzdělávání. Ten obsahuje jak analytickou část, tak strategický rámec, akční plán a roční akční plány.

**Místní akční plán rozvoje vzdělávání III pro MČ Praha 5**  
**CZ.02.3.68/0.0/0.0/20\_082/0023107**

Městská část Praha 5, nám. 14. října 1381/4, Praha 5 - 150 00





Tato zpráva je však určena zejména evaluačnímu procesu v rámci místního akčního plánování a je nepostradatelnou součástí celého procesu plánování a realizace projektu „Místní akční plán rozvoje vzdělávání na území Prahy 5“, který je zaměřený na oblast vzdělávání, ale i dalších synergických celospolečensky rezonujících témat. Cílem evaluace MAP je poskytnout kvalitní a objektivní zhodnocení dosažených výsledků a přínosů pro definované cílové skupiny, ale i širokou veřejnost v daném území. Evaluace má za cíl poukázat nejen na pozitivní, ale i negativní aspekty realizace projektu, a definovat další doporučení, aby projekt směřoval k úspěšnému dokončení.

Tato evaluační zpráva není první, MČ Praha 5 se do MAP zapojuje již od roku 2016. Evaluační zpráva navazuje na předchozí hodnotící proces a doporučení stanovená v rámci MAP I, respektive MAP II, hodnotí celý proces plánování a řízení projektu s akcentem na nové vstupy vzniklé v roce 2023 v rámci MAP III. Doporučení dané touto evaluační zprávou budou základním stavebním kamenem pro úspěšné pokračování projektu v rámci nyní připravované žádosti na navazující projekt výzvy OP JAK, MAP IV, který naváže v letech 2024-2025.

Evaluační zpráva je důležitým ukazatelem know-how v rámci dalšího strategického plánování a rozvoje kvalitního vzdělávání v daném území. Tato evaluační zpráva vznikla na základě evaluačního plánu, připraveného a schváleného Řídícím výborem MAP III na území MČ Praha 5, zhodnotí projektové řízení a proces MAP na území MČ Praha 5, a to v průběhu programového období 2014-2020, respektive započatého programového období 2021-2027. Zpráva navazuje na cíle a potřeby projektu v území, na platné metodiky řídicího orgánu OP VVV s respektem k prioritám MČ Praha 5 v oblasti rozvoje kvalitního vzdělávání.

## 1.2. Historie MAP na území Prahy 5

### MAP I v období 2016 - 2018

Městská část Praha 5 se do Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání na území Praha 5 a Praha 5 – Slivenec zapojuje o prvním počátku, tj. od roku 2016. První cíle byly nastaveny v rámci projektu financovaného z Operačního programu Věda, výzkum, inovace (dále jen OP VVV) s registračním číslem CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_005/0000414, (dále jen MAP I). Projekt byl realizován v období červen 2016 – červen 2018, celkem 24 měsíců. Hlavním cílem projektu bylo nastavit efektivní a systémové procesy spolupráce základních škol, mateřských škol, dalších školských zařízení, zřizovatelů těchto subjektů a dalších aktérů ve vzdělávání na území MČ Praha 5. Byl položen základní kámen partnerství a započala vzájemná

**Místní akční plán rozvoje vzdělávání III pro MČ Praha 5**  
**CZ.02.3.68/0.0/0.0/20\_082/0023107**

Městská část Praha 5, nám. 14. října 1381/4, Praha 5 - 150 00



komunikace a spolupráce mezi aktéry ve vzdělávání na Praze 5. Akcent byl kladen zejména na školy zřizované ÚMČ Praha 5. Výstupy MAP I jsou definovány strategickým dokumentem Místní akční plán pro Prahu 5, který schválil Řídící výbor MAP I na konci období realizace v červnu 2018. Projekt splnil všechny náležitosti a Řídícímu orgánu OP VVV předložena ke dni 14. 6. 2018 Závěrečná zpráva o realizaci projektu. Popis aktivit v rámci MAP I není cílem této evaluační zprávy.

## **MAP II v období 2019 - 2022**

Na úspěšný začátek Místního akčního plánování rozvoje vzdělávání na Praze 5 v letech 2016 až 2018 navázal bezprostředně stejnojmenný projekt z výzvy v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání a sice Místní akční plán rozvoje vzdělávání, MAP II. Projekt byl realizován v období leden 2019 – prosinec 2022 v celkovém trvání 48 měsíců pod číslem projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/17\_047/0010677. Už samotná délka trvání projektu napovídá, že šlo o dosud nejzásadnější období v rámci místního akčního plánování rozvoje vzdělávání na Praze 5. Podařilo se posunout laťku ještě výš a podpořit nejednu aktivitu cílových skupin.

Toto období bylo pro vzdělávání, školství vůbec velkou výzvou s ohledem na dobře známé překážky způsobené pandemií Covid-19, která znamenala vypořádat se s výzvami ve všech stupních vzdělávání, ale nejen to, ovlivnila celospolečenské nastavení a nutnost přizpůsobit se ze dne na den novým, velmi ztíženým podmínkám. Pandemie ovlivnila více méně polovinu projektového managementu, znamenala, že celá řada aktivit musela být pozastavena nebo realizována ve virtuálním prostředí.

Je nutné zmínit, že všichni aktéři vzdělávání na Praze 5 se s výzvami vyrovnali velmi důstojně a bezprostředně po ukončení restrikcí byla většina plánovaných a pozastavených aktivit, které nebylo možné realizovat virtuálně, obnovena a bylo více než zřejmé, že tým po pandemii jako kdyby ještě více vyzrál. Téma pandemie a tou způsobených překážek bylo zároveň jedním z témat dotazníkového šetření v rámci evaluace, avšak až na samém konci projektu MAP II. Výstupy a doporučení byly pak již součástí navazujícího projektu MAP III.

## **MAP III v roce 2023**

Stejně tak jako předchozí projekt MAP II byl měl za úkol plynulý přechod z MAP I a navázat na jeho doporučení, je tento cíl společný také pro MAP III. Ten se však významně liší délkou realizace. Zatímco MAP I trval 24 měsíců a MAP II celých 48 měsíců, MAP III je plánován jako 11ti měsíční projekt s významným odebráním možnosti realizovat aktivity v území. Bylo tedy nutné vypořádat se s touto významnou



projektovou změnou nastavenou již ve výzvě, vysvětlit tento záměr všem aktérům v území a udržet jejich chuť ke spolupráci, i když projektové řízení znamenalo zejména administrativu a zpracování široké škály strategických dokumentů. V průběhu MAP III tedy nejsou uskutečňovány žádné workshopy ani pro učitele, ale pro děti a žáky, jedinou plánovanou aktivitou financovanou přímo z rozpočtu projektu MAP III je závěrečné setkání aktérů v území ke kvalitě vzdělávání. MAP III je zaměřený téměř výhradně na rozvoj strategických a koncepčních dokumentů, jeho hlavním výstupem je strategický dokument Místní akční plán rozvoje vzdělávání, MAP III včetně plánu investičních akcí do roku 2025, dále akční plán a roční akční plány na léta 2023, 2024 a 2025. Velmi krátký časový úsek tedy poskytne zejména důkladnou administrativní přípravu na navazující období plánované opět podobně jako předchozí projekty. Ve 3Q 2023 se Řídicí výbor spolu s Realizačním týmem soustředili zejména na přípravu kvalitních výstupů MAP III a na plánování vhodných aktivit na navazující období 2024 – 2025. Ty pak mohou posloužit jako výchozí podklady pro správné nastavení návazného projektu MAP IV v navazujícím období 2024-2025. Tým přiznává, že toto projektové období bylo motivačně velmi náročné, nicméně se s ním velmi důstojně vypořádal.

### 1.3. Organizační struktura MAP na Praze 5, partnerství a spolupráce

#### Řídicí výbor MAP III

Řídicí výbor MAP je hlavním pracovním orgánem partnerství MAP. Tvoří ho zástupci klíčových aktérů ovlivňujících oblast vzdělávání v území. ŘV si volí svého předsedu, definuje postupy rozhodování, platný Statut a Jednací řád. Řídicí výbor pracuje až na výjimky ve stejném složení jako tomu bylo v předchozích projektech MAP I, resp. MAP II. Složení ŘV odpovídá charakteru a požadavkům území a je navržen tak, aby byl akceschopný a flexibilní, aby v něm byla reflektována názorová diverzita napříč aktéry území. ŘV je složen z mandatorních členů.

- zástupci RT MAP
- zástupci zřizovatele škol - zřizované MČ Praha 5
- zástupce zřizovatele školy – soukromý subjekt (církvní školy v území neevidujeme)
- zástupci vedení škol - ředitelé škol
- zástupci škol mateřských, učitelé školních družin
- zástupce základní umělecké školy
- zástupce neformálního vzdělávání
- zástupce KAP
- zástupce rodičů

Nad rámec mandatorních členů jsou zastoupeni také zástupce NPI ČR a OSPOD Praha 5.

ŘV byl v průběhu projektového managementu pravidelně aktualizován a to bezodkladně, bezprostředně

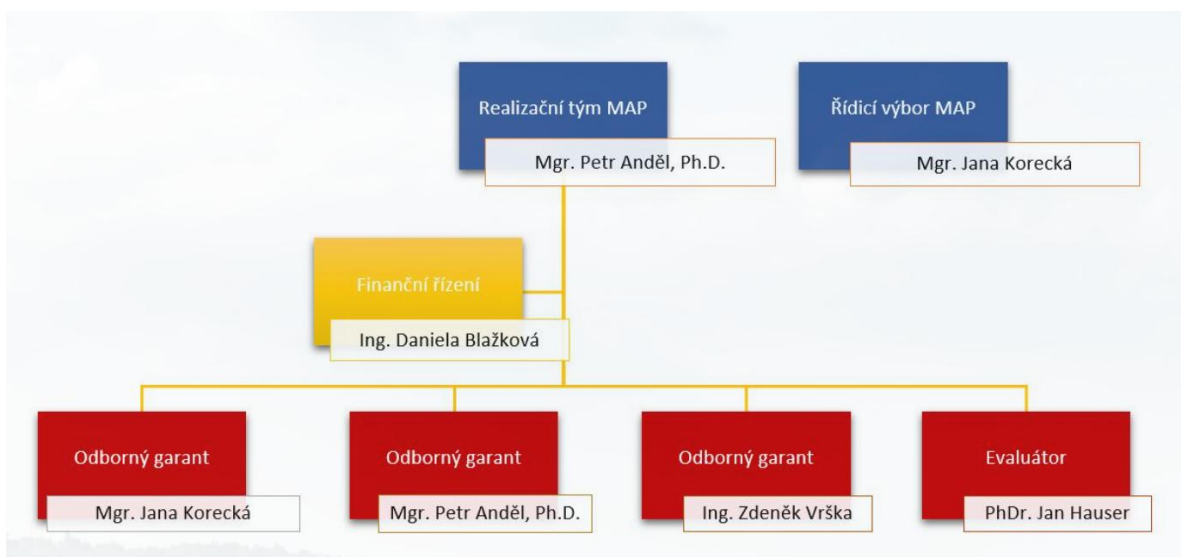


poté, co nastala situace ke změně. ŘV MAP III byl ustanoven v lednu 2023, následně aktualizován v červenci 2023 v souvislosti se změnou manažera projektu. Statut, Jednací řád a Aktualizovaný seznam členů ŘV je nedílnou součástí strategického dokumentu MAP III, není předmětem evaluace jej podrobně popisovat. ŘV se sešel dle metodiky dvakrát v roce a byl usnášenischopný. Postupy hlasování uvnitř ŘV byly dodrženy, nebyly zjištěny nedostatky.



Obrázek 1 - Řídicí výbor MAP III Praha 5

## Realizační tým MAP III



Obrázek 2 - Realizační tým MAP III Praha 5

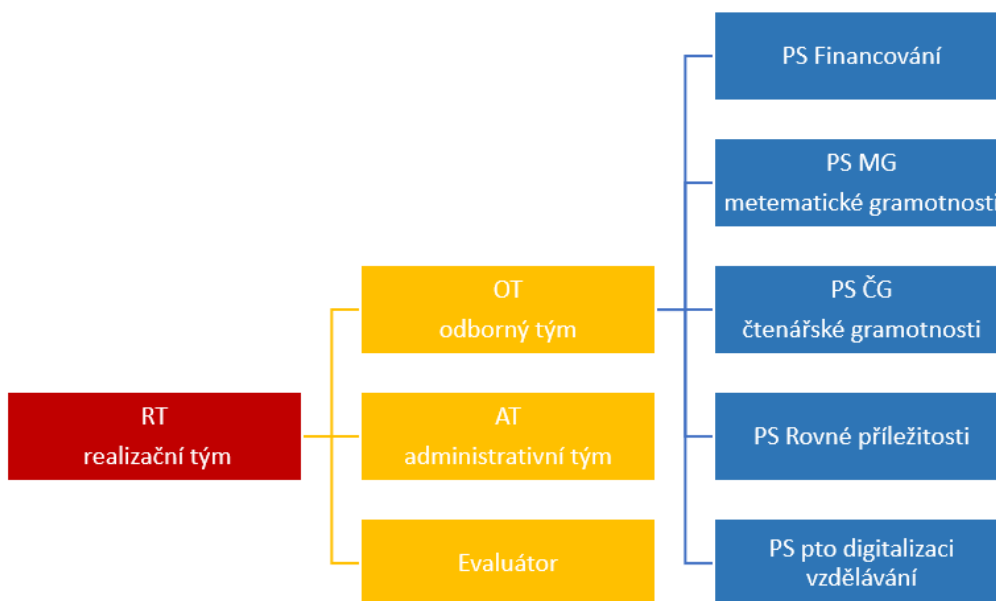
## Pracovní skupiny MAP III



Pracovní skupiny jsou odborné poradní orgány Realizačního týmu, tematicky rozdělené do pěti témat: financování, matematická a čtenářská gramotnost, rovné příležitosti, digitalizace vzdělávání. Níže najdete schéma a popis činnosti skupin. Každá pracovní skupina má svého vedoucího PS. Pracovní skupiny se scházejí pravidelně ve formátu spolu se členy RT MAP, dále individuálně. Ze setkání jsou vyhotoveny zápisy.

Vedoucí PS vede a připravuje podklady na jednání PS, zpracovává výstupy činnosti PS. Připravuje finální podobu podkladů na jednání ŘV. Stanovuje cíle a přiděluje dílčí úkoly jednotlivým členům týmu, monitoruje a kontroluje plnění úkolů. Je zodpovědný za prezentaci výsledků pracovní skupiny ŘV. Projednává a připomínkuje všechny materiály relevantní pro PS MAP v podaktivitě 2.8 Místní akční plánování. Činnost PS dle tématu projednává RT MAP.

1. Pracovní skupina pro financování
2. Pracovní skupina pro rozvoj matematické gramotnosti a rozvoj potenciálu každého žáka
3. Pracovní skupina pro rozvoj čtenářské gramotnosti a rozvoj potenciálu každého žáka
4. Pracovní skupina pro rovné příležitosti
5. Pracovní skupina pro digitalizaci vzdělávání



Obrázek 3 – Pracovní skupiny RT MAP III Praha 5



## 2. METODOLOGIE EVALUACE

### 2.1. Popis intervence MAP v území MČ Praha 5

Vzhledem k tomu, že se evaluace v rámci projektu MAP III zabývá hodnocením všech projektů místního akčního plánování v programovém období 2014-2020, shrnujeme zde cíle všech dotčených projektů, tj. projektů MAP I, MAP II a MAP III, které byly všechny schváleny a implementovány v rámci prioritní osy 3 programu OP VVV. Hlavním cílem MAP je zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání, to znamená společné informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb a vyhodnocování přínosů spolupráce. Programový dokument OP VVV v prioritní ose 3 uvádí jako jeden z očekávaných výsledků následující:

*„Výsledkem intervencí bude: Zvýšení kompetencí pracovníků veřejné správy, zřizovatelů, ředitelů a pedagogů pro využití monitoringu a hodnocení jako nástrojů pro řízení změn a podporu dalšího rozvoje s cílem zlepšování rovných příležitostí a kvality ve vzdělávání na všech úrovních. Nové kompetence budou užívat přímo v praxi při vytváření, vedení a vyhodnocování krajských a místních akčních plánů rozvoje vzdělávání, plánů aktivit pro rozvoj vzdělávání jednotlivých škol a v kariérním systému.“*

#### HLAVNÍ CÍL MAP PRO PRAHU 5

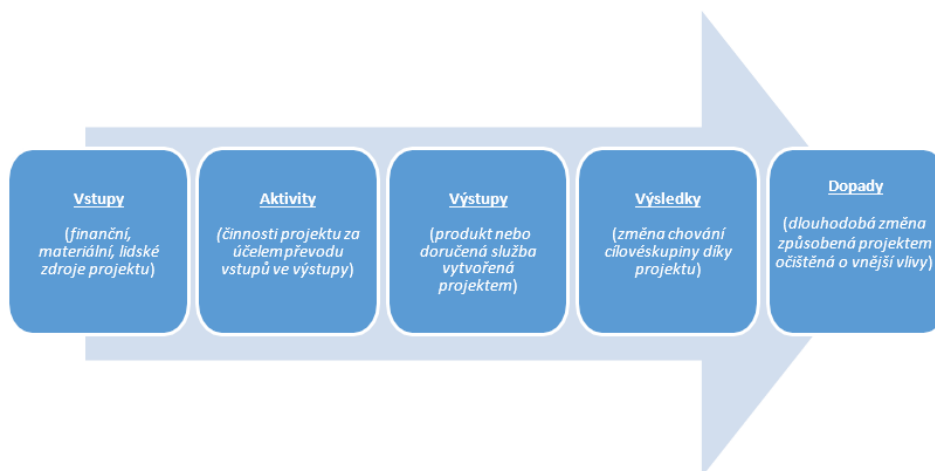
**ZLEPŠENÍ KVALITY VZDĚLÁVÁNÍ V MATEŘSKÝCH A ZÁKLADNÍCH ŠKOLÁCH NA PRAZE 5** je hlavním cílem projektu MAP na Praze 5 podobně jako tomu je v jiných městech a obcích. K jeho naplnění byly stanoveny dílčí cíle.

#### DÍLČÍ CÍLE MAP PRO PRAHU 5

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



Odůvodnění projektů MAP je postaveno na teorii změny, kterou je v jednoduchosti možné popsat jako proces k dosažení výše uvedených cílů prostřednictvím následujícího schématu:



*Schéma: Teorie změny - logický rámeček projektu (Zdroj: Binnendijk, 1999 & 2000)*

Právě úspěšnost naplnění výše uvedeného procesu teorie změny ve své komplexnosti je pak předmětem evaluační činnosti.

## 2.2. Cíle evaluace

Cíle evaluace jsou klíčovým aspektem celého hodnotícího procesu, jelikož určují, čeho chceme dosáhnout a jakým způsobem se k tomu přiblížit. Hlavním cílem evaluace v rámci projektu MAP je identifikovat přínosy akčního plánování pro různé subjekty a cílové skupiny, které se do tohoto procesu zapojily. Mezi tyto cílové skupiny patří děti a žáci, rodiče, ředitelé a učitelé, ale také zřizovatel a další relevantní osoby a organizace. Evaluace hodnotí celkové dopady akčního plánování na všechny zúčastněné strany.

Dalším cílem evaluace je zhodnocení přínosů, kterých se podařilo díky akčnímu plánování dosáhnout, ale také poučení z výzev a problémů, kterým museli příjemci projektu během jeho realizace čelit. Tento přístup umožní budoucí zlepšení postupů, procesů a metodiky, které by následně mělo vést k lepším výsledkům a efektivnějšímu využívání zdrojů. Cílem evaluace tedy není pouze zhodnocení výsledků, ale také reflektování procesu a identifikování oblastí, které by mohly být vylepšeny.

Kromě toho je cílem evaluace také zjistit, zda byly splněny cíle, které byly stanoveny v rámci samotných projektů MAP I-III. Evaluace se zaměřuje na zhodnocení dopadů projektu na úrovni cílů, aby bylo možné určit, zda byly naplněny. Tento přístup umožňuje porovnání plánovaných výsledků s těmi skutečnými a zjištění, zda byla splněna očekávání, která byla na projekty MAP kladena.

Evaluace je kombinací dopadové a procesní evaluace v souladu s následujícím schématem:



Schéma: Procesní a dopadová evaluace

### 2.3. Využití podkladů ze sebehodnocení projektů MAP I a MAP II

Tato evaluace bere v úvahu také výsledky, výstupy a doporučení předchozích sebehodnotících zpráv, které byly zpracovány v rámci projektů MAP I a MAP II. Sebehodnotící činnost a následně jednotlivé zprávy se zabývaly především uspořádáním účastníků v projektu včetně kvality nastavení jednotlivých platforem a odborné kvality jejich obsazení, dále aktivitami projektu včetně kvality nastavení a způsobu jejich provádění a podpory, kterou poskytoval realizační tým projektu a řídicí orgán (MŠMT), a v neposlední řadě také výstupy, výsledky a udržitelnosti aktivit akčního plánování a kvality komunikace.

Celkově je možné shrnout, že účastníci byli s nastavením, průběhem a výsledky a výstupy místního akčního plánování na území MČ Praha 5 spokojeni, výstupy a výsledky odpovídaly cílům projektů a jednoznačně přispěly ke zlepšení kvality plánování vzdělávání v území. Na druhou stranu je třeba uvést, že v rámci předchozích evaluačních zpráv byly identifikovány také rezervy a příležitosti pro zlepšení, a to zejména v oblasti zapojení dalších škol do projektu, vzhledem ke zmatku a stálým změnám v předchozích letech také nebylo možné dokonale zpracovat publicitu. Do budoucna je dle předchozích zpráv také možné zvýšit kompetence členů RT v oblasti publicity jako účinného nástroje propagace projektu. Také únava z dozvuků distanční výuky sehrála ve snížené aktivitě škol svou roli. Zprávy uvádí potřebu cíleně vyhledávat témata, která se škol, učitelů a ředitelů dotýkají, reagovat na ně a podněcovat aktivity, které umožní řešení specifické situace v jejich školách. Také ve vyhledávání učitelů – lídrů, kteří svou energií mohou zdola iniciovat zapojování nových škol do projektu, a navrhovat aktivity projektu prospěšné našly předchozí evaluace rezervy. Dále zprávy doporučují další rozvoj průběžného vzdělávání učitelů-lídrů, jejich propojení a více možností ke sdílení dobré praxe. Z rozhovorů s aktéry projektu nicméně jednoznačně vyplývalo, že největším problémem byly vynucené externí faktory působení vyšší moci.



## 2.4. Kritéria evaluace

Cílem evaluační práce bylo zhodnocení dopadů a procesů projektů MAP I-III na území MČ Praha 5 dle následujících kritérií:

### Minimální kritéria stanovená metodikou „Postupy MAP III“

#### Účelnost

Kritérium účelnosti hodnotí, zda realizované aktivity projektu a projekt celkově splnily svůj účel, tedy zda a v jaké míře byly naplněny cíle projektu. Kritérium také řeší, co v dosažení cílů projektů bránilo a co naopak pomáhalo.

#### Dopady

Kritérium dopadů hodnotí, co se ve vzdělávání v území MČ Praha 5 skutečně změnilo díky místnímu akčnímu plánování. Sleduje, co MAP přineslo jednotlivým aktérům v území a co přinesla spolupráce s dalšími projekty ve vztahu k naplňování cílů MAP. Jinými projekty rozumíme například další projekty MAP, celopražský KAP (krajské akční plánování ve vzdělávání), projekty NIDV a NPI ČR, které v průběhu programového období metodicky podporovaly místní akční plánování (SRP, P\_AP, SYPO atd.)

#### Udržitelnost

Kritérium udržitelnosti zkoumá, jakým způsobem bude MAP v území MČ pokračovat a zda jsou plány udržitelnosti MAP realistické a proveditelné. Hodnotí dále, zda a do jaké míry přínosy projektu budou přetrvávat i po ukončení realizace projektu a jaké předpoklady pro to projekt vytvořil.

### Doplňující evaluační kritéria na základě potřeb MČ Praha 5

#### Užitečnost

Hodnotí prospěšnost projektu pro účastníky. Hodnotí vztah mezi problémy a potřebami, které měly být řešeny, a výsledky intervencí.

#### Strategický soulad

V tomto kritériu zkoumáme minulý, současný a budoucí soulad činností a výstupů projektů MAP ve vztahu ke strategické práci Městské části Praha 5, a to obousměrně: tedy jak ve smyslu nastavení procesů MAP v souladu se strategiemi městské části, tak ve smyslu ovlivnění strategické práce a strategických dokumentů městské části aktivitami projektů MAP.



## 2.5. Postup při zpracování evaluace

Evaluace MAP byla řešena na základě schválené projektové žádosti/právního aktu a dle Přílohy č. 3 výzvy Akční plánování v území – Postupy MAP III, Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání.

MČ Praha 5 zvolila způsob řešení evaluace na pomezí interní a smíšené formy, který kombinoval interní a externí přístup a zároveň eliminoval rizika, která jsou s tímto přístupem spojována. Hodnocení probíhalo zaměstnancem projektu, který je odborníkem s dlouholetou evaluační praxí, najatým v pracovně-právním vztahu pouze na evaluační činnost v rámci projektu MAP. Toto řešení umožňuje jak přímý přístup k podkladům projektu a flexibilní spolupráci s kratší přípravnou fází, tak zároveň jasně danou nezávislost evaluátora, neboť se nepodílí na činnostech ani výstupech úřadu MČ. Na základě rozhodnutí realizačního týmu projektu pokrýval rozsah evaluace veškerá dostupná data, související s procesní i dopadovou evaluací projektu. Za tímto účelem byly využity obvyklé evaluační nástroje, tj. kombinace desk research a terénního šetření. Jednalo se o kombinaci terénních šetření v rozsahu individuálních rozhovorů s vybranými klíčovými aktéry a desk research v oblasti projektové dokumentace a projektových výsledků a výstupů.

## 2.6. Evaluační otázky

Účelem evaluace bylo zodpovězení sady evaluačních otázek, které byly připraveny na základě metodiky „Postupy MAP III“, dokumentů z předchozích projektů MAP I a MAP II a na základě diskusí v rámci realizačního týmu. K základní sadě evaluačních otázek, která je stanovena dokumentem „Postupy MAP III“, byly doplněny doplňující otázky v souladu s potřebami realizátora projektu, Úřadu MČ Praha 5. Ke každé evaluační otázce je pak přiřazena metoda sběru dat, evaluační metoda zpracování těchto dat a zdroje dat/respondenti. Evaluační otázky dle jednotlivých kritérií evaluace jsou:

### Účelnost

#### **Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?**

Odpovědí na tuto otázku bude zhodnocení, nakolik se podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů místního akčního plánování ve vzdělávání, jak jsou uvedeny výše, a jakým překážkám či výzvám realizátoři při jejich naplňování čelili a jak se s nimi vypořádávali.

#### **Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?**

Součástí akčního plánování byla mj. tvorba SWOT analýz. Příjemce by měl na konci programového období reflektovat, zda byly využity silné stránky a příležitosti formulované v těchto SWOT analýzách a zda byly



adresovány slabé stránky a bylo předcházeno hrozbám. Ne vždy se podaří dostatečně rozpoznat slabé stránky a predikovat rizika. Ty se ukazují v průběhu času a s měnící se situací. Odpověď na tuto evaluační otázku by tedy měla také zahrnovat reflexi toho, jaká rizika se nepodařilo identifikovat včas a čelilo se jim až v průběhu realizace nebo jaké slabé stránky se nepodařilo identifikovat (či byly podceněny) a jejich vliv se později projevil. Stejně tak mohli aktéři ve vzdělávání v daném území v průběhu času objevit nové silné stránky nebo hrozby. Součástí odpovědi by mělo být, jak se aktéři ve vzdělávání s novými hrozbami vypořádávali nebo využili nových příležitostí. Typickým příkladem mohla být situace související s pandemií COVID-19, kterou MAPy stěžejí mohly předvídat a která byla náročnou zkouškou schopnosti vypořádat se s novou a náročnou situací pro aktéry (nejen) ve vzdělávání.

### **Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?**

Principy MAP

1. Princip spolupráce
2. Princip zapojení veřejnosti do plánovacích procesů
3. Princip dohody
4. Princip otevřenosti
5. Princip SMART
6. Princip udržitelnosti
7. Princip partnerství

Výsledkem zhodnocení u této evaluační otázky bude to, do jaké míry či zda vůbec se podle těchto principů dařilo při akčním plánování postupovat (kromě principu udržitelnosti, k němuž se vztahují vlastní evaluační otázky). Součástí zhodnocení by měl být i popis, jakým překážkám nebo výzvam příjemci museli čelit a jak se s nimi vypořádávali. Například které aktéry realizátoři oslovili, ale nepodařilo se jim navázat spolupráci (a proč). U této otázky hodnocení rozděleno tak, aby míra fungování procesu přípravy MAP byla rozlišitelná za MAP I, MAP II a MAP III, neboť v každém z nich se mohlo dařit naplňovat principy MAP jinak.

### **Dopady**

#### **Co se díky akčnímu plánování změnilo v území MČ Praha 5?**

V průběhu realizace MAP I, MAP II a nyní v MAP III pracovní skupiny, realizační týmy a Řídící výbory zpracovávaly analytické podklady, strategické rámce, plánovaly implementační část a připravovaly roční akční plány atd. Odpovědí na tuto otázku bude, co všechno se v území díky akčnímu plánování za několikiletou realizaci změnilo. A to v pozitivním i negativním smyslu, záměrně či jako nezamýšlený dopad.

**Místní akční plán rozvoje vzdělávání III pro MČ Praha 5**  
**CZ.02.3.68/0.0/0.0/20\_082/0023107**

Městská část Praha 5, nám. 14. října 1381/4, Praha 5 - 150 00



Na rozdíl od následující otázky, které vztahuje dopady vždy ke konkrétním skupinám aktérů ve vzdělávání, by dopady popsané v odpovědi na tuto otázku měly být ve formě uceleného obrazu a širších souvislostí. Tj. nikoliv pouze dopady týkající se konkrétní skupiny.

### **Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?**

Zde budeme pracovat se seznamem aktérů ve vzdělávání zahrnutých či dotčených akčním plánováním a vyhodnotíme pozitivní i negativní přínosy v důsledku akčního plánování, zamýšlené i nezamýšlené.

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

V odpovědi na tuto otázku bude specifikováno, co konkrétně přinesla spolupráce s dalšími projekty mimo MAP, a to ať už hrazených z jiných operačních programů ESI fondů (OP VVV, OP PPR, IROP, OPZ) nebo i projekty mimo ESI fondy. Odpověď bude zahrnovat seznam spolupracujících či nějakým způsobem zahrnutých projektů a specifikovat vzájemný přínos, komplementarity či synergie ve vztahu k MAP.

## **Udržitelnost**

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

Udržitelnost je jedním z principů MAP. Odpovědí na tuto otázku bude to, zda a jak budou fungovat vytvořená partnerství po skončení projektu, a to i s ohledem na celkovou organizaci (finanční, lidské zdroje, motivaci ke spolupráci apod.). Vyvinul se MAP v něco, co aktéři ve vzdělávání vůbec chtějí udržet, v čem chtějí pokračovat? Popřípadě jaké aktivity se ukázaly jako natolik přínosné, že v nich chtějí pokračovat bez ohledu na to, zda bude dále plynout financování MAPů z ESI fondů i v dalším programovém období? Jak by tyto aktivity financovali? A ve kterých částech či činnostech akčního plánování naopak již pokračovat neplánují?

### **Je plán udržitelnosti MAP realistický?**

Tato otázka bude reflektovat plán udržitelnosti MAP i po skončení programového období z pohledu toho, jaká skrývá rizika.

## **Užitečnost**

### **Byly intervence zaměřeny tak, aby byly užitečné z hlediska potřeb účastníků?**

Tato evaluační otázka se zaměřuje na užitečnost intervencí z pohledu cílových skupin, tedy aktérů MAP v



území.

### **Přispěly jednotlivé intervence skutečně k řešení potřeb aktérů v území?**

Jedním z klíčových cílů je naplnění a řešení skutečných potřeb aktérů v území, proto je této problematice věnována zvláštní evaluační otázka v rámci kritéria užitečnosti.

### **Strategický soulad**

#### **Je místní akční plánování ve vzdělávání ve vzájemném souladu s celkovou strategií rozvoje městské části?**

Aktivity místního akčního plánování ve vzdělávání jsou součástí širšího strategického kontextu v rámci městské části Praha 5. Otázka se zaměří na zkoumání souladu činností a výstupů projektů MAP ve vztahu ke strategické práci Městské části Praha 5 a vzájemnému ovlivňování strategií MAP a širších a jiných dílčích strategií MČ Praha 5.

## **2.7. Cílové skupiny evaluace**

Obecně jsou cílové skupiny evaluace shodné s cílovými skupinami MAP a organizacemi v partnerství s MAP. Hlavními uživateli výstupů evaluace jsou především vedoucí pracovníci Úřadu MČ Praha 5, pro které je znalost odpovědí na evaluační otázky klíčová. Klíčovými aktéry jsou také členové realizačního týmu projektu (včetně členů PS a ŘV), neboť na základě průběžných výstupů evaluace mohou dále upravovat směřování projektu a přípravu projektů navazujících.

Do plánování a řízení evaluace je třeba v širším kontextu dále zahrnout vedoucí, pedagogické i nepedagogické pracovníky ve školství v rámci městské části, rodiče a žáky.

Určení klíčových aktérů pro projekt MAP v území MČ Praha 5

<b>Aktéři v území</b>	<b>Charakteristika vztahu k projektu</b>
ÚMČ Praha 5	Je hlavním příjemcem dotace a realizátorem projektu, zároveň úřadem zodpovědným za realizaci vzdělávací politiky na území MČ Praha 5 a za implementaci MAP
Realizační tým MAP	Může využít doporučení průběžných evaluačních aktivit pro zlepšení činnosti projektu a zvýšení kvality jeho výstupů
Školské instituce v území	Jsou nositeli vzdělávacích aktivit v území a hlavní cílovou skupinou projektu



Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice	Jedná se o instituce se zásadním vlivem na praktickou podobu vzdělávacích aktivit v území
Děti a žáci	Účastníci vzdělávacích aktivit v území
Pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení, včetně vedoucích pedagogických pracovníků	Poskytovatelé vzdělávacích aktivit v území
Pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže	Poskytovatelé vzdělávacích a asistenčních aktivit a služeb v území
Pracovníci organizací působících ve vzdělávání, výzkumu a poradenství	Organizace, poskytující služby v oblasti primární prevence v území
Rodiče dětí a žáků	Rodiče budou cílovou skupinou vybraných projektových aktivit
Široká veřejnost	Příjemci informací z městských částí

## 2.8. Evaluační matice

Evaluátor využil pro operacionalizaci evaluačních otázek nástroje evaluační matice, která napomáhá rozpracovat jednotlivé evaluační otázky a přetváří je na výzkumné otázky s měřitelnými znaky. Proces se odehrává v následujících krocích: z evaluačních otázek jsou odvozeny hypotézy o dopadu intervence („k jakým změnám došlo?“), z hypotéz jsou odvozeny ukazatele, tedy měřitelné znaky, následuje volba způsobu dat a způsob analýzy dat. Prakticky evaluační matice ke každé evaluační otázce přiřazuje metody sběru dat, evaluační metody zpracování těchto dat a zdroje dat/respondenty. Evaluační matice tedy definuje postup řešení k jednotlivým evaluačním otázkám v následující struktuře:

Prvek evaluační matice	Popis
<b>Evaluační kritéria</b>	Přehled evaluačních kritérií, na která navazují jednotlivé evaluační otázky
<b>Evaluační otázky</b>	Evaluační otázka je formulovaná otázka, která slouží k posouzení úrovně dosažení cílů, výsledků a účinků projektu
<b>Ukazatele</b>	Rozsah aktivit, dosažená změna, monitorovací indikátory



	projektu
<b>Zdroje dat</b>	Primární data: individuální rozhovory, skupinové rozhovory, dotazníková šetření (při zajištění reprezentativnosti případného vzorku) Sekundární data: především existující dokumenty, analýzy MČ Praha 5 a srovnatelných městských školských obvodů v ČR
<b>Metody sběru primárních dat, zdroje sekundárních dat</b>	Způsob získání dat dle jednotlivých zdrojů
<b>Evaluační metody zpracování dat</b>	Budou využity především kvalitativní metody výzkumu (viz níže), prostřednictvím kterých je možné nejlépe zodpovědět evaluační otázky, definované požadavky ze strany MŠMT



## Evaluační matice

Evaluační kritéria	Evaluační otázky	Ukazatele	Zdroje dat	Metody sběru dat	Evaluační metody
<b>1. Účelnost</b>	Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?	Zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ Systémové zlepšení řízení MŠ a ZŠ prostřednictvím MAP Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání Zavedená řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území - dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních	Projektová dokumentace Příjemce a jeho zaměstnanci Školské instituce Další klíčoví aktéři	Interní projektová evidence příjemce Individuální řízené rozhovory Jednání PS	Desk research Kvalitativní a kvantitativní analýza dat



		finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků			
	Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Využití výstupů SWOT analýz pro rozvoj vzdělávání v území</li><li>- Rizika v průběhu projektu, očekávaná i neočekávaná</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Projektová dokumentace</li><li>- Příjemce a jeho zaměstnanci</li><li>- Školské instituce</li><li>- Další klíčoví aktéři</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Interní projektová evidence příjemce</li><li>- Individuální rozhovory</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desk research</li><li>- Kvalitativní analýza dat</li></ul>
	Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Míra naplňování principů MAP (spolupráce; zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů; dohoda; otevřenost; SMART; udržitelnost a partnerství)</li><li>- Identifikace překážek a výzev</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Projektová dokumentace</li><li>- Příjemce</li><li>- Účastníci projektu</li><li>- Zástupci cílových skupin</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Individuální rozhovory</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kvalitativní analýza dat</li></ul>
<b>2. Dopady</b>	Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pozitivní a negativní změny v území v návaznosti na MAP, včetně nezamýšlených dopadů bez ohledu na dílčí cílové</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Příjemce</li><li>- Účastníci projektu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Interní projektová evidence příjemce</li><li>- Individuální rozhovory</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desk research</li><li>- Kvalitativní analýza dat</li></ul>



		skupiny			
	Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?	Přínosy a změny (pozitivní i negativní, zamýšlené i nezamýšlené) v členění dle jednotlivých skupin aktérů	- Účastníci projektu - Zástupci cílových skupin	- Individuální rozhovory	- Desk research - Kvalitativní analýza dat - Kvantitativní analýza dat
	Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?	Konkrétní přínosy spolupráce s externími projekty	- Příjemce - Realizační tým	- Individuální rozhovory	- Kvalitativní analýza dat
<b>3. Udržitelnost</b>	Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?	Způsob fungování vytvořených partnerství a aktivit po skončení projektu	- Příjemce - Realizační tým	- Individuální rozhovory	- Kvalitativní analýza dat
	Je plán udržitelnosti MAP realistický?	Posouzení rizik, souvisejících s plánem udržitelnosti MAP	- Příjemce - Realizační tým	- Individuální rozhovory	- Kvalitativní analýza dat
<b>4. Užitečnost</b>	Byly intervence zaměřeny tak, aby byly užitečné z hlediska potřeb účastníků?	Vztah zaměření aktivit a výstupů ve vztahu k potřebám cílových skupin	- Realizační tým - Cílové skupiny a jejich zástupci	- Individuální rozhovory	- Kvalitativní a kvantitativní analýza dat
	Přispěly jednotlivé intervence skutečně k řešení potřeb aktérů v území?	Poměr naplnění potřeb cílových skupin	- Realizační tým - Cílové skupiny a jejich zástupci	- Individuální rozhovory	- Kvalitativní a kvantitativní analýza dat
<b>5. Strategický soulad</b>	Je místní akční plánování ve vzdělávání ve vzájemném	Synergie a rozdíly mezi aktivitami a	- Příjemce - Realizační tým	- Individuální rozhovory	- Kvalitativní analýza dat



	souladu s celkovou strategií rozvoje městské části?	výstupy MAP a dalších strategických dokumentů MČ Praha 5			- Desk research
--	---	--	--	--	-----------------



### 3. EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ – ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY

#### 3.1. Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?

V této kapitole jsme provedli zhodnocení dosažených výsledků a účelnosti Místního akčního plánu vzdělávání (dále jen MAP) ve sledovaném období. Hlavním evaluačním kritériem pro tento MAP je účelnost, což zahrnuje míru dosažení jak hlavních, tak i dílčích cílů stanovených v plánu. V rámci tohoto evaluačního kritéria se zaměřujeme na klíčovou evaluační otázku: Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout stanovených hlavních i dílčích cílů MAP? Odpovědi jsou rozděleny dle jednotlivých ukazatelů, určených evaluačním plánem.

#### Zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ

Jedním z hlavních cílů MAP bylo zvýšení celkové kvality vzdělávání v mateřských školách (MŠ) a základních školách (ZŠ). Na základě provedeného hodnocení a analýz lze konstatovat, že se podařilo dosáhnout měřitelného pokroku. Byly implementovány inovativní aktivity a nové pedagogické přístupy, a to vedlo k pozitivním změnám ve vzdělávacím procesu v našem území. Přesto existuje prostor pro další práci, zejména v oblasti diferencovaného přístupu k žákům s různými potřebami.

#### Systémové zlepšení řízení MŠ a ZŠ prostřednictvím MAP

MAP přinesl významné inovace v systému řízení mateřských škol i základních škol. Evidujeme zvýšenou účast ředitelů, pedagogických pracovníků a dalších relevantních aktérů na plánování a rozhodování ohledně vzdělávacího procesu. Díky tomu došlo k efektivnějšímu využití dostupných zdrojů a k lepší koordinaci mezi jednotlivými úrovněmi vzdělávání. Je však důležité nadále podporovat a posilovat tyto struktury pro udržení dlouhodobého pozitivního vývoje i do budoucna, je zde prostor pro zlepšení je např v oblasti zapojení MŠ do plánování rozvoje vzdělávání.

#### Sdílené porozumění cílům: orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání

V rámci MAP bylo dosaženo značného pokroku v dosažení sdíleného porozumění ohledně cílů vzdělávání, zejména co se týče kvalitního inkluzivního vzdělávání. Byly uskutečněny školení pro pedagogické pracovníky a zřizovatele, což vedlo k lepšímu porozumění potřebám žáků s různými schopnostmi a k lepší integraci



těchto žáků do běžného vzdělávacího procesu. I nadále však bude důležité monitorovat a podporovat inkluzivní přístupy ke vzdělávání.

### **Zavedená řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání**

Jedním z klíčových ukazatelů úspěchu MAP je snižování nerovností ve vzdělávání. Díky opatřením zahrnutým v plánu se podařilo významně přispět k tomu, aby bylo kvalitní vzdělávání dostupné pro každého žáka, zejména v rámci inkluzivního prostředí. To bylo dosaženo prostřednictvím diferencovaných vzdělávacích metod a podpůrných opatření. Pedagogové byli vzděláváni v oblasti metod vhodných pro práci s heterogenním kolektivem. Realizační tým se mimo jiné také intenzivně snažil o eliminaci dopadů nuceného přechodu na distanční vzdělávání do oblasti rovných příležitostí ke vzdělávání. Pedagogové sdíleli zkušenosti a dobrou praxi při distančním vzdělávání. Jedna z aktivit MAP II – „Splněná přání“ umožňovala podpořit potřebné děti a žáky vhodnými dary v podobě vzdělávacích pomůcek, sportovních potřeb, ale také nezbytné digitální techniky pro distanční vzdělávání. Zlepšení spolupráce a využívání místních zdrojů. Spolupráce mezi školami, rodiči, zřizovateli a místní veřejností byla díky implementaci MAP významně posílena. Díky zlepšeným komunikačním kanálům a spoluprací se podařilo efektivněji využívat místní finanční zdroje pro rozvoj vzdělávání. Tento úspěch však vyžaduje další udržování a rozvíjení, aby se zajistila udržitelnost a další pokrok v tomto směru. Mohlo podařit využít potenciálu spolupráce místních aktérů, která umožnila školám realizovat s minimem nákladů více aktivit. Ke vzájemné komunikaci bylo využito webových stránek projektu, stránek MČ, FB profilu. Založen a provozován byl v době realizace MAP II také lokální zpravodaj Páták, informující o aktuálním dění v mateřských školách, základních školách, o dění v MČ a o dění v MAP. Komunikace probíhala také prostřednictvím školního internetového rozhlasu ZŠ Waldorfská, Rádía Prokop . Celkově lze konstatovat, že jsme na Praze 5 v průběhu implementace projektů Místního akčního plánování vzdělávání dosáhli významného pokroku v naplňování jejich cílů. Byla implementována celá řada opatření, která přinesla pozitivní změny ve vzdělávacím systému. Nicméně je důležité si uvědomit, že vzdělávání je procesem kontinuálního rozvoje, a proto je nutné nadále pracovat na zlepšování a inovacích. Celkově lze konstatovat, že Místní akční plán vzdělávání přinesl do oblasti vzdělávání mnoho pozitivního. Dosáhli jsme pokroku ve zlepšování kvality vzdělávání, inkluzivního přístupu a spolupráce mezi aktéry. Důležité však bude v nastoupené cestě i nadále pokračovat, a to ve spolupráci se všemi klíčovými aktéry. Projekty MAP působily vždy synergicky s ostatními projekty OP VVV. Realizační tým MAP sledoval dosažený pokrok prostřednictvím dílčích vlastních dotazníkových šetření, ale také prostřednictvím sad agregovaných dat MŠMT pro zpracovatele projektů MAP. Oba zdroje dat potvrzují, že



v průběhu realizace projektu docházelo ke zlepšování kvality vzdělávání i inkluzivního přístupu a spolupráce mezi aktéry.

### **3.2. Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?**

Dosažení stanovených cílů Místního akčního plánu vzdělávání (dále jen MAP) bylo ovlivněno různými faktory, které měly jak pozitivní, tak i negativní dopad. V následujícím textu analyzujeme, jakým způsobem ukazatele - využití výstupů SWOT analýz a rizika v průběhu projektu - přispěly ke splnění nebo naopak ztížily dosažení cílů MAP.

#### **Využití výstupů SWOT analýz pro rozvoj vzdělávání v území**

Výstupy SWOT analýz hrály klíčovou roli v plánování a realizaci MAP. Identifikace silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb v oblasti vzdělávání umožnila lépe zaměřit opatření na nejnaléhavější problémy a potřeby. Silné stránky a příležitosti byly využity k posílení pozitivních aspektů vzdělávacího systému, zatímco slabé stránky a hrozby byly základem pro cílené intervence na jejich zlepšení.

#### **Rizika v průběhu projektu, očekávaná i neočekávaná**

Během implementace MAP se vyskytla různá rizika, která měla vliv na dosažení cílů. Mezi očekávaná rizika patřila například obtížnost koordinace mezi různými subjekty, nedostatečné finanční zdroje nebo administrativní náročnost a dále zcela neočekávatelné komplikace v podobě pandemie covidu a vypuknutí války na Ukrajině. Všechna tato rizika jsme však průběžně řešili v rámci připravených strategií a plánů pro jejich minimalizaci nebo odstranění. Velmi tomu napomohla také adaptabilita a flexibilita projektového týmu, což umožnilo rychlé reakce na takovéto události a účinná řešení nových výzev. Celkově lze říci, že využití výstupů SWOT analýz bylo klíčové pro cílenou a efektivní realizaci MAP. Rizika, která se vyskytla během projektu, ať už očekávaná nebo neočekávaná, byla řešena pomocí adekvátních strategií a plánů, což přispělo k minimalizaci negativního dopadu na dosažení cílů. Tímto způsobem byly faktory bránící dosažení cílů MAP částečně eliminovány nebo alespoň zmírněny, což v souhrnu umožnilo úspěšné naplnění stanovených cílů a indikátorů.

### **3.3. Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?**

V odpovědi na tuto otázku se zaměřujeme na míru, do jaké byly principy MAP naplňovány, a také na



identifikaci překážek a výzev, které se objevily při jejich uplatňování.

### **Míra naplňování principů MAP**

Principy MAP, jako je spolupráce, zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů, dohoda, otevřenost, SMART kritéria, udržitelnost a partnerství, hrály klíčovou roli ve formování a řízení procesu implementace. Spolupráce mezi různými aktéry, včetně škol, rodičů, komunitních organizací a místních úřadů, byla pevně ukotvena, což umožnilo dosažení synergií a většího dosahu. Zapojení veřejnosti do plánovacích procesů zajistilo, že různorodé perspektivy a potřeby byly průběžně zohledňovány. Princip dohody a otevřenosti přispěl k transparentnímu postupu a vytvoření vzájemné důvěry mezi všemi zúčastněnými stranami. SMART kritéria (konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní, časově omezené) sloužila jako základ pro definování jasných cílů a monitorování pokroku. Udržitelnost byla zohledněna prostřednictvím opatření, která byla navržena tak, aby měla dlouhodobý a trvalý dopad. Partnerství mezi různými subjekty podpořilo výměnu know-how a zdrojů pro dosažení společného cíle.

### **Identifikace překážek a výzev**

Přestože principy MAP byly vědomě začleněny do plánování a implementace, neobešly se bez výzev. Překážky zahrnovaly ze začátku nedostatky zkušeností s takovýmto typem spolupráce, dále v ojedinělých případech odpor některých aktérů vůči změnám, komunikační bariéry mezi různými aktéry nebo omezené finanční prostředky. Některé výzvy byly vysloveně neočekávané, například již zmíněná pandemie covid nebo válka na Ukrajině. Díky flexibilitě a angažovanosti projektového týmu, a právě díky důslednému uplatňování principů MAP byly tyto překážky řešeny konstruktivním způsobem. Mnohdy byly překonány prostřednictvím dalších jednání, korekcí strategií nebo rozšíření partnerství. Celkově lze říci, že dodržování principů MAP sehrálo klíčovou úlohu v úspěchu tohoto projektu. I přes překážky a výzvy byla pozitivní energie, spolupráce a angažovanost zúčastněných stran rozhodující pro dosažení pozitivních výsledků v oblasti vzdělávání na našem území.

## **3.4. Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?**

Akční plánování přineslo do našeho území významné změny, které ovlivnily různé oblasti vzdělávání. Změny měly z velké většiny pozitivní, ale v některých případech také diskutabilní aspekty.

### **Pozitivní změny**

**Místní akční plán rozvoje vzdělávání III pro MČ Praha 5  
CZ.02.3.68/0.0/0.0/20\_082/0023107**

Městská část Praha 5, nám. 14. října 1381/4, Praha 5 - 150 00



Celkové zlepšení kvality vzdělávání bylo jedním z výrazných úspěchů, které MAP přinesl. Implementace nových vzdělávacích metod, odborná školení pedagogů a aktualizace osnov přispěly k významnému zvýšení kvality vzdělávání. Inkluzivní vzdělávání, podpořené MAP, umožnilo dětem se speciálními potřebami lepší integraci do běžných školních tříd. To přineslo prospěch nejen těmto dětem, ale také celému školnímu prostředí. Zlepšila se spolupráce mezi různými aktéry v rámci vzdělávání. Díky zapojení škol, rodičů, místních úřadů a komunitních organizací vzniklo silné partnerské prostředí pro další rozvoj. Díky lepšímu využití místních finančních zdrojů bylo možné financovat nová opatření a inovace ve vzdělávání. To mělo pozitivní vliv na kvalitu vzdělávacího systému.

### **Diskutabilní změny**

Implementace nových procesů a metod znamenala z pohledu některých účastníků zvýšenou pracovní a administrativní zátěž. Přejít na inkluzivní vzdělávání pak kromě přínosů znamená zejména pro školy také celou řadu výzev. Omezené finanční zdroje bránily v plném rozvinutí všech plánovaných opatření, i když místní akční plánování celkově pomohlo například při lepším čerpání dotací EU.

### **Nezamýšlené dopady**

Za nejprínosnější nezamýšlený dopad je možné označit nově navázaná partnerství a kontakty, které často vyústily v mnohem širší spolupráci, než se předem očekávalo. Intenzivní setkávání a výměna zkušeností pak výrazně pomohla překonávat mimořádné výzvy, zejména v době pandemie a války na Ukrajině. Celkově lze říci, že Místní akční plán vzdělávání přinesl na naše území zejména pozitivní změny. K dosažení trvalého zlepšení bylo třeba řešit nejen pozitivní aspekty, ale také identifikovat a zvládat některé diskutabilní dopady.

## **3.5. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?**

Akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v našem území řadu přínosů a změn. Následující text se zaměřuje na tyto přínosy a změny, a to v rámci různých skupin aktérů.

### **Pedagogové a management škol**

Pozitivní změny zahrnovaly možnost profesního růstu a odborného rozvoje prostřednictvím nových školení a aktivit, které byly součástí MAP. To zlepšilo kvalitu organizace i výuky a přispělo k lepšímu přizpůsobení se



inkluzivnímu vzdělávání. Součástí procesu ale v některých časových úsecích projektů byla i zvýšená pracovní a administrativní zátěž, což nebylo účastníky projekty vždy vnímáno přátelsky.

### **Děti a žáci**

Inkluzivní přístup umožnil lepší integraci žáků se speciálními potřebami do běžných tříd. Tím byla zlepšena jejich sociální interakce a sebedůvěra. Nové metody výuky nicméně vyžadují určitou míru přizpůsobení, což mohlo být pro některé žáky i pedagogy náročné. Prospěch z podpory šíření principů i praxe více individualizované a diferencované výuky pak měli také žáci talentovaní.

### **Rodiče**

Zapojení rodičů do procesu plánování a implementace MAP umožnilo větší pochopení smyslu dílčích požadavků kladených pedagogy, školami i celým vzdělávacím systémem. Z tohoto pochopení pak vyplývá také větší míra podpory a spolupráce se školami a vyšší míra zapojení a podpory rodičů při vzdělávání jejich dětí. To bylo pozitivně vnímáno jako možnost aktivního zapojení do vzdělávacího prostředí.

### **Místní komunita**

MAP měl pozitivní dopad na místní komunitu, protože se jednotliví aktéři včetně všech obyvatel mohli zapojit do plánovacích procesů a spolupracovat na zlepšení vzdělávacího prostředí. To nepochybně posílilo pouta v rámci místní komunity.

### **Místní úřad**

Zlepšení spolupráce mezi úřadem MČ Praha 5, školami a dalšími aktéry posílilo efektivitu plánování a realizace rozvoje vzdělávání. Klíčová byla v tomto ohledu především otázka kapacity škol a školských zařízení. V průběhu realizace MAP I se podařilo poukázat na rostoucí disproporci mezi probíhající intenzivní výstavbou bytového fondu a za ní stále více zaostávající infrastrukturou potřebnou pro předškolní a základní vzdělávání. Byla zahájena širší odborná debata, která v průběhu MAP II vyústila v intenzivní spolupráci s MČ Praha 5 při upřesňování parametrů demografické poptávky a parametrů strategického plánování trvale udržitelného rozvoje MČ Praha 5. Jedním z výsledků tohoto úsilí byla intenzivní tvorba strategických a koncepčních dokumentů na úrovni MČ Praha 5 a intenzivní debata o plánování rozvoje kapacit mateřských a základních škol. Zahájena byla příprava potřebných investičních projektů, které



v budoucnu povedou k výstavbě potřebných kapacit. jednotlivých aktivit. Proces napomohl radnici s lepší koordinací vzdělávání.

Celkově lze říci, že Akční plánování mělo pro aktéry v území především pozitivní důsledky. Zároveň se objevily nezamýšlené dopady, například zvýšená administrativní náročnost, které je třeba mít do budoucna na paměti.

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

Spolupráce s dalšími projekty měla pozitivní vliv na dosažení cílů Místního akčního plánu vzdělávání a přinesla do procesu realizace několik konkrétních přínosů. Zásadní byla především spolupráce s projektem poskytujícím systémovou podporu místnímu akčnímu plánování P\_AP (dříve SRP), realizovaným NPI ČR (dříve NIDV). Rady a instrukce P\_AP (SRP) byly pro projekty MAP nepostradatelné. Ocenit musíme nasazení a osobní přístup pracovníků projektu P\_AP (SRP), který nám pomohl lépe pochopit nejdůležitější záměry autorů dotačních výzev místního akčního plánování.

Spolupráce s projekty KAP, KAP II a KAP III byla důležitá a logická vzhledem ke skutečnosti, že kraj zřizuje ZUŠ, speciální školy a střední školy, tedy návazný stupeň vzdělávání. Projekty iKAP a iKAP II spolu s projektem KAP III nabízely pro mateřské a základní školy také zdarma aktivity komplementární a synergicky působící s projekty MAP. Proto mohla být např. v průběhu realizace MAP III školami využita i část aktivit hrazených těmito projekty. Spolupráce s dalšími projekty byla již méně významná a méně přínosná. Celkově lze konstatovat, že spolupráce s dalšími projekty měla v rámci naplňování cílů MAP významné a pozitivní dopady, které spočívaly ve sdílení know-how, rozšíření partnerství, posílení legitimacy a zvýšení dosahu a viditelnosti. Spolupráce s externími projekty výrazně přispěla k úspěšnosti a efektivitě dosažení cílů MAP na našem území.

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

Budoucí pokračování Místního akčního plánu vzdělávání je klíčové pro udržení a prohloubení dosažených výsledků. Způsob, jakým se bude v MAP pokračovat, zahrnuje i fungování vytvořených partnerství a aktivit i po skončení současného projektu MAP III. Primárně se budeme udržitelnost snažit zajistit prostřednictvím navazujícího projektu MAP IV.

Jedním z klíčových prvků je udržení a posílení zapojení všech zúčastněných aktérů, jako jsou školy, rodiče,



místní úřady a komunitní organizace. Pro tento účel je důležité pokračovat v pravidelných setkáních a komunikačních kanálech, které byly během implementace MAP zavedeny. Tím zajistíme pokračování aktivního dialogu mezi všemi zainteresovanými subjekty. Dále je klíčové zohlednění udržitelnosti opatření zavedených během MAP. Jedním způsobem, jak toho dosáhnout, je začlenit úspěšné aktivity do trvalých struktur a programů. To může zahrnovat začlenění nových vzdělávacích metod do standardního vzdělávacího programu, aby bylo zajištěno trvalé zlepšení kvality vzdělání. Fungování vytvořených partnerství by mělo být podporováno prostřednictvím společných projektů, spolupráce na sdílení zkušeností a dovedností a využívání místních zdrojů pro další rozvoj. Sdílení osvědčených postupů a vytváření synergických efektů mezi jednotlivými aktéry může přispět k udržitelnosti a rozšiřování dosažených pozitivních změn.

### **3.8. Je plán udržitelnosti MAP realistický?**

Plán udržitelnosti MAP pro Prahu 5 je založen na reálných možnostech financování a zároveň zohledňuje potřeby a možnosti zúčastněných aktérů. Klíčovým faktorem je zajištění finanční stability pro jednotlivé aktivity a dlouhodobého zájmu o dosažené cíle. Je důležité i nadále posuzovat, zda jsou navržené strategie a opatření v souladu s aktuálními a dlouhodobými potřebami vzdělávání v našem území. Pokud jde o rizika, jedním z hlavních by mohla být nedostatečná finanční podpora pro dlouhodobé fungování opatření a aktivit. Je třeba zvážit, jak budou výdaje po skončení projektu MAP III financovány a zda je zajištěna dostatečná škála finančních zdrojů (včetně plánovaného projektu MAP IV). Dalším rizikem může být úbytek zájmu a podpory ze strany aktérů a vzdělávací komunity. Je důležité zajistit kontinuální angažovanost a komunikaci s aktéry, aby byl zájem udržen. Taktéž je třeba brát v úvahu potenciální změny v politickém kontextu, které by mohly ovlivnit udržitelnost projektu.

### **3.9. Byly intervence zaměřeny tak, aby byly užitečné z hlediska potřeb účastníků?**

Hodnocení užitečnosti intervencí z hlediska potřeb účastníků je při posuzování Místního akčního plánu vzdělávání mimořádně důležité. Zohlednění vztahu zaměření aktivit a výstupů ve vztahu k potřebám cílových skupin je pak základním ukazatelem pro zhodnocení užitečnosti všech 3 dosavadních projektů. Intervence v rámci MAP byly navrženy s cílem plně reflektovat potřeby a očekávání cílových skupin, tedy pedagogů, žáků, rodičů a místní komunity. Zaměření aktivit bylo po celou dobu plně v souladu



s identifikovanými potřebami, což zajišťovalo relevanci a užitečnost těchto aktivit. Vytvoření inkluzivního vzdělávacího prostředí a zlepšení kvality vzdělávání pro všechny žáky byly klíčovými identifikovanými potřebami. Veškeré aktivity byly proto navrženy tak, aby posilovaly dovednosti pedagogů v oblasti inkluzivního vzdělávání a zároveň zajišťovaly podporu pro žáky se speciálními potřebami. Díky tomu bylo dosaženo přímého pozitivního dopadu na cílové skupiny. Dalším důležitým aspektem bylo zapojení rodičů a komunity do plánování a implementace opatření. Aktivity směřovaly ke zvýšení komunikace mezi školami a rodiči, což odpovídalo potřebám obou stran. Tím byla vytvořena užitečná platforma pro sdílení informací a spolupráci. Celkově lze konstatovat, že intervence v MAP byly účinně zaměřeny na potřeby cílových skupin. Vztah mezi zaměřením aktivit a výstupů byl pečlivě promyšlený a odpovídal identifikovaným potřebám. Tím byla dosažena užitečnost opatření a jejich pozitivní dopad na účastníky.

### **3.10. Přispěly jednotlivé intervence skutečně k řešení potřeb aktérů v území?**

V této otázce jsme se zabývali hodnocením skutečného přínosu jednotlivých aktivit k řešení potřeb cílových skupin MAPu. Poměr naplnění potřeb cílových skupin slouží jako ukazatel, který nám umožňuje zhodnotit efektivitu těchto intervencí. Aktivity, které byly součástí MAP, byly navrženy s cílem reagovat na konkrétní potřeby aktérů v našem území. Poměr naplnění potřeb cílových skupin je dle robustní zpětné vazby výrazně pozitivní, což ukazuje, že jednotlivé intervence byly při řešení těchto potřeb úspěšné. V případě pedagogů bylo dosaženo zlepšení dovedností v oblasti základních gramotností a inkluzivního vzdělávání. Aktivity, jako jsou školení a workshopy, přispěly k posílení pedagogických kompetencí a lepšímu porozumění různým výzvám ve vzdělávání. Pro žáky se speciálními potřebami byly vytvořeny vhodné podmínky pro jejich začlenění do běžných tříd. Díky tomu byla posílena jejich sebedůvěra a sociální integrace, což přispělo k výraznějšímu naplnění jejich individuálních potřeb. Aktivity zaměřené na zapojení rodičů a komunity do vzdělávacího procesu vedly k lepší komunikaci mezi školami a rodinami. To mělo pozitivní dopad na spolupráci a vzájemné porozumění, což bylo v souladu s potřebami obou stran. Celkově bylo dosaženo dobrého poměru naplnění potřeb cílových skupin, což svědčí o tom, že intervence skutečně přispěly k účinnému řešení potřeb aktérů v našem území. Tím byl dosažen hlavní cíl MAP – zlepšení kvality vzdělávání a posílení inkluzivního přístupu.



### 3.11. Je MAP ve vzájemném souladu s celkovou strategií rozvoje městské části?

Tato evaluační otázka se zabývá posouzením strategického souladu mezi místním akčním plánováním ve vzdělávání a celkovou strategií rozvoje městské části Praha 5 (MČ). Synergie a rozdíly mezi aktivitami a výstupy MAP a dalšími strategickými dokumenty poskytují informace o tom, zda jsou cíle vzdělávání začleněny do širšího kontextu rozvoje území. Hodnocení ukazuje, že místní akční plán ve vzdělávání je v souladu s celkovou strategií rozvoje městské části Praha 5. Aktivity a výstupy MAP jsou v klíčových oblastech synergické s cíli a opatřeními stanovenými v jiných strategických dokumentech. Strategie rozvoje MČ Praha 5 2030+ vznikala paralelně a dokumenty MAP, realizační tým MAP spolupracoval s týmem MČ připravujícím Strategii rozvoje MČ Praha 5 2030+ a oba týmy mezi sebou sdíleli informace a koordinovaly svoji činnost. Dokument MAP představuje lokální dokument koncepční povahy, kterému je Strategie rozvoje MČ Praha 5 2030+ nadřazena. Dokument MAP reflektuje všechny nadřazené dokumenty strategické a koncepční povahy na národní, regionální i místní úrovni. Desk research potvrdil, že cíle a priority MAP jsou s těmito dokumenty v souladu. Například strategický důraz na zvyšování kvality vzdělávání a na podporu inkluzivního vzdělávání v MAP je v souladu se snahou městské části o sociální soudržnost a zajištění rovných příležitostí pro všechny obyvatele. Aktivity zaměřené na zlepšení spolupráce mezi školami a rodiči také podporují cíl o zapojení veřejnosti do rozhodovacího procesu v rámci celkové strategie rozvoje. Celkově lze konstatovat, že místní akční plánování ve vzdělávání je ve vzájemném souladu s celkovou strategií rozvoje městské části Praha 5. Synergie mezi aktivitami a výstupy MAP a dalšími strategickými dokumenty naznačuje, že cíle vzdělávání jsou integrovány do širšího rámce rozvoje území a podporují jeho dlouhodobou udržitelnost.



## 4. DOPORUČENÍ

Na základě dosažených výstupů evaluace jsme pro budoucí rozvoj Místního akčního plánování v Praze 5 zformulovali následující doporučení:

### 4.1. Účelnost

Celkově lze na základě provedeného hodnocení a analýzy odpovědí na evaluační otázky spojené s kritériem Účelnost konstatovat, že Místní akční plán vzdělávání přinesl do oblasti vzdělávání v Praze 5 mnoho pozitivního. Dosáhli jsme pokroku ve zlepšování kvality vzdělávání, inkluzivního přístupu a spolupráce mezi aktéry. Důležité však bude v nastoupené cestě i nadále pokračovat, a to ve spolupráci se všemi klíčovými aktéry. První evaluační otázka nás dovedla k závěru, že dosažení hlavního i dílčích cílů MAP bylo úspěšné. Povedlo se zlepšit kvalitu vzdělávání, prosadit systémové změny v řízení a koordinaci práce MŠ, ZŠ a dalších vzdělávacích institucí, posílit inkluzivní přístup, řešit nerovnosti a zlepšovat spolupráci. Druhá evaluační otázka zdůraznila, že výstupy SWOT analýz byly účinně využity pro rozvoj vzdělávání v území. Rizika v průběhu projektu byla identifikována a úspěšně zvládnuta, což ukazuje na adaptabilitu a schopnost reagovat na neočekávané události. Poslední evaluační otázka potvrdila, že principy MAP byly po celou dobu realizace projektů naplňovány. Spolupráce, zapojení veřejnosti, dohoda, otevřenost, SMART kritéria, udržitelnost a partnerství byly pevně zakotveny v procesu implementace. Překážky a výzvy byly řešeny konstruktivním způsobem, což posílilo úspěšnost MAP. Na základě těchto zjištění je důležité v budoucnu nadále pracovat na posilování těchto pozitivních výsledků. Je třeba pokračovat v implementaci opatření, která vedou k dalšímu zlepšení kvality vzdělávání a inkluzivnímu přístupu. Současně je vhodné se dále věnovat hodnocení rizik a pravidelně monitorovat a aktualizovat strategie pro jejich řešení. Udržení silné spolupráce a komunikace mezi všemi aktéry bude klíčové pro udržení úspěchu a trvalých pozitivních změn v oblasti vzdělávání v našem území.

#### **Konkrétní doporučení**

1. Stálé sledování a hodnocení: Je důležité neustále monitorovat dosažené výsledky a provádět pravidelná hodnocení efektivity implementovaných opatření. To umožní identifikovat oblasti, které vyžadují další zlepšení. Pravidelné sběry dat a analýzy pomohou včas odhalit případné nedostatky a umožní včasnou reakci na nové výzvy.



2. Další profesionalizace pedagogických pracovníků: Posilování dovedností pedagogů v oblasti inkluzivního vzdělávání, moderních vzdělávacích metod a komunikace je klíčové pro udržení kvality vzdělávání. Investice do odborného rozvoje pedagogů a poskytování pravidelných školení by měly být součástí dlouhodobé strategie.
3. Rozšíření zapojení aktérů: I nadále je třeba průběžně zapojovat do procesu vzdělávání všechny relevantní aktéry v oblasti vzdělávání v území Prahy 5. To zahrnuje nejen pedagogy a žáky, ale také rodiče, zřizovatele, komunitní organizace a další partnery. Otevřená komunikace a spolupráce přispívají k efektivnímu dosahování nastavených cílů MAP.
4. Udržení rovného přístupu: Zajištění, aby vzdělávání bylo skutečně dostupné a vhodné pro všechny žáky, včetně těch se speciálními potřebami, je klíčovým faktorem pro další úspěch. Kromě inkluzivního přístupu je důležité dbát na to, aby vzdělávání nebylo omezováno žádnými nerovnostmi a bylo přizpůsobeno individuálním potřebám všech žáků.
5. Spolupráce s dalšími projekty: Udržování spolupráce s dalšími projekty a iniciativami je klíčové pro synergie a maximální využití dostupných zdrojů. Identifikování konkrétních přínosů a výhod této spolupráce bude důležité pro další naplňování cílů MAP.

## 4.2. Dopady

Hodnocení dopadů Místního akčního plánu vzdělávání na území školského obvodu Praha 5 poskytuje komplexní pohled na změny, které byly prostřednictvím projektů uskutečněny. Tyto změny měly rozmanité dopady na různé aspekty vzdělávání. Celkově lze konstatovat, že akční plánování přineslo zásadní pozitivní změny, avšak neobešlo se bez některých diskutabilních dopadů. Kvalita vzdělávání byla významně zvýšena implementací nových metod a procesů, což vedlo ke zvýšení kvality celého vzdělávacího systému. Inkluzivní přístup, podpořený MAP, přispěl k lepší integraci žáků se speciálními potřebami do běžných tříd a tím i ke zlepšení jejich sociálního začlenění. Silnější spolupráce mezi různými aktéry vzdělávání, od škol až po místní úřady a komunitní organizace, vytvořila pevný základ pro další rozvoj. Je ale také nutné poznamenat, že implementace nových metod a procesů v některých případech přinesla nárůst pracovní a administrativní zátěže. Přejít na inkluzivní vzdělávání přinesl vedle přínosů také nemalé výzvy a omezené finanční prostředky neumožnily plné zavedení všech plánovaných opatření.

### ***Konkrétní doporučení***



1. Pravidelné hodnocení zpětné vazby od klíčových aktérů: Je důležité pokračovat v pravidelném hodnocení dopadů MAP, abychom měli jasný obraz o dosažených změnách a efektivitě implementovaných opatření. Zpětná vazba od všech zúčastněných aktérů by měla být pečlivě zohledněna při plánování budoucích kroků.
2. Trvalé sledování trendů a adaptace: Mapování a sledování trendů ve vzdělávání je nezbytné pro rychlou identifikaci nových výzev a příležitostí. Flexibilita v reakci na nové podněty umožní přizpůsobit se měnícím se potřebám vzdělávacího systému.
3. Snížení administrativní zátěže: Při implementaci nových procesů a opatření je nutné dbát na to, aby se minimalizovala administrativní zátěž pro všechny zúčastněné. Pokud je administrativa navíc nutná, doporučujeme zajistit ze strany MČ podporu jednotlivým aktérům při vyřizování této administrativy.
4. Využití synergických efektů: Spolupráce s externími projekty a aktéry přináší nové perspektivy, know-how a zkušenosti. Mapování příležitostí pro sdílení a vzájemnou podporu by mělo být nadále zkoumáno a rozvíjeno.
5. Zaměření na inkluzi a diverzitu: Jasný důraz na inkluzivní vzdělávání a podporu žáků se speciálními potřebami by měl být stále přítomen. Vytváření prostředí, které respektuje různorodost žáků a studentů, je klíčem k trvalému úspěchu.
6. Posílení komunitní spolupráce: Zapojení místní komunity do procesu vzdělávání má dlouhodobé pozitivní dopady. Pokračující partnerství a spolupráce mohou podpořit udržitelnost a rozvoj programu.
7. Transparentnost a sdílení výsledků: Důležité je transparentně informovat veřejnost o dosažených výsledcích a změnách, které MAP přináší. Tím se nadále posiluje důvěra a podpora ze strany veřejnosti.

### 4.3. Udržitelnost

Budoucí pokračování Místního akčního plánování ve vzdělávání je pro udržení dosažených výsledků velmi důležité. Zabezpečení tohoto pokračování bude realizováno především prostřednictvím navazujícího projektu MAP IV, který bude stavět na úspěších předchozích fází. Udržitelnost pak spočívá zejména v udržení zapojení všech aktérů a implementaci úspěšných aktivit do trvalých struktur. K dosažení udržitelnosti je klíčová komunikace mezi všemi zúčastněnými subjekty, jako jsou školy, školky, další vzdělávací instituce, rodiče, místní úřady a komunitní organizace. Důležité je také zohlednění udržitelnosti jednotlivých aktivit a opatření a jejich začlenění do standardního vzdělávacího procesu, aby byla zajištěna trvalá kvalita vzdělání. Plán udržitelnosti MAP pro Prahu 5 je realistický, neboť se zakládá na reálných finančních možnostech a potřebách aktérů. Nicméně existují také rizika, která je třeba zvážit. Patří sem



potenciálně nedostatečná finanční podpora, úbytek zájmu a podpory ze strany aktérů a komunity, a také nedostatečná flexibilita plánu v reakci na neočekávané změny. Aby byla udržitelnost zajištěna, je důležité průběžně plánovat, identifikovat rizika a zapojovat všechny zúčastněné subjekty do procesu. K tomu patří i schopnost adaptace na nové potřeby a podmínky, a udržení komunikace a zpětné vazby. Udržitelnost projektu je tedy závislá na pečlivém plánování, transparentní komunikaci a flexibilitě v reakci na změny.

### **Konkrétní doporučení**

1. Kontinuální komunikace a zapojení aktérů: Je nutné zajistit, aby komunikace mezi všemi zainteresovanými subjekty (školy, rodiči, místními úřady, komunitními organizacemi) pokračovala i po skončení současného projektu. Pravidelná setkání, komunikační kanály a otevřený dialog jsou klíčem k udržení angažovanosti a zájmu.
2. Trvalé začlenění úspěšných aktivit do běžné praxe: Identifikované úspěšné aktivity z projektů MAP je třeba maximálně začlenit do trvalé a standardní praxe vzdělávacího systému. Například začlenění nových vzdělávacích metod do standardního vzdělávacího programu zajišťuje trvalou kvalitu vzdělání.
3. Diverzifikace finančních zdrojů: Kromě zajištění finanční stability projektem MAP IV je důležité se zaměřit na hledání a využívání dalších finančních zdrojů. To může zahrnovat granty, sponzorství, partnerství a další možnosti financování, které zajistí trvalou podporu projektu.
4. Zapojení do širších sítí a projektů: Doporučujeme pokračovat v budování partnerství a ve spolupráci s dalšími projekty a institucemi, včetně mezinárodních, které přinášejí kromě know-how také další finanční diverzifikaci. Sdílení zkušeností, osvědčených postupů a získávání nových perspektiv může přispět k rozšíření dosahu a udržitelnosti projektu.
5. Flexibilita a rizikový management: Plán udržitelnosti by měl zahrnovat alternativní scénáře a plány pro případné změny v podmínkách nebo rizika.

## **4.4. Užitečnost**

Kritérium Užitečnost v hodnocení Místního akčního plánu vzdělávání zohledňuje klíčový faktor účelnosti intervencí z hlediska potřeb cílových skupin. Intervence v rámci MAP byly důkladně navrženy tak, aby v co největší míře reflektovaly potřeby pedagogů, žáků, rodičů a místní komunity. Aktivity byly přímo zaměřeny na vytvoření inkluzivního vzdělávacího prostředí a zlepšení kvality vzdělávání pro všechny účastníky. Zapojení rodičů a komunity do procesu plánování a implementace zajišťovalo komunikaci a spolupráci mezi



školami a rodinami. Celkově lze konstatovat, že intervence byly účinně zaměřeny na potřeby cílových skupin, což vedlo k pozitivnímu dopadu na účastníky. Druhá evaluační otázka se týkala přínosu jednotlivých intervencí pro řešení potřeb aktérů v území. Zpětná vazba od účastníků naznačuje, že aktivity skutečně dokázaly naplnit identifikované potřeby. Pedagogové získali lepší dovednosti v oblasti inkluzivního vzdělávání a žáci se speciálními potřebami byli úspěšněji začleňováni do běžných tříd, což pozitivně ovlivnilo jejich sebedůvěru a sociální integraci. Aktivity zaměřené na rodiče a komunitu zvýšily komunikaci a spolupráci mezi všemi stranami. Celkově bylo dosaženo efektivního řešení potřeb cílových skupin, což podpořilo hlavní cíl MAP – zlepšení kvality vzdělávání a inkluzivního přístupu.

### **Konkrétní doporučení**

1. **Kontinuální sledování potřeb:** Je nutné pokračovat v pravidelném monitorování potřeb cílových skupin a zůstat otevření novým informacím a výzvám. To zajistí, že aktivity budou i nadále relevantní a užitečné.
2. **Posílení komunikace:** Je nutné dále rozvíjet komunikační kanály mezi všemi aktéry projektu. Otevřená komunikace umožní rychle reagovat na zpětnou vazbu a měnit intervence tak, aby lépe vyhovovaly aktuálním potřebám cílových skupin.
3. **Sdílení osvědčených postupů:** Aktivity, které se osvědčily jako účinné, mohou být sdíleny s dalšími projekty a školami. Tím je možné přispět k šíření dobré praxe a ke zvýšení užitečnosti projektu.

## **4.5. Strategický soulad**

Evaluační kritérium Strategický soulad se zaměřuje na to, zda je místní akční plán vzdělávání v souladu s celkovou strategií rozvoje městské části. Hodnocení naznačuje, že existuje pozitivní synergie mezi aktivitami a výstupy Místního akčního plánování a dalšími strategickými dokumenty městské části Praha 5. Tyto dokumenty se prolínají a podporují se v klíčových oblastech, například zvyšování kvality vzdělávání a inkluzivní přístup. Tato harmonie ukazuje, že cíle MAP jsou začleněny do širšího rámce rozvoje území. Přesto jsou i určité odlišnosti mezi aktivitami MAP a dalšími strategickými dokumenty. Zde se nabízí příležitost pro posílení propojení mezi vzdělávacími iniciativami a ekonomickým rozvojem městské části, což by mohlo vést k ještě koordinovanějšímu rozvoji.

### **Konkrétní doporučení**

**Místní akční plán rozvoje vzdělávání III pro MČ Praha 5**  
**CZ.02.3.68/0.0/0.0/20\_082/0023107**

Městská část Praha 5, nám. 14. října 1381/4, Praha 5 - 150 00



1. Zvážení doplnění konkrétních kroků: Identifikace oblastí, kde může dojít k posílení propojení mezi vzdělávacími aktivitami a celkovým rozvojem městské části. Doplnění konkrétních kroků, které by podporovaly synergii mezi oběma oblastmi, například podpora vzdělávacích iniciativ zaměřených na rozvoj dovedností potřebných v místním kontextu.
2. Rozšíření spolupráce a konzultací: Zvýšení komunikace a spolupráce mezi týmy pracujícími na strategickém plánování městské části a MAPu může přinést nové perspektivy a nápady.
3. Pravidelná aktualizace: Je třeba zohlednit dynamiku změn ve společnosti a lokalitě a pravidelně aktualizovat strategický plán rozvoje městské části, stejně jako MAP vzdělávání. Tím zajistíme, že nové vzdělávací potřeby a trendy budou začleněny do celkového strategického rámce.
4. Monitorování a zhodnocování: Je možné vytvořit systém monitorování a hodnocení, který sleduje dosažené výsledky a efektivitu implementace aktivit z MAPu v rámci celkové strategie rozvoje území. Tato reflexe umožní identifikovat úspěchy a také oblasti, ve kterých je třeba aktivity posílit. Podpora udržitelnosti: Je třeba věnovat pozornost tomu, jakým způsobem lze začleněné vzdělávací iniciativy dlouhodobě udržet v souladu s celkovými strategickými cíli. To může zahrnovat hledání nových zdrojů financování a zapojení různých aktérů do podpory těchto aktivit (včetně průběžného zajišťování politické podpory).
5. Závěrem je třeba zdůraznit, že úspěch Místního akčního plánu vzdělávání je odrazem úsilí a spolupráce všech zúčastněných. Pokračování v cestě za dalším zlepšením vyžaduje trvalou angažovanost, inovace a udržování a posilování fungujících partnerství.