



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



Závěrečná evaluační zpráva projektu

„Místní akční plán rozvoje vzdělávání III na území MČ Praha 10“

PhDr. Jan Hauser

Projekt Místní akční plán rozvoje vzdělávání III na území MČ Praha 10
CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0023069

Městská část Praha 10, Vršovická 1429/68, 101 00 Praha 10, www.praha10.cz



Úvod

Tato evaluační zpráva byla připravena pro hodnocení projektů místního akčního plánování v Praze 10, konkrétně pak v rámci projektu Místní akční plán rozvoje vzdělávání III na území MČ Praha 10, reg. č.: CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0023069 (dále jen MAP 10), který je financován z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV).

Hlavním cílem všech navazujících projektů MAP bylo a je zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách v dotčeném území tím, že byla, je a dlouhodobě 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.

Hlavním vstupem pro evaluační práci byl evaluační plán, dále projektová dokumentace projektu, schválená v rámci výzvy Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání, prioritní osy 3 – Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání, a předchozí výstupy projektů MAP I a MAP II, realizovaných v předchozích letech na území MČ Praha 10.

Tento dokument pak navazuje především na Postupy MAP III – Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání, která je přílohou č. 3 výzvy Akční plánování v území OP VVV a na „Metodiku pro vnitřní evaluaci projektů PO3 OP VVV – Místní akční plány rozvoje vzdělávání (MAP a MAP II), Krajské akční plány rozvoje vzdělávání (KAP)“, verzi 3.0 s datem účinnosti 1. 5. 2018, vydanou Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

V aktivitě Evaluace se v rámci projektu MAP III prováděla evaluace celého procesu místního akčního plánování (MAP) ve vzdělávání, který proběhl v daném území v rámci programového období 2014-2020. To zahrnuje všechny projekty MAP financované z prostředků určených pro toto období, včetně MAP I, MAP II a nyní také MAP III. Hlavním výstupem aktivity je tato Závěrečná evaluační zpráva.



V rámci evaluačních aktivit bylo provedeno především vyhodnocení účinnosti, dopadů a udržitelnosti aktivit MAP. Závěrečná zpráva zodpovídá jednak otázky přímo uvedené v dokumentu Příloha č. 2 (Evaluace procesu místního akčního plánování: postup a struktura), jednak další otázky připravené v rámci tohoto evaluačního plánu v návaznosti na specifické potřeby a zájmy MČ Praha 10. Zpráva je v souladu s metodikou rozdělena na 3 hlavní části – metodologii, zjištění a doporučení.

V rámci plánování evaluační práce v projektu MAP III evaluátor a členové RT MAP společně zrekapitulovali cíle celého akčního plánování v území MČ Praha 10, určili evaluační otázky, stanovili evaluační design a harmonogram evaluace v souladu s harmonogramem projektu MAP III. Evaluační otázky se týkají především účinnosti a efektivity použitých finančních prostředků, přínosů pro cílové skupiny, dosažených výsledků, dopadů na vzdělávací systém v daném území a dalších relevantních aspektů (viz níže). Metodika evaluace dále rozvádí způsob práce s evaluačními otázkami, přehled, způsob sběru a způsob práce s daty, a zodpovědnosti za jednotlivé kroky evaluace.

Cílem této aktivity je poskytnout objektivní a kvalitní hodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání v daném území a přinést doporučení pro efektivní implementaci místního akčního plánování v budoucnu. Hodnocení pomáhá identifikovat úspěchy a nedostatky projektů MAP a umožnit vylepšit plánování a provádění budoucích projektů.



Obsah

Úvod	1
Obsah.....	3
Manažerské shrnutí.....	4
Metodologie	6
1. Cíle evaluace.....	6
2. Výběr způsobu řešení evaluace.....	7
3. Design evaluace.....	8
3.a. Předmět evaluace.....	8
3.b. Evaluační kritéria	13
3.c. Evaluační otázky.....	16
3.d. Určení klíčových aktérů	21
3.e. Postup při zpracování evaluace – rozsah a nástroje evaluace	23
4. Evaluační matice.....	24
Zjištění	31
1. Evaluační kritérium Účelnost.....	31
2. Evaluační kritérium Dopady	46
3. Evaluační kritérium Udržitelnost.....	51
4. Evaluační kritérium Účinnost	53
5. Evaluační kritérium Úspornost / Hospodárnost.....	55
6. Evaluační kritérium Užitečnost.....	56
Doporučení.....	59
Použitá literatura / teoretická východiska	65



Manažerské shrnutí

Tato evaluační zpráva přináší komplexní hodnocení projektů Místního akčního plánování (MAP) v území Městské části Praha 10. Cílem evaluace bylo zhodnotit dosažené výsledky, dopady a užitečnost projektů, a posoudit účelnost, účinnost, udržitelnost a hospodárnost jejich realizace.

Metodologie evaluace se opírala o důkladnou analýzu, kvalitní sběr dat a zapojení klíčových aktérů. Nejprve jsme stanovili cíle evaluace a vybrali vhodný přístup a design, což zahrnovalo stanovení evaluačních kritérií a otázek. S důrazem na užitečnost a praktickou aplikaci jsme vybrali metody hodnocení, které nám umožnily získat relevantní a ucelené poznatky.

V rámci hodnocení jsme se zaměřili na šest evaluačních kritérií. Naše zjištění potvrzují, že projektové aktivity byly účelně zaměřeny a odpovídaly potřebám cílových skupin. Spolupráce s dalšími projekty přinesla významné synergie a dále podpořila dosažení cílů MAP.

V celkovém hodnocení jsme zaznamenali pozitivní dopady projektových intervencí a dosažení zamýšlených výsledků. Projektové aktivity byly užitečné a v rámci evaluace byly prokázány zásadní přínosy pro cílové skupiny v území Městské části Praha 10. Tato evaluační zpráva slouží také jako nástroj pro další rozvoj a optimalizaci projektů MAP do budoucna a poskytuje také základní doporučení pro budoucí strategická rozhodnutí v oblasti vzdělávání v území Městské části Praha 10. Naše doporučení jsou založena na objektivních a průkazných poznatcích z evaluace, které mohou být úspěšně využity k dalšímu posilování projektových aktivit a pro pozitivní změny ve vzdělávání v naší městské části.

Celkově je možné shrnout, že účastníci byli s nastavením průběhem a výsledky a výstupy místního akčního plánování na území MČ Praha 10 velmi spokojeni, výstupy a výsledky odpovídaly cílům projektů a jejich rozpočtům a v dotaznicích respondenti vnímali celkově velmi pozitivní efekt aktivit MAP na rozvoj vzdělávání v území. Na druhou stranu je třeba uvést, že v rámci dotazníkových šetření byly zmiňovány také překážky v realizaci, především nadměrná administrativa a nedostatek



personálních kapacit a dále samozřejmě nepředvídatelné okolnosti jako pandemie covid a uprchlická vlna z Ukrajiny, které mnohé aktivity MAP utlumily a omezily. Za příležitosti a možnosti zlepšení předchozí sebehodnotící zprávy uvádějí formou doporučení především následující:

- Více setkávání učitelů lídrů.
- Pokračování a rozvoj setkávání Ředitelské akademie.
- Pokračování v setkávání a v dosavadních aktivitách.
- Podporu asistentů.
- Rozvoj venkovních areálů škol.
- Podporu digitální gramotnosti a digitalizaci.
- Více společných aktivit pro děti z MŠ.
- Možnost financování stavebních úprav starších objektů.
- Specializovaná školení pro učitele.
- Spolupráce s dalšími institucemi.
- Zaměření na ekologickou výchovu.
- Omezení administrativních nároků nebo podpora s jejich naplňováním.



Metodologie

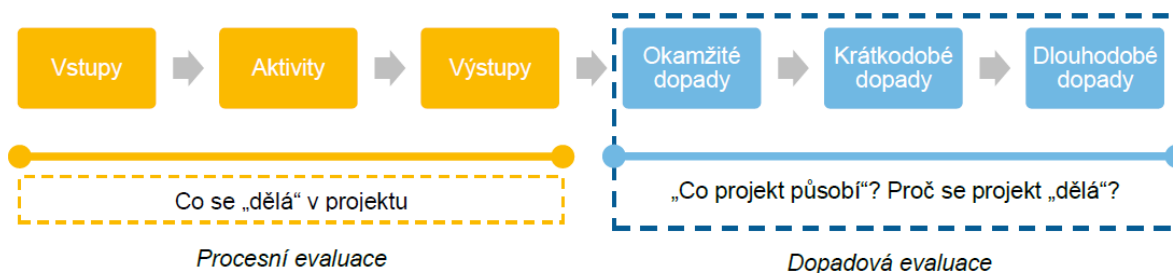
1. Cíle evaluace

Cílem evaluace je průběžně sledovat a zhodnotit celkový průběh a výsledky procesu místního akčního plánování ve vzdělávání na území MČ Praha 10, a to za celé programové období 2014-2020. Toto období zahrnuje celkem 3 projekty: MAP I, MAP II a MAP III.

V průběhu evaluace byla sledována především účelnost, dopady a udržitelnost MAP. Podrobně jsme zkoumali úspěšnost projektu, zda projekt dosáhl stanovených cílů a jakým způsobem jich bylo dosaženo. Dále byla hodnocena efektivita projektu a jeho přínos pro cílové skupiny. Procesní stránka projektu byla hodnocena z hlediska řízení projektu, tedy zda byly dodrženy stanovené postupy, časové plány a rozpočet a zda byly dostupné zdroje a kapacity využity efektivně.

Na základě zjištění evaluace byla navržena doporučení s cílem do budoucna napomoci k lepšímu využití zdrojů a k dosažení lepších výsledků. Tato doporučení jsou připravena s ohledem na specifické potřeby MAP v daném území a na potřeby cílových skupin.

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





2. Výběr způsobu řešení 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.

Pracovníci realizačního týmu projektu pravidelně monitorovali a vyhodnocovali naplňování cílů projektu, akčních plánů a aktivit implementace MAP, zároveň proběhlo vyhodnocení celého procesu MAP, který na území MČ Praha 10 probíhal a probíhá v programovém období 2014-2020 (s přesahem do aktuálního programového období 2021-2027).

Evaluace projektu kombinuje jak dopadovou, tak procesní evaluaci. Realizační tým projektu prováděl průběžně sebehodnotící evaluační aktivity, které pomohly posoudit úspěšnost realizace projektů MAP a případné nedostatky už v průběhu jejich realizace. Dobrá spolupráce s členy řídicího výboru a zástupci realizačního týmu projektu byla klíčová pro určení témat a dílčích cílů evaluací. Provádění evaluačních aktivit zahrnovalo účast cílových skupin, které se podílely na dílčích evaluačních šetřeních. Realizační tým projektu průběžně vybíral vhodné evaluační nástroje, které pomáhaly s vyhodnocením úspěšnosti projektu a s identifikací problémů či nedostatků a prostoru pro zlepšení. Všechna šetření byla vyhodnocena a na jejich základě byla zpracována evaluační doporučení, která mají za cíl napomáhat se zlepšeními v průběhu realizace aktuálního projektu a v přípravě projektů a procesů MAP v budoucích projektech. Celkově slouží evaluace k posouzení celkového úspěchu projektu a k identifikaci oblastí, které je třeba vylepšit. Výstupem celého procesu evaluace je pak tato Závěrečná evaluační zpráva.

Závěrečná zpráva je rozdělena do tří hlavních částí. V první metodologické části je uveden stručný popis situace v území, včetně cílů, které měly být změněny pomocí plánu a teoretického rámce, který byl použit pro dosažení těchto cílů (tj. teorie změny). Metodologie obsahuje také cíle evaluace a hlavní evaluační otázky a způsob jejich zodpovězení. V druhé části evaluace zahrnuje odpovědi na stanovené evaluační otázky, doplněné analytickým popisem s odkazy na sebraná data. Současně



s hodnocením kladných a záporných stránek obsahuje třetí část závěrečné evaluační zprávy doporučení ke zlepšení za jednotlivé oblasti realizace MAP do budoucna.

3. Design evaluace

- Předmět evaluace (Co je hodnoceno?)
- Kritéria hodnocení projektu (Jaká kritéria jsou pro hodnocení projektu aplikována?)
- Formulace evaluačních otázek (Pomocí kterých evaluačních otázek je projekt hodnocen?)
- Určení klíčových aktérů
- Rozsah a nástroje evaluace

3.a. Předmět evaluace

Předmětem evaluace je celý proces místního akčního plánování ve vzdělávání v programovém období 2014-2020, tedy za dobu realizace 3 navazujících projektů MAP I, MAP II a MAP III. Byla proto provedena rekapitulace cílů celého místního akčního plánování – tedy čeho a jakým způsobem se mělo a má v daném území prostřednictvím MAP dosáhnout:

Cíle projektů MAP	Hlavním cílem projektů MAP I – III bylo a je podpořit společné plánování a sdílení aktivit v území MČ Praha 10 prostřednictvím intervencí, naplánovaných během MAP I a MAP II. Projekty jsou zaměřeny na zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách prostřednictvím spolupráce
-------------------	--



	<p>zřizovatelů škol, jednotlivých ZŠ a MŠ, nestátních neziskových organizací a ostatních aktérů působících ve vzdělávání na území MČ, včetně rodičů dětí a žáků a veřejnosti.</p> <p>Programový dokument OP VVV v prioritní ose 3 uvádí jako jeden z očekávaných výsledku následující:</p> <p>„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.“</p> <p>Na hlavní cíle navazují následující dílčí cíle:</p> <p>Dílčí cíl 1. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol</p> <p>Dílčí cíl 2. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání</p>
--	--



	<p>Dílčí cíl 3. 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 4. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.</p> <p>Specifické cíle MAP Praha 10:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Rozvoj klíčových kompetencí dětí a žáků mateřských a základních škol<ol style="list-style-type: none">a. Podpora polytechnické gramotnostib. Podpora environmentální výchovy a přírodních vědc. Rozvoj čtenářské a matematické (pre)gramotnostid. Rozvoj jazykových kompetencíe. Zvýšení digitálních kompetencí dětí a žákůf. Podpora a rozvoj výchovy ke zdraví2. Inkluzivní vzdělávání dětí a žáků mateřských a základních škol<ol style="list-style-type: none">a. Podpora a rozvoj dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebamib. Podpora pedagogicko-psychologického poradenství3. Vzdělávání pedagogických pracovníků
--	---



	<ol style="list-style-type: none">a. Podpora vzdělávání pedagogických pracovníků mateřských a základních školb. Další vzdělávání pedagogických pracovníků v rámci inkluze <p>4. Sdílení zkušeností a dobré praxe a rozvoj spolupráce ve vzdělávání</p> <ol style="list-style-type: none">a. Spolupráce mezi mateřskými a základními školamib. Spolupráce mezi základními a středními školamic. Spolupráce v oblasti sportu a pohybových aktivitd. Spolupráce se speciálními školamie. Setkávání pedagogů, setkávání ředitelů, sdílení zkušeností a dobré praxef. Spolupráce s organizacemi neformálního vzdělávání <p>5. Rozvoj infrastruktury pro vzdělávání</p> <ol style="list-style-type: none">a. Zlepšení technického stavu budov areálů MŠ a ZŠ včetně zařízení školního stravováníb. Modernizace učeben a vybavení MŠ a ZŠc. Podpora infrastruktury pro zájmové a neformální vzdělávání
Cílové skupiny	<ul style="list-style-type: none">• Děti a žáci• Pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení včetně vedoucích pedagogických pracovníků• Rodiče dětí a žáků



	<ul style="list-style-type: none">• Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice• Pracovníci organizací působících ve vzdělávání, výzkumu a poradenství• Pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže• Veřejnost
--	---

Předmět evaluace – logický rámec projektu:



Na základě logického rámce projektu jsou posuzovány evaluační otázky a identifikovány ukazatele a data pro hodnocení projektu.

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.



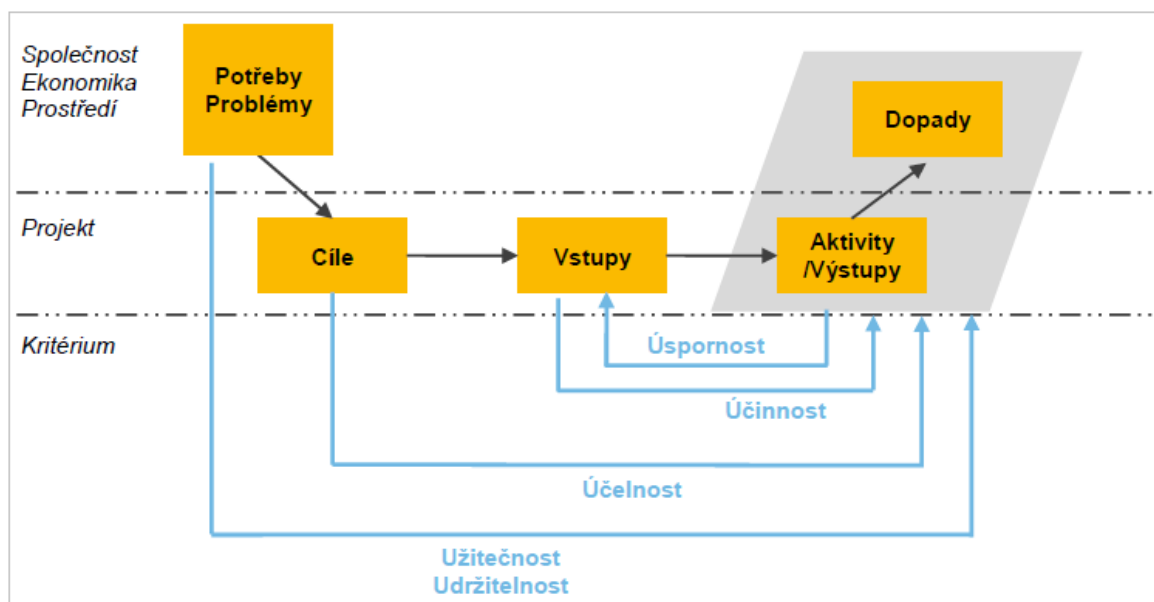
3.b. Evaluační kritéria

Evaluační kritéria definují způsoby posouzení úspěšnosti projektů, standardy, jaké jsou na projekt aplikovány, a způsob jejich interpretace.

Pojetí a vymezení evaluačních kritérií je pro projekty ESI fondů definováno na úrovni Jednotného metodického prostředí a vymezeno v metodických pokynech Národního orgánu pro koordinaci Ministerstva pro místní rozvoj (MMR-NOK). V kontextu financování projektů z Evropského sociálního fondu v programovém období 2014-2020 jsou pro dopadové evaluace stanovena následující základní kritéria:

- Účelnost
- Účinnost
- Úspornost / hospodárnost
- Užitečnost
- Udržitelnost

Vztah evaluačních kritérií k logickému rámci projektu je patrný z následujícího diagramu:



Zdroj: Metodika evaluace nesoutěžních projektů MPSV

Postupy MAP III stanovují 3 základní povinná kritéria: účelnost, dopady a udržitelnost. Doplnkově jsou pro účely této evaluace kritéria doplněna o další základní projektová evaluační kritéria dle přehledu níže.

Obsah jednotlivých kritérií dopadové evaluace (Zdroje: Postupy MAP III a Metodika evaluace nesoutěžních projektů MPSV) a jejich interpretace a aplikace v kontextu projektu je následující:

Minimální kritéria stanovená Postupy MAP III:

1. 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.

2. Dopady

- Kritérium dopadů hodnotí, co se ve vzdělávání v území MČ Praha 10 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.)

3. 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.

Další kritéria hodnocení projektů:

4. Účinnost

- Hodnotí, zda bylo při daných vstupech možné dosáhnout kvalitativně či kvantitativně lepších výstupů. Principiálně tedy zkoumá způsob realizace projektu a projektových aktivit – zda alternativní způsob realizace (při zachování vstupů) mohl přinést vyšší přínosy pro účastníky projektu.
- Účinnost lze definovat jako takové použití zdrojů/vstupů, „kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů...“



- Volněji lze účinnost je možné chápat jako „vhodnost“ celkového zvoleného přístupu k řešení problému (například) situace cílové skupiny i způsobu realizace projektových aktivit (projektu).

5. Úspornost/hospodárnost

- Hodnotí dosažené dopady projektu intervence vůči vynaloženým prostředkům, mj. zda vstupy a aktivity byly nezbytné pro dosažené výsledky a přínosy účastníkům projektu. Posouzení hospodárnosti představuje posouzení možných úspornějších řešení při zachování adekvátních výsledků.

6. Užitečnost

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

3.c. Evaluační otázky

Evaluační otázky jsou částečně předepsány Pokyny MAP III a byly doplněny dalšími doplňujícími evaluačními otázkami v souladu s potřebami MAP v území MČ Praha 10. Jedná se o následující evaluační otázky:

1. Účelnost

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

Hlavním cílem MAPů je zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ, zatímco dílčí cíle jsou:



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

Odpovědí na tuto otázku je tedy zhodnocení, nakolik se těchto cílů podařilo dosáhnout, jakým překážkám či výzvám realizátoři při jejich naplňování čelili a jak se s nimi vypořádávali.

1.2. *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 tedy také zahrnuje 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 objevili aktéři ve vzdělávání v daném území v průběhu času nové silné stránky nebo hrozby. Součástí odpovědi je, jak se aktéři ve vzdělávání s novými hrozbami vypořádávali nebo využili nových příležitostí. Typickým příkladem byla situace související s pandemií COVID-19, kterou MAPy stěží mohly předvídat a která byla náročnou zkouškou schopnosti vypořádat se s novou a náročnou situací pro aktéry (nejen) ve vzdělávání.

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

Principy MAP byly definovány jako



- spolupráce;
- zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů;
- dohoda;
- otevřenost;
- SMART;
- udržitelnost a
- partnerství.

Výsledkem zhodnocení u této evaluační otázky je 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 je i popis, jakým překážkám nebo výzvám 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 je 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 dařilo naplňovat principy MAP jinak.

2. Dopady

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

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 je, co všechno se v území díky akčnímu plánování za několikaletou realizaci změnilo. A to v pozitivním, i negativním smyslu, záměrně či jako nezamýšlený dopad. Na rozdíl od následující otázky, které vztahuje dopady vždy ke konkrétním skupinám aktérů ve vzdělávání, dopady popsané v odpovědi na tuto otázku mají formu uceleného obrazu, širších souvislostí, tj. ne pouze týkající se konkrétní skupiny.

2.2. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Odpověď na tuto otázku hodnotí pozitivní i negativní přínosy v důsledku akčního plánování, zamýšlené i nezamýšlené, a to v návaznosti na seznam aktérů ve



vzdělávání, zahrnutých či dotčených akčním plánováním.

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

V odpovědi na tuto otázku je specifikováno, co konkrétně přinesla spolupráce s dalšími projekty mimo MAP, a to ať už hrazených z OP VVV, OP PPR, IROP, OPZ nebo i projekty mimo ESI fondy. Odpověď zahrnuje seznam spolupracujících či nějakým způsobem zahrnutých projektů a specifikuje vzájemný přínos, komplementarity či synergie ve vztahu k MAP.

3. Udržitelnost

3.1. *Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?*

Udržitelnost je jedním z principů MAP. Odpovědí na tuto otázku je to, zda a jak budou fungovat vytvořená partnerství po skončení projektu, a to i s ohledem na celkovou organizaci (finanční, lidské zdroje, motivaci ke kooperaci 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?

3.2. *Je plán udržitelnosti MAP realistický?*

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

4. Účinnost

4.1. *Bylo by možné dosáhnout lepších výstupů/výsledků projektů MAP, pokud by v projektu bylo něco nastaveno či realizováno „jinak“?*



Tato otázka zkoumá vhodnost a kvalitu nastavení procesů realizace projektu a dále zda by případně bylo vhodné do budoucích projektů MAP některé aspekty upravit.

5. Úspornost/hospodárnost

5.1. Bylo dopadů možno dosáhnout při nižších vstupech (finančních, lidských, materiálních a jiných)?

Hospodárnost je jedním z klíčových principů implementace evropských fondů a veřejné správy obecně. V této otázce se zabýváme možnostmi dosáhnout dopadů při nižších vstupech.

5.2. Byly aktivity projektů MAP realizovány hospodárně ve vztahu k rozpočtům jednotlivých projektů?

V této evaluační otázce bude řešena dílčí hospodárnost ve vztahu k jednotlivým rozpočtovým položkám projektu.

6. Užitečnost

6.1. 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.

6.2. 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.



3.d. Určení klíčových aktérů

Hlavními uživateli výstupů evaluace budou především vedoucí pracovníci Úřadu MČ Praha 10, pro které je znalost odpovědí na evaluační otázky klíčová. Vzhledem k tomu, že procesy místního akčního plánování jsou koncipovány jako dlouhodobé, jsou klíčovými aktéry také členové realizačního týmu projektu (včetně členů PS a ŘV), neboť na základě průběžných výstupů evaluace mohou dále upravovat směřování a přípravu projektů navazujících.

Mezi klíčové aktéry je třeba v širším kontextu dále zahrnout vedoucí, pedagogické i nepedagogické pracovníky ve školství v rámci městské části, rodiče a žáky.

Způsob zapojení klíčových aktérů do evaluačních aktivit byl po dobu realizace všech projektů MAP uzpůsoben dílčím fázím průběhu evaluace a konkrétní situaci. Vždy se jednalo o kombinaci přímé komunikace evaluátora s klíčovými aktéry formou individuálních či skupinových strukturovaných rozhovorů a sběru dat a podkladů formou dotazníkových šetření. Pro konzultace byly využívány také existující platformy a pracovní skupiny MAP.



Určení klíčových aktérů pro projekt MAP 10

Klíčový aktér	Charakteristika vztahu k projektu
Úřad MČ Praha 10	Je hlavním příjemcem dotace a realizátorem projektu, zároveň úřadem zodpovědným za realizaci vzdělávací politiky na území MČ Praha 10 a za implementaci MAP
Realizační tým projektu (RT 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

3.e. Postup při zpracování evaluace – rozsah a nástroje evaluace

MČ Praha 10 zvolila způsob řešení evaluace na pomezí interní a smíšené formy, který kombinuje interní a externí přístup a zároveň eliminuje rizika, která jsou s těmito přístupy spojena. Hodnocení probíhá 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 ani nehodnotí činnosti a výstupy úřadu MČ.

Na základě rozhodnutí realizačního týmu projektu pokrývá 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. Rozsah terénních šetření a rozhodnutí o metodách sběru dílčích dat ve vztahu k jednotlivým evaluačním otázkám je popsán níže v evaluační matici. Jedná 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; dále evaluace využívá výstupů terénních šetření formou focus groups a dotazníkových šetření u vzorku vybraných zástupců identifikovaných stakeholderů projektu.



4. Evaluační matice

Evaluační matice byla vyvíjena pro operacionalizaci evaluačních otázek nástroje evaluační matice, která napomáhá rozpracovat jednotlivé evaluační otázky a přetváří je na výzkumné otázky s měřitelnými znaky. Proces se uskutečnil v následujících krocích: z evaluačních otázek byly odvozeny hypotézy o dopadu intervence („k jakým změnám došlo?“), z hypotéz byly odvozeny ukazatele, tedy měřitelné znaky, následovala volba způsobu sběru 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
Evaluační kritéria	Přehled evaluačních kritérií, na která navazují jednotlivé evaluační otázky
Evaluační otázky	Evaluační otázka je formulovaná otázka, která slouží k posouzení úrovně dosažení cílů, výsledků a účinků projektu
Ukazatele (indikátory)	Rozsah aktivit, dosažená změna, monitorovací indikátory projektu
Zdroje dat	Primární data: individuální rozhovory, skupinové rozhovory, dotazníková šetření (při zajištění reprezentativnosti případného vzorku) Sekundární data: především existující dokumenty, analýzy MČ Praha 10 a srovnatelných městských školských obvodů v ČR
Metody sběru primárních dat, zdroje sekundárních dat	Způsob získání dat dle jednotlivých zdrojů



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



Evaluační metody zpracování dat (analytické metody)	Byly využity především kvalitativní metody výzkumu (viz níže), prostřednictvím kterých bylo možné nejlépe zodpovědět evaluační otázky, definované požadavky ze strany MŠMT
--	--



Evaluační matice

Evaluační kritéria	Evaluační otázky	Ukazatele	Zdroje dat	Metody sběru dat	Evaluační metody
1. Účelnost	1.1. Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?	<ul style="list-style-type: none">- 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	<ul style="list-style-type: none">- Projektová dokumentace- Příjemce a jeho zaměstnanci- Školské instituce- Další klíčoví aktéři	<ul style="list-style-type: none">- Interní projektová evidence příjemce- Individuální řízené rozhovory- Jednání PS- Dotazníková šetření- Fokusní skupiny	<ul style="list-style-type: none">- Desk research- Kvalitativní a kvantitativní analýza dat



		veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků			
	1.2. Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?	<ul style="list-style-type: none">- Využití výstupů SWOT analýz pro rozvoj vzdělávání v území- Rizika v průběhu projektu, očekávaná i neočekávaná	<ul style="list-style-type: none">- Projektová dokumentace- Příjemce a jeho zaměstnanci- Školské instituce- Další klíčoví aktéři	<ul style="list-style-type: none">- Interní projektová evidence příjemce- Individuální rozhovory	<ul style="list-style-type: none">- Desk research- Kvalitativní analýza dat
	1.3. Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?	<ul style="list-style-type: none">- Míra naplňování principů MAP (spolupráce; zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů; dohoda; otevřenost; SMART; udržitelnost a partnerství)	<ul style="list-style-type: none">- Projektová dokumentace- Příjemce- Účastníci projektu- Zástupci cílových skupin	<ul style="list-style-type: none">- Individuální rozhovory	<ul style="list-style-type: none">- Kvalitativní analýza dat



		- Identifikace překážek a výzev			
2. Dopady	2.1. Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?	- Pozitivní a negativní změny v území v návaznosti na MAP, včetně nezamýšlených dopadů bez ohledu na dílčí cílové skupiny	- Příjemce - Účastníci projektu	- Interní projektová evidence příjemce - Individuální rozhovory	- Desk research - Kvalitativní analýza dat
	2.2. 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 - Focus groups nebo dotazníkové šetření	- Desk research - Kvalitativní analýza dat - Kvantitativní analýza dat
	2.3. Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?	Konkrétní přínosy spolupráce s externími projekty	- Příjemce - Realizační tým	- Individuální rozhovory	- Kvalitativní analýza dat
3. Udržitelnost	3.1. Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?	Způsob fungování vytvořených partnerství a aktivit po skončení projektu	- Příjemce - Realizační tým	- Individuální rozhovory	- Kvalitativní analýza dat



	3.2. Je plán udržitelnosti MAP realistický?	Posouzení rizik, souvisejících s plánem udržitelnosti MAP	- Příjemce - Realizační tým	- Individuální rozhovory	- Kvalitativní analýza dat
4. Účinnost	4.1. Bylo by možné dosáhnout lepších výstupů/výsledků projektů MAP, pokud by v projektu bylo něco nastaveno či realizováno „jinak“?	Vzájemné vazby aktivit, procesů, indikátorů (výstupů) a dopadů	- Příjemce - Realizační tým	- Individuální rozhovory	- Kvalitativní analýza dat
5. Úspornost / hospodárnost	5.1. Bylo dopadů možno dosáhnout při nižších vstupech (finančních, lidských, materiálních a jiných)?	Posouzení vztahu rozpočtu, složení realizačního týmu, nastavení podmínek v rámci úřadu MČ k aktivitám, výstupům a dopadům	- Příjemce - Realizační tým	- Individuální rozhovory	- Kvalitativní analýza dat
	5.2. Byly aktivity projektů MAP realizovány hospodárně ve vztahu k rozpočtům jednotlivých projektů?	Posouzení vazby jednotlivých (vybraných) rozpočtových položek a procesů k aktivitám a výstupům	- Příjemce - Realizační tým	- Individuální rozhovory	- Kvalitativní analýza dat



6. Užitečnost	6.1. 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	- Dotazníkové šetření, případně focus group	- Kvalitativní a kvantitativní analýza dat
	6.2. Přispěly jednotlivé intervence skutečně k řešení potřeb aktérů v území?	Poměr naplnění potřeb cílových skupin	- Realizační tým - Cílové skupiny a jejich zástupci	- Dotazníkové šetření, případně focus group	- Kvalitativní a kvantitativní analýza dat



Zjištění

Zjištění jsou v této kapitole uspořádána v návaznosti na jednotlivé evaluační otázky, na zdroje dat, přiřazené k jednotlivým otázkám, a na poznatky a vstupy ze všech tří dosavadních projektů MAP.

1. Evaluační kritérium Účelnost

Otázka 1.1 Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?

V našem území se podařilo dosáhnout různé míry úspěšnosti při dosahování hlavních i dílčích cílů MAP. Níže uvádíme zhodnocení jednotlivých cílů:

Zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ:

Zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ bylo jedním z hlavních cílů projektů MAP I, MAP II a MAP III v území školského obvodu Praha 10. Evaluace těchto projektů ukázala, že během jejich trvání došlo k pozitivním změnám ve vzdělávacím prostředí, ale také identifikovala některé oblasti, které si vyžadují další zlepšení.

V průběhu projektů byly prostřednictvím aplikace poznatků z rozličných školení a vzdělávacích aktivit zaváděny do praxe také nové pedagogické a didaktické metody a nové přístupy ke vzdělávání, podporující aktivní zapojení samotných dětí a žáků, využito bylo projektové výuky, zážitkové pedagogiky, ale i soutěží a her.

Projekty také přinesly zlepšení v oblasti odborného rozvoje učitelů. Při podpoře učitelů v jejich profesním růstu a poskytování adekvátních školení se zvýšila jejich pedagogická kompetence a schopnost efektivně reagovat na různorodé potřeby žáků.



Nicméně, i přesto že projektové aktivity přinesly pozitivní výsledky, evaluace identifikovala některé výzvy. Jedním z nich byla potřeba dalšího investování do moderních vzdělávacích materiálů a vybavení. Některé školy stále čelily omezeným finančním zdrojům, což ovlivňovalo jejich schopnost plně využívat nové technologie a vzdělávací pomůcky.

Kromě toho byla klíčová také spolupráce s rodiči a zapojení komunity do vzdělávacího procesu. Projekty MAP I, II a III včetně jejich dílčích aktivit podpořily zlepšení komunikace mezi školami, rodiči a veřejností. Pro rodiče byly organizovány WS zaměřené a šíření pochopení společného vzdělávání, podporu přechodu dětí a žáků mezi stupni vzdělávací soustavy, podporu dětí a žáků s OMJ a podporu rovných příležitostí ve vzdělávání.

Celkově lze říci, že díky projektům MAP došlo k zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ v území školského obvodu Praha 10. Ačkoli byly dosaženy pozitivní výsledky, další snaha a investice jsou nezbytné pro udržení a rozšíření těchto zlepšení a posílení celého vzdělávacího systému v této oblasti.

Systémové zlepšení řízení MŠ a ZŠ prostřednictvím MAP:

Díky projektům MAP došlo k významnému pokroku v řízení MŠ a ZŠ, avšak v některých oblastech stále existují výzvy a potřeba dalšího zlepšování.

Systémové zlepšení řízení MŠ a ZŠ prostřednictvím projektů MAP I, MAP II a MAP III přineslo v území školského obvodu Praha 10 značná pozitiva v organizaci a řízení vzdělávacích institucí. Projekty MAP I, II a III byly zaměřeny na zlepšení strategického plánování, koordinace a komunikace mezi školami a školskými orgány.

V průběhu realizace projektů MAP byly prostřednictvím činnosti MAP vytvořeny nové, méně formální diskusní a komunikační platformy (pracovní skupiny MAP, setkání realizačního týmu, Řídící výbor MAP, setkání učitelů lídrů, setkání Ředitelské akademie), které přispívaly svoji činností ke zlepšením v



oblasti řízení škol, které umožnily efektivnější využití dostupných zdrojů a zvýšení transparentnosti rozhodovacích procesů v oblasti rozvoje vzdělávání. Podporována byla také aplikace nových poznatků. Některé školy využily moderních informačních technologií pro lepší sledování a hodnocení výsledků a plnění stanovených cílů.

Projekty MAP také přinesly zlepšení ve spolupráci mezi jednotlivými školami a školskými orgány. Byly vytvořeny platformy a fóra, kde se ředitelé škol, pedagogové a zástupci školského obvodu mohli pravidelně setkávat a diskutovat o klíčových otázkách vzdělávání. Tato spolupráce vedla ke sdílení osvědčených postupů a vzájemné podpoře při kultivaci vzdělávacího prostředí. Prostřednictvím MAP II došlo v území k rozvoji činnosti tzv. Ředitelské akademie, jejímž prostřednictvím si mohli sami ředitelé škol určovat témata společných diskusí, sdílení, vzájemné spolupráce a společného vzdělávání. Setkání se účastnili, jak zkušení, tak začínající ředitelé, jejich zástupci a potenciální noví adepti na tuto pozici. Docházelo tak k rozvoji jejich manažerských, komunikačních, pedagogických i didaktických kompetencí. Na obdobném principu probíhala také setkání motivovaných učitelů lídrů v oblasti předškolního a základního vzdělávání.

Nicméně, i přesto, že došlo k systémovým zlepšením, evaluace ukázala, že existují výzvy, kterým čelí celý vzdělávací systém. Například bylo zjištěno, že je třeba lépe zapojit pedagogy do rozhodovacích procesů a umožnit jim aktivněji přispívat k rozvoji školství. Dále je potřeba řešit otázky financování a zajistit dlouhodobou udržitelnost projektů, aby bylo zajištěno jejich trvalé účinky a posuny v celém vzdělávacím systému.

Celkově lze tedy říci, že systémové zlepšení řízení MŠ a ZŠ díky projektům MAP I, MAP II a MAP III přineslo pozitivní výsledky, ale stále vyžaduje další snahu a spolupráci všech zúčastněných subjektů pro dosažení udržitelného rozvoje vzdělávání v tomto území.

Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání:



Sdílené porozumění cíli orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání bylo jedním z klíčových aspektů projektů MAP I, MAP II a MAP III v území školského obvodu Praha 10. Cílem bylo vytvořit prostředí, ve kterém je každý žák respektován a podporován ve svém individuálním rozvoji a vzdělávání, bez ohledu na jeho schopnosti nebo speciální potřeby.

Projekty podpořily prostřednictvím realizovaných setkání, WS, vzdělávacích a diskusních aktivit zapojení pedagogů, rodičů a dalších aktérů vzdělávacího procesu do sdíleného dialogu o inkluzivním vzdělávání. Účastníci mohli vzájemně sdílet své zkušenosti, postřehy, potřeby, ale také osvědčené postupy v práci s dětmi s různorodými potřebami.

Díky těmto aktivitám se postupně vytvářela větší senzibilita a porozumění vůči inkluzivnímu přístupu ke vzdělávání. Pedagogové získali nástroje a dovednosti, které jim pomáhaly lépe reagovat na potřeby všech žáků a vytvářet přizpůsobené učební prostředí, které respektovalo rozmanitost jednotlivých žáků.

Přestože byla dosažena určitá míra pokroku, evaluace ukázala, že inkluzivní vzdělávání je stále složitým a komplexním procesem, který vyžaduje trvalé úsilí a podporu. Bylo zjištěno, že je třeba posílit kontinuální profesní rozvoj pedagogů a poskytnout jim více podpory a zdrojů, aby mohli úspěšně pracovat s různorodými potřebami žáků.

Také bylo zdůrazněno, že inkluzivní vzdělávání není pouze o vzdělávání dětí s různorodými potřebami, ale také o vytváření prostředí, které podporuje všechny žáky a respektuje jejich individuální rozdíly. Je nezbytné posilovat spolupráci s rodiči a všemi aktéry vzdělávacího prostředí, aby byla inkluzivní výchova úspěšně zakořeněna ve školách a komunitě.

Celkově lze tedy říci, že projekty MAP přinesly kladné kroky směrem k sdílenému porozumění cíli inkluzivního vzdělávání, ale stále vyžaduje další úsilí a spolupráci, aby byla inkluzivita plně zakotvena v celém vzdělávacím systému školského obvodu Praha 10.



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

Projektové iniciativy přispěly k určitému snižování nerovností ve vzdělávání, ale stále existují výzvy při zajišťování plné dostupnosti kvalitního vzdělávání pro všechny děti a žáky.

Zavedení řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území, a dosažení dostupnosti kvalitního vzdělávání pro každé dítě/každého žáka v inkluzivní škole, bylo jedním z hlavních cílů projektů MAP I, MAP II a MAP III v území školského obvodu Praha 10.

V rámci těchto projektů byla provedena řada opatření s cílem snížit nerovnosti mezi žáky a poskytnout rovnocenné vzdělávací příležitosti pro všechny. Značná část aktivit byla zaměřena na posílení znalostí, schopností a kompetencí pedagogů pro rozvoj společného vzdělávání a na usnadnění přechodu mezi stupni vzdělávací soustavy. Dětem a žáků samotným pak byly zprostředkovávány rozličné aktivity a soutěže vhodné pro rozvoj více nadaných i znevýhodněných jedinců.

Posilovány byly podpůrné mechanismy, které umožnily lépe reagovat na individuální potřeby každého žáka. Díky tomu bylo dosaženo dílčích zlepšení výsledků žáků s různými vzdělávacími potřebami. Využito bylo i her podporujících logické myšlení, jako je ABAKU, GEOGEBRA aj. ZŠ K. Čapka sdílela v rámci spolupráce své zkušenosti při práci s talentovanými žáky na jejichž rozvoji spolupracuje s organizací MENSA.

Inkluzivní přístup umožnil lepší integraci žáků s různorodými potřebami do kolektivu a omezoval rozvoj stigmat. Důraz byl kladen na vytváření prostředí, které respektovalo rozmanitost jednotlivých žáků a podporovalo jejich sociální a akademický rozvoj. Znamky systémově podporované segregace v území nebyly pozorovány. Rozložení potenciálně znevýhodněných dětí a žáků uvnitř škol, i mezi školami napříč MČ bylo sledováno realizačním týmem MAP II prostřednictvím sběru kvantitativních dat. Sběr byl zopakován také pro potřeby týmu KAP II a tvorbu Školské inkluzivní koncepce kraje, dále



bylo pro sledování potřebných údajů využíváno již jen výkaznictví škol. Další opakované plošné sběry kvantitativních dat by vzhledem k omezenému přínosu neúměrně zatěžovaly cílové skupiny.

Projekty rovněž podpořily spolupráci mezi školami a organizacemi v území, což umožnilo lépe odpovídat na lokální potřeby a dále snižovat potenciální nerovnosti mezi jednotlivými školami. Aktivity projektů MAP cílily na zlepšení vzdělávacích výsledků a zvýšení angažovanosti žáků.

Nicméně, i přestože byly dosaženy pozitivní výsledky, evaluace ukázala, že je třeba věnovat další pozornost dlouhodobé udržitelnosti inkluzivního přístupu. Je nezbytné zajistit dostatečné financování a podporu pro inkluzivní vzdělávání a posílit kontinuální profesní rozvoj pedagogů, wellbeing žáků (i pedagogů) a kultivaci příznivého klimatu škol.

Celkově lze říci, že projekty MAP přispěly ke snižování potenciálních nerovností ve vzdělávání uvnitř škol i v území a ke zvýšení dostupnosti kvalitního vzdělávání pro každého žáka v inkluzivní škole. Další úsilí a podpora jsou ale nezbytné pro udržení a posílení inkluzivního přístupu a pro dosažení dlouhodobých pozitivních změn ve vzdělávacím systému.

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

Projekty MAP I, II a III podpořily aktivní zapojení rodičů a zřizovatelů do vzdělávacího procesu. Byla uspořádána setkání rodičů s pedagogy, kde mohli diskutovat o některých klíčových otázkách týkajících se vzdělávání jejich dětí. To částečně posílilo vzájemnou důvěru a spolupráci mezi školou a rodinami a v důsledku přispělo také ke zlepšení celkového prostředí pro vzdělávání dětí a žáků. Důležitá je v tomto ohledu synergie výchovného působení rodiny a školy, pro její rozvoj je klíčové vzájemné poznání a pochopení očekávání pedagogů a rodičů. Tato synergie je obzvláště důležitá při vzdělávání dětí a žáků se SVP, a OMJ i nadprůměrně nadaných. Předpokládá však také dobrou vůli, čas, nasazení a iniciativu na obou stranách. V tom je také největší slabina a potenciální riziko pro vzájemnou spolupráci škol s rodiči. Nejen pedagogové, ale také rodiče čelí značnému vytížení, svůj



čas proto zpravidla věnují jen úzkému okruhu témat (výstupů vzdělávání), které je jako uživatele při vzdělávání jejich dětí opravdu zajímaví. Zpravidla jde o přechod mezi stupni vzdělávací soustavy a o překonávání dílčích nedostatků jejich dětí.

Sama realizace projektu MAP s sebou přinášela inherentně danou potřebu zapojení veřejnosti a místní komunity do vzdělávacího procesu a do společného plánování jeho dalšího rozvoje prostřednictvím otevřeného transparentního procesu. V průběhu realizace projektu se reálně podařilo zapojit především širší angažovanou a odbornou veřejnost, pedagogy a další pracovníky působící přímo v oblasti vzdělávání. V případě většího přesahu aktivit MAP a zapojení široké přímo nezajímavé a dosud neangažované veřejnosti stále ještě spočívá jistý dluh i příležitost pro větší propagaci projektu do budoucna.

Dalším důležitým aspektem projektů bylo využití místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků. Projektové aktivity podpořily efektivní využití dostupných prostředků a přispěly k lepšímu financování různých vzdělávacích projektů a inovací (např. rozvoj činnosti Ředitelská akademie poskytující potřebnou podporu, vzdělávání a přenos know-how pro ředitele i širší vedení škol). Díky tomu bylo možné realizovat nové programy a akce, které přinesly prospěch nejen pro jednotlivé školy, ale i pro celé území školského obvodu Praha 10.

Přestože byly dosaženy určité úspěchy, evaluace ukázala, že je třeba i nadále posilovat spolupráci s rodiči, zřizovateli a veřejností, a zajistit udržitelné financování vzdělávání. Dále je potřeba hledat nové způsoby, jak zapojit místní komunitu do vzdělávacího procesu a vytvářet dlouhodobé partnerství, které bude podporovat celkový rozvoj vzdělávacího prostředí v území.

Celkově lze říci, že projekty MAP přinesly pozitivní změny ve spolupráci s rodiči, zřizovateli a veřejností a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání. Avšak další úsilí a inovativní přístup jsou nezbytné pro udržení a rozšíření těchto zlepšení a pro posílení vztahů s komunitou a místními zainteresovanými subjekty.



V evaluační práci se zabýváme také naplňováním cílů, specificky stanovených na základě potřeb a analýz v rámci území školského obvodu Prahy 10.

Ve Strategickém rámci MAP na Praze 10 jsou deklarovány následující dlouhodobé priority spolupráce partnerství MAP:

- 1. Rozvoj klíčových kompetencí dětí a žáků mateřských a základních škol**
- 2. Inkluzivní vzdělávání dětí a žáků mateřských a základních škol**
- 3. Vzdělávání pedagogických pracovníků**
- 4. Sdílení zkušeností a dobré praxe a rozvoj spolupráce ve vzdělávání**
- 5. Rozvoj infrastruktury pro vzdělávání**

Priority a dílčí cíle deklarované ve Strategickém rámci projektu byly naplňovány prostřednictvím jednotlivých Ročních akčních plánů tkvících v jednoduchých realizovatelných opatřeních prosazovaných v rovině:

- a) Sdílení zkušeností a dobré praxe a rozvoj spolupráce ve vzdělávání
- b) Vzdělávání pedagogických pracovníků
- c) Rozvoje klíčových kompetencí dětí a žáků mateřských a základních škol
- d) Podpoře rovných příležitostí – podpoře inkluzivního vzdělávání dětí a žáků mateřských a základních škol
- e) Rozvoji infrastruktury pro vzdělávání

Specifické cíle MAP Praha 10:

1. Rozvoj klíčových kompetencí dětí a žáků mateřských a základních škol
 - a. Podpora polytechnické gramotnosti
 - b. Podpora environmentální výchovy a přírodních věd
 - c. Rozvoj čtenářské a matematické (pre)gramotnosti



- d. Rozvoj jazykových kompetencí
- e. Zvýšení digitálních kompetencí dětí a žáků
- f. Podpora a rozvoj výchovy ke zdraví

V oblasti rozvoje klíčových kompetencí dětí a žáků mateřských a základních škol v území školského obvodu Praha 10 byly dosaženy pozitivní výsledky. Projektová opatření a programy úspěšně podpořily především čtenářskou a matematickou gramotnost a pregramotnost. Součástí všech realizovaných aktivit byla podpora rozvoje potenciálu každého dítěte a žáka.

Díky těmto iniciativám se podařilo zvýšit úroveň kompetencí u žáků, což mělo pozitivní vliv na jejich akademický rozvoj a sociální dovednosti.

Avšak, aby bylo dosaženo ještě lepších výsledků, je nezbytné pokračovat v úsilí a dále rozvíjet tuto oblast vzdělávání. Je třeba zajistit, aby se aktivity zaměřovaly na posilování všech klíčových kompetencí u dětí a žáků a na jejich holistický rozvoj. Důležité je také reagovat na aktuální potřeby a trendy ve vzdělávání a zajistit, aby se pedagogové neustále zdokonalovali a přizpůsobovali novým výzvám.

Zlepšení lze dosáhnout i prostřednictvím efektivního sdílení osvědčených postupů mezi školami a pedagogy, což podpoří synergii a kolektivní růst vzdělávacího prostředí v území. Podpora pro pedagogy v oblasti vzdělávání a profesního rozvoje je klíčová pro úspěch a trvalé zlepšování kvality vzdělávání v rámci projektů MAP I, MAP II a MAP III.

Celkově lze konstatovat, že úsilí a iniciativy směřující k rozvoji klíčových kompetencí dětí a žáků v území školského obvodu Praha 10 přinesly pozitivní výsledky. Nicméně, aby byla dosažena další zlepšení a udržitelnost, je nezbytné pokračovat v podpoře pedagogů, identifikovat nové příležitosti a přizpůsobit se měnícím se potřebám a výzvám ve vzdělávání.

2. Inkluzivní vzdělávání dětí a žáků mateřských a základních škol



- a. Podpora a rozvoj dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami
- b. Podpora pedagogicko-psychologického poradenství

V oblasti inkluzivního vzdělávání dětí a žáků mateřských a základních škol v území školského obvodu Praha 10 bylo také dosaženo značného pokroku. Projektová opatření úspěšně podpořila inkluzivní prostředí a zlepšila podporu pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami. Díky těmto iniciativám se podařilo zlepšit integraci těchto žáků do školního kolektivu, což přineslo vyšší míru sebevědomí a úspěšnosti ve vzdělávání. Realizována byla především podpora inkluzivního vzdělávání prostřednictvím vzdělávání pedagogických pracovníků v tématech inkluzivního vzdělávání a prostřednictvím dílčích motivujících aktivit pro děti a žáky, využívajících principu her, a soutěží (ABAKU, Geogebra) a podpora využití aktivit DDM Dům UM.

Nicméně existují i oblasti, které vyžadují další pozornost a zlepšení. Je nutné posílit pedagogicko-psychologické poradenství a jeho dostupnost pro všechny žáky se speciálními potřebami. Zároveň je třeba dále investovat do profesního rozvoje pedagogů, aby byli schopni lépe reagovat na individuální potřeby každého žáka.

Dalším krokem je aktivní práce na odstraňování překážek, které brání plnému zapojení žáků se speciálními potřebami do školního života. To zahrnuje například přizpůsobení učebních materiálů a prostředí školy, aby vyhovovaly různorodým potřebám všech žáků.

3. Vzdělávání pedagogických pracovníků

- a. Podpora vzdělávání pedagogických pracovníků mateřských a základních škol
- b. Další vzdělávání pedagogických pracovníků v rámci inkluze

Na oblast vzdělávání pedagogických pracovníků bylo v projektech MAP vynaloženo největší úsilí a Ředitelská akademie se stala jednou z vůbec nejpobulárnějších součástí projektu dle zpětné vazby od klíčových aktérů. Projektová opatření poskytla podporu vzdělávání pedagogických pracovníků mateřských a základních škol, což přineslo pozitivní výsledky v jejich profesním rozvoji. Díky této



podpoře byli pedagogové lépe vybaveni pro výzvy moderního vzdělávání a byli schopni lépe reagovat na potřeby žáků.

Avšak, pro dosažení ještě lepších výsledků v této oblasti je třeba pokračovat v investicích do dalšího vzdělávání pedagogů, zejména v rámci inkluze. Je důležité zajistit, aby pedagogové měli přístup k relevantním a aktuálním vzdělávacím programům, které jim umožní rozvíjet své dovednosti a znalosti v souladu s nejnovějšími trendy ve vzdělávání.

Zároveň je třeba dbát na udržitelnost tohoto profesního rozvoje a zajistit kontinuální podporu a inspiraci pro pedagogy. To může zahrnovat různé formy profesního setkávání, sdílení osvědčených postupů a pravidelných příležitostí pro výměnu zkušeností a spolupráci.

Celkově lze shrnout, že úsilí směřující k vzdělávání pedagogických pracovníků v území školského obvodu Praha 10 přineslo pozitivní výsledky, ale jako v jiných oblastech, i zde je prostor pro další zlepšování.

4. Sdílení zkušeností a dobré praxe a rozvoj spolupráce ve vzdělávání
 - a. Spolupráce mezi mateřskými a základními školami
 - b. Spolupráce mezi základními a středními školami
 - c. Spolupráce v oblasti sportu a pohybových aktivit
 - d. Spolupráce se speciálními školami
 - e. Setkávání pedagogů, setkávání ředitelů, sdílení zkušeností a dobré praxe
 - f. Spolupráce s organizacemi neformálního vzdělávání

V oblasti sdílení zkušeností a osvědčených postupů a rozvoje spolupráce ve vzdělávání v území školského obvodu Praha 10 bylo dosaženo mnoha výsledků s velmi dobrou zpětnou vazbou od všech skupin klíčových aktérů. Projektová opatření úspěšně podpořila spolupráci mezi mateřskými a základními školami, realizovány byly také pokusy o navázání užší spolupráce mezi základními a středními školami. Zde je však stále prostor pro výrazné zlepšení. Vhodné by bylo navázat na



informativní setkání s relevantními aktéry ke kvalitě vzdělávání MAP II, jehož se účastnilo i velké množství zástupců středních škol a dále tuto spolupráci rozvíjet alespoň v rovině informování a sdílení. Výsledná synergie různých úrovní vzdělávání přispívá k efektivnějšímu výsledku celého vzdělávacího procesu. Tuto synergii je nutno udržovat i v budoucnu.

Dalšími pozitivními výsledky byla úspěšná spolupráce a přenos informací z v oblasti sportu a pohybových aktivit. V oblasti sportu funguje spolupráce v rámci MAP především s FBS Bohemians (florbalová škola) a sportovně zaměřenou ZŠ Eden. Díky této spolupráci měli žáci rozšířené možnosti pro svůj osobní a akademický rozvoj. Více rozvinout a naplnit praktickými aktivitami je do budoucna třeba spolupráci se školami speciálními a uměleckými.

Na základě úspěšných aktivit a velmi dobré zpětné vazby bude smysluplné nadále podporovat pravidelná setkávání pedagogů a ředitelů a aktivně vytvářet příležitosti pro výměnu osvědčených postupů a dobré praxe. Důležité je také intenzivněji rozvíjet spolupráci s organizacemi zaměřenými na neformální vzdělávání, čímž lze otevřít nové inspirace a perspektivy do vzdělávacího procesu. Úspěšně probíhá spolupráce mezi školami a DDM Dům UM včetně sdílení informací o rozličných volnočasových aktivitách a aktivitách neformálního vzdělávání.

5. Rozvoj infrastruktury pro vzdělávání

- a. Zlepšení technického stavu budov areálů MŠ a ZŠ včetně zařízení školního stravování
- b. Modernizace učeben a vybavení MŠ a ZŠ
- c. Podpora infrastruktury pro zájmové a neformální vzdělávání

Oblast rozvoje infrastruktury pro vzdělávání byla pro mnohé aktéry zcela zásadní součástí MAP. Projektové aktivity a výstupy podpořily cestu k projektům pro vylepšení technického stavu a vybavení budov mateřských i základních škol. Modernizace učeben a vybavení mateřských a základních škol také přispěla k lepším podmínkám pro vzdělávání dětí a žáků. Projekty MAP otevřely školám v území cestu k dotacím vázaným na Strategický rámec MAP, do značné míry tak pomohly alespoň z části k modernizaci a navyšování kapacit infrastruktury pro vzdělávání, do jisté míry tak napomohly školám



i zřizovateli ušetřit část finančních prostředků spojených s těmito aktivitami. Sama realizace těchto investičních projektů je ale zásluhou konkrétních škol a zřizovatelů.

V oblasti infrastruktury samozřejmě budou vždy existovat požadavky na další kapacity, investice a zlepšování stavu. Pokračující zlepšování infrastruktury pro vzdělávání je nezbytné pro zajištění optimálního vzdělávacího prostředí pro všechny žáky i další aktéry. To zahrnuje nejen fyzické budovy, ale i technologie a další vybavení, které podporují moderní vzdělávací metody a interaktivní výuku. Dále je důležité podporovat infrastrukturu pro zájmové a neformální vzdělávání, což umožní žákům rozvíjet své zájmy a dovednosti mimo tradiční učební hodiny. To může zahrnovat například vybudování sportovních a uměleckých zařízení nebo spolupráci s místními organizacemi, které nabízejí neformální vzdělávací programy.

Shrnutí

Celkově je možné uvést, že projekty MAP I-III přinesly pozitivní výsledky a významné změny ve vzdělávacím prostředí v území Prahy 10. Projektové aktivity vedly ke zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ, implementaci dílčích inovací a zlepšení řízení, a posílení sdíleného porozumění cíli inkluzivního vzdělávání. Projekty také přispěly k zavedení řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území, a dosažení dostupnosti kvalitního vzdělávání pro každého žáka v inkluzivní škole. I přesto, že byly dosaženy úspěchy, evaluace ukázala na potřebu dalšího úsilí, zejména v oblastech trvalého financování, udržitelnosti inkluzivního přístupu, sdílení zkušeností a dobré praxe a zapojení komunity do vzdělávacího procesu.

Závěry evaluace potvrzují také výsledky dotazníkového šetření z listopadu 2022 mezi řediteli škol, učiteli lídry a dalšími účastníky projektu: výsledky ukazují na celkovou velmi vysokou spokojenost s projektem i jeho výstupy i nastavením. Pokud jde o nečekané výsledky, pro 11 z 24 respondentů neměla účast v MAP II nečekaná pozitiva, 2 respondenti uvádějí spíše očekávaná pozitiva, 11 respondentů zaznamenalo nečekaná pozitiva v rovině setkávání, sdílení a vzájemné spolupráce a



pomoci mezi aktéry, za nečekaná pozitiva jsou považovány také aktivity Ředitelské akademie a aktivity pro učitele lídry.

Evaluacní otázka 1.2. Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?

Při snaze o dosažení obecných i specifických cílů projektů MAP I, MAP II a MAP III v území školského obvodu Praha 10 hrála roli celá řada faktorů, které průběh podpořily nebo naopak působily jako bariéry.

Jedním z klíčových pozitivních faktorů, který pomohl dosáhnout cílů, byla angažovanost a zapojení klíčových aktérů, tedy především realizačního týmu projektu, odborníků ze školského odboru městské části, školského managementu, učitelů a dalších pedagogických i nepedagogických pracovníků, stejně jako pracovníků dalších organizací, působících ve vzdělávání. Díky jejich nasazení bylo možné realizovat projekty a implementovat nové programy zaměřené na zlepšení kvality vzdělávání a inkluzivního přístupu. Spolupráce mezi školami a zapojení rodičů, zřizovatelů a veřejnosti také hrála klíčovou roli při dosahování cílů a podpořila kvalitní vzdělávání pro všechny děti.

Na druhé straně bránily dosažení cílů některé výzvy, jako byla nedostatečná finanční podpora nebo omezené zdroje, a to jak finanční, tak v oblasti časových kapacit klíčových aktérů. Neméně závažné byly pochopitelně bariéry způsobené nepředvídatelnou pandemií a v nedávné době pak začátkem války na Ukrajině. Některé aktivity mohly být z důvodu těchto finančních, časových i dalších omezení implementovány pouze částečně, což mělo vliv na dosažení očekávaných výsledků. Také bylo třeba čelit organizačním a administrativním výzvám, které někdy zpomalily tempo realizace projektů a jednotlivých aktivit. Negativním faktorem je nárůst pracovního vytížení cílových skupin spojený se stále větší limitací volného času, který mohou dobrovolným projektovým aktivitám věnovat.

Důležitou roli hrálo také hodnocení a monitorování průběhu projektů, což umožnilo identifikovat potenciální problémy a přijmout korektivní opatření již v průběhu realizace každého z projektů MAP. To bylo klíčové pro úspěšné překonání překážek a dosažení maxima ze stanovených cílů.



Evaluací otázka 1.3. Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?

Všechny projekty MAP v Praze 10 byly od počátku do konce postaveny na základních principech místního akčního plánování, jak jsou dány metodikami MŠMT. V naplňování principů MAP pochopitelně hrály roli různé externí i interní vlivy, které je podpořily nebo naopak omezily.

Princip spolupráce mezi zřizovateli, poskytovateli a uživateli vzdělávání byl v projektových aktivitách úspěšně implementován a vytvořil základní rámec pro komunikaci a spolupráci mezi všemi zainteresovanými stranami v rámci všech tří projektů. Zapojení všech tří stran vytvořilo komplexní a provázaný systém spolupráce a komunikace, což přispělo k vytvoření synergií a lepšímu porozumění potřebám a očekáváním všech zúčastněných subjektů.

Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů byl rovněž respektován a úspěšně implementován. Informovanost veřejnosti o plánech a průběhu projektů byla zajištěna a konzultace s dotčenými subjekty a členy cílových skupin poskytly cennou zpětnou vazbu a příležitost zapojit se do tvorby strategických dokumentů. Využívání principu zapojení veřejnosti umožnilo realizačnímu týmu a klíčovému rozhodovateli lépe porozumět potřebám a preferencím jednotlivých subjektů a přispělo tak k větší podpoře a akceptaci projektů MAP.

Princip dohody hrál roli při utváření společné vize a cílů, což umožnilo dosažení shody na prioritách v oblasti vzdělávání pro území MAP. Důležité bylo zajištění demokratických principů komunitního plánování a svobodného souhlasu zapojených stran, což dále přispělo k větší akceptaci a angažovanosti v plánovacím procesu i v implementaci jednotlivých aktivit.

Otevřenost ve vzdělávání je jednou ze základních hodnot projektů MAP v Praze 10. Přispěla k propojení a provázanosti mezi různými oblastmi vzdělávání, včetně formálního, neformálního a informálního vzdělávání. Respektování zásady rovných příležitostí a aktivní zapojení všech dotčených skupin podpořilo budování důvěry, rozvoj spolupráce a přenos dobrých praktik mezi různými aktéry MAP.



Princip SMART byl implementován při stanovování priorit a realizaci projektových opatření, což umožnilo zaměřit se na konkrétní, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované kroky k dosažení stanovených cílů.

Udržitelnost je klíčovým principem pro dlouhodobou perspektivu vzdělávacích projektů MAP. Zohlednění pravidelného hodnocení, vyhodnocování dosažených cílů a přijímání nových opatření přispělo k adaptaci a dalšímu rozvoji plánů a procesů vzdělávání. Tento princip považujeme za natolik důležitý, že je mu věnováno samostatné evaluační kritérium a 2 samostatné evaluační otázky (3.1 a 3.2, viz níže).

Partnerství mezi různými subjekty bylo základním pilířem spolupráce a sdílené odpovědnosti v rámci projektů MAP v Praze 10. Vytvoření a udržení partnerství mezi zúčastněnými stranami přispělo k lepší organizaci, koordinaci a vyhodnocování plánů, a zajišťovalo podporu implementace aktivit, které by bez spolupráce partnerů nemohly být úspěšně realizovány.

Ačkoliv jsou principy MAP relativně obecné, na základě evaluačních aktivit a dat od respondentů hodnotících rozhovorů i dotazníkových šetření je možné konstatovat, že byly po celou dobu naplňovány a klíčoví aktéři a příslušníci cílových skupin jejich naplňování vnímali a oceňovali. Dodržování základních principů MAP zásadním způsobem přispělo k úspěšnému dosažení cílů projektů MAP I, MAP II i MAP III.

2. Evaluační kritérium Dopady

Evaluační otázka 2.1. Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

Díky akčnímu plánování došlo v našem území k řadě pozitivních změn a přínosů, které ovlivnily širokou škálu oblastí vzdělávání a jeho spolupracujících subjektů. Za prvé, zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách bylo jedním z klíčových úspěchů MAP. Důraz na rozvoj klíčových kompetencí dětí a žáků vedl především k posílení čtenářské a matematické gramotnosti a zvýšení



digitálních kompetencí, dotčeny byly do jisté míry i další klíčové kompetence a gramotnosti rozvíjené školami. Projekty MAP pamatovaly také na doposud méně akcentované aspekty vzdělávání, jako je výchova ke zdraví.

Podpora inkluzivního vzdělávání byla dalším významným prvkem, který vedl ke zlepšení podpory dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Postupné posílení pedagogicko-psychologického poradenství na školách prostřednictvím aktivit projektů zjednodušeného vykazování (Šablon) ke kterým realizační tým MAP a PS pro financování sdíleli důležité rady a informace i přímo prostřednictvím dílčích aktivit MAP přineslo větší individuální péči o žáky a podporu jejich osobního a vzdělávacího růstu. Tím způsobem byly projekty MAP podporovány vytváření inkluzivní prostředí, které respektuje rozmanitost žáků a je přínosné pro celou vzdělávací komunitu.

Další významnou změnou byla zásadním způsobem zvýšená spolupráce a sdílení zkušeností a dobré praxe ve vzdělávání. Propojení mateřských, základních a středních škol a dalších organizací ve vzdělávání, spolupráce v oblasti sportu a pohybových aktivit, a setkávání pedagogů a ředitelů přineslo synergie a zlepšilo celkovou atmosféru ve vzdělávání v Praze 10. Spolupráce s organizacemi neformálního vzdělávání obohatila vzdělávací nabídku a umožnila dětem a žákům širší možnosti pro jejich osobní rozvoj, klíčová byla spolupráce s DDM Dům UM a FBS Bohemians.

Je také nutné dodat, že se akční plánování setkala i s některými výzvami a nečekanými dopady. Jistým nezamýšleným vedlejším účinkem bylo například zvýšené zatížení pedagogů a managementu škol, který musel zvládnout připomínkování, schvalování a implementaci nových strategií a opatření, odpovídat na různé dotazníky a přímí účastníci se také museli zabývat administrativou spojenou s vykazováním jednotlivých činností. Dále se objevila omezení v podobě úzce vymezeného segmentu oblastí vzdělávání podporovaných prostřednictvím fondů EU, reálné potřeby podpory vzdělávání identifikované v území jsou obvykle širší. Přesto však bylo akční plánování v našem území celkově přínosné a vedlo k pozitivním změnám ve vzdělávání, které mají dlouhodobý vliv na kvalitu a inkluzivnost vzdělávacího prostředí.



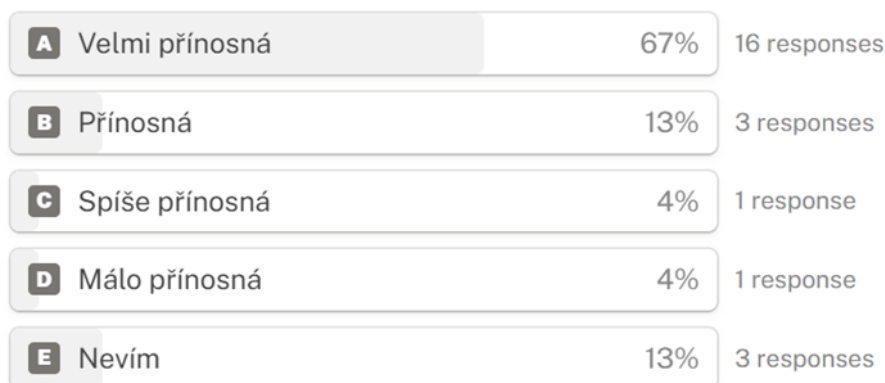
Evaluační otázka 2.2. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Akční plánování ve vzdělávání v našem území přineslo jednotlivým aktérům řadu přínosů a změn, které byly pozitivní i negativní, ačkoliv některé z nich byly nezamýšlené. Pro zřizovatele (většinou měřská část Praha 10) bylo akční plánování klíčovým nástrojem pro strategické plánování a zlepšení kvality vzdělávání v území. Přínosy zahrnovaly lepší koordinaci a spolupráci mezi jednotlivými školami a vzdělávacími zařízeními, což vedlo k efektivnějšímu využití finančních prostředků a posílení spolupráce s rodiči a veřejností. Změny v rámci zřizovatelů byly zaměřeny na posílení role vedení škol a podporu pedagogů a školního managementu ve vzdělávacím procesu.

Pro poskytovatele vzdělávání, tedy mateřské a základní školy a organizace mimoškolního vzdělávání, akční plánování přineslo zvýšení profesního rozvoje a posílení spolupráce mezi jednotlivými institucemi. Velmi pozitivně to vnímali členové cílové skupiny, jak je zřejmé z průzkumu mezi řediteli a učiteli – lídry z listopadu roku 2022, uskutečněného v rámci projektu MAP II:

Jak byste hodnotili setkání pořádaná v rámci tzv. „ředitelské akademie MAP“?

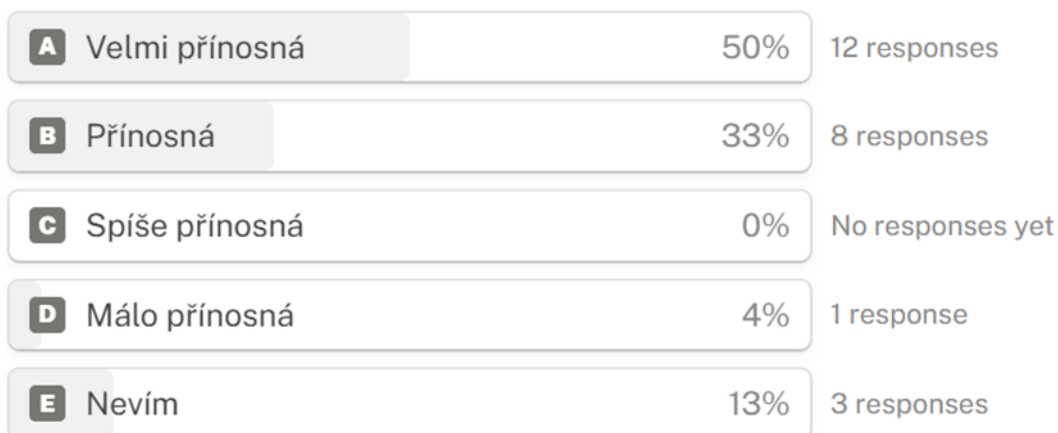
24 responses





Jak byste hodnotili setkání učitelů lídrů v rámci MAP“?

24 responses



Pozitivní změny byly patrné v implementaci nových vzdělávacích metod a strategií, což vedlo ke zlepšení kvality výuky a zvýšení motivace žáků ke studiu. Mezi negativní a nezamýšlené dopady je pak možné zařadit zvýšenou administrativní zátěž a nutnost přizpůsobit se novým požadavkům a opatřením, které akční plánování přineslo.

Pro uživatele vzdělávání, tedy děti a žáky mateřských a základních škol, přineslo akční plánování řadu pozitivních změn. Zlepšila se kvalita vzdělávání a rozšířily se možnosti pro jejich osobní rozvoj a rozvoj klíčových kompetencí. Více pozornosti bylo věnováno individuálním potřebám a podpoře žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, což vede k inkluzivnějšímu prostředí ve školách. Realizovány byly dílčí soutěže a motivační programy pro děti a žáky, školy sdílely zkušenosti při využití logických her, metod ABAKU a GEOGEBRY při rozvoji matematické gramotnosti. Děti a žáci mohli využít také celé škály aktivit podporujících čtenářskou gramotnost (zapojení do celostátní akce Noc s Andersenem aj.).



Z hlediska veřejnosti přineslo akční plánování lepší transparentnost a možnost aktivně se zapojit do plánování vzdělávacích aktivit. Byly zajištěny informace o projektech a aktivitách a konzultace s veřejností, což vedlo k vyšší angažovanosti a podpoře ze strany obyvatel území.

Evaluační otázka 2.3. Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

Spolupráce s dalšími projekty v území Prahy 10 i mimo něj přinesla mnoho pozitivních přínosů pro naplňování cílů MAP. Za prvé, sdílení zkušeností a dobré praxe mezi projekty úřadu, škol i dalších aktérů a také mezi projekty MAP v různých městských částech umožnilo efektivnější využití dostupných zdrojů a znalostí. Jednotlivé projekty se navzájem inspirovaly a přejímaly osvědčené postupy, což vedlo k lepším výsledkům a snížení duplicitních aktivit. Díky této spolupráci byly také identifikovány nové možnosti a přístupy, které přinesly obohacení do celého procesu akčního plánování.

Spolupráce s externími projekty také otevřela nové zdroje financování a podpory pro vzdělávací aktivity v území. Své aktivity školám v území zdarma poskytl projekt i-KAP II, i-KAP 2 a KAP III.

V neposlední řadě rozšířila spolupráce s dalšími projekty dosah a dopad našich projektů MAP I, II a III. Díky synergii mezi projekty byly dosaženy lepší výsledky a úspěchy, které přinesly prospěch nejen pro jednotlivé projekty, ale také pro všechny zúčastněné aktéry. Spolupráce s dalšími projekty se stala klíčovým prvkem synergického přístupu k dosahování cílů MAP a přinesla mnoho přínosů pro celkový rozvoj vzdělávání v našem území.

Projekty KAP, KAP II a KAP III, stejně jako projekty implementující Krajský akční plán i-KAP, i-KAP II a i-KAP 2 byly logickými partnery projektů MAP. Doplnovaly a rozšiřovaly aktivity podporující rozvoj vzdělávání v území. Nepostradatelná byla spolupráce s projektem SRP (NIDV) a návazným projektem P_AP (NPI ČR) podporujícím metodicky akční plánování v území. Díky této metodické podpoře měli realizátoři MAP potřebný přehled o celé síti systémových projektů působících v oblasti vzdělávání.



3. Evaluační kritérium Udržitelnost

Evaluační otázka 3.1. Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Po skončení projekt MAP III bude klíčovým faktorem pro udržení dosažených výsledků a dlouhodobou udržitelnost zachování spolupráce mezi aktéry vzdělávání v rámci vytvořených partnerství. Tato partnerství vytvořily projekty MAP I, II a III s cílem propojit zřizovatele, poskytovatele vzdělávání a uživatele vzdělávání, což vedlo k vytvoření komplexního a provázaného systému spolupráce. Důležité bude, jak partnerství udržet a nadále rozvíjet po skončení projektu MAP III, aby nezanikla efektivní komunikace a spolupráce mezi klíčovými aktéry.

Zachování fungujících partnerství vyžaduje pečlivé plánování a společné rozhodování, jaké aktivity a cíle jsou pro všechny zúčastněné subjekty nadále prioritní. Bude důležité identifikovat a upřednostnit ty aspekty MAP, které byly nejuspěšnější a měly největší pozitivní dopad na vzdělávání v území. Pravidelné setkávání, konzultace a výměna názorů mezi partnery budou klíčové pro udržení a posílení partnerství i po skončení projektu.

Finanční, lidské a organizační zdroje budou zásadním faktorem pro udržení aktivit a cílů MAP po skončení projektu. Je nutné zvážit, jaké zdroje jsou a budou dostupné a jak lze zajistit udržitelnost projektových aktivit. To zahrnuje hledání dalších finančních zdrojů, angažování dalších spolupracujících subjektů, a podporu ze strany zřizovatelů a dalších institucí v oblasti vzdělávání. Strategie pro získání a udržení finanční podpory budou klíčové pro udržení kontinuity projektových aktivit a dlouhodobou udržitelnost MAP.

Některé aktivity, které se ukázaly jako přínosné a efektivní, budou mít potenciál být nadále financovány pomocí místních finančních zdrojů nebo pomocí podpory z dalších projektů. Bude důležité identifikovat tyto aktivity a vyvinout plán, jak je udržet a dále rozvíjet. Zároveň bude nutné zhodnotit, které části či činnosti akčního plánování po skončení projektu již pokračovat neplánují, a případně jakým způsobem bude nahrazen jejich přínos pro vzdělávání v území. Toto jsou nejvýraznější doporučení pro evaluaci v příštích obdobích místního akčního plánování rozvoje



vzdělávání na Praze 10. Již nyní z dosavadních poznatků vyplývá, že nejvýraznějším pozitivem je vzájemné setkávání aktérů a sdílení informací a nejlépe hodnocenou aktivitou je činnost Ředitelské akademie Prahy 10 v rámci projektu MAP. Činnost Ředitelské akademie a setkávání učitelů lídrů jsou dvě významné komplexní aktivity, které si zaslouží pokračování, a mají do určité míry potenciál pokračovat i po ukončení dotačního financování.

Evaluací otázka 3.2. Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Posouzení rizik souvisejících s plánem udržitelnosti MAP je klíčové pro zhodnocení jeho proveditelnosti. Zvažování různých scénářů a možných vlivů na plánované aktivity je také důležité pro identifikaci potenciálních hrozeb a příležitostí. V prvním kroku je nutné zhodnotit finanční rizika. Závislost MAP na finančních zdrojích z ESI fondů je otevřeným tématem, protože po skončení projektu může dojít k poklesu finanční podpory. Je nutné zvážit, jaká opatření mohou být přijata pro diverzifikaci finančních zdrojů a hledání alternativních možností financování projektových aktivit. Pokud to bude možné, jako nejrealističtější se jeví zajištění financování spolupráce a aktivit prostřednictvím financování z Operačního programu Jan Ámos Komenský v rámci navazujícího projektu MAP IV.

Dále je důležité posoudit riziko spojené s lidskými zdroji. Některé aktivity jsou závislé na konkrétních osobách nebo odborných dovednostech. Ztráta klíčových osobností nebo nedostatečná motivace ke spolupráci by negativně ovlivnila udržitelnost výstupů a aktivit MAP. Je proto důležité vytvořit plán na udržení a případně rozšíření lidských zdrojů, které jsou klíčové pro dosažení cílů MAP, a to buď prostřednictvím navazujícího projektu MAP IV nebo jiným způsobem.

Dalším faktorem je organizační riziko. MAP je založen na partnerství a spolupráci mezi různými subjekty. Nicméně po skončení projektu mohou organizace změnit své priority a angažovanost v projektových aktivitách může poklesnout. Je důležité posoudit, jaká opatření mohou být přijata pro



udržení motivace a angažovanosti partnerů po skončení projektu a zda je bude možné zajistit také v rámci MAP IV nebo jiným způsobem.

Dále je nutné brát v úvahu riziko spojené s podporou veřejnosti. Udržitelnost MAP závisí na podpoře ze strany celé vzdělávací komunity i dalších zainteresovaných skupin. Pokud zainteresovaná veřejnost ztratí zájem nebo důvěru v projektové aktivity, může to zásadně ohrozit udržitelnost výstupů MAP. Je tedy důležité zajistit pravidelnou komunikaci s veřejností a získávat její podporu pro další rozvoj projektů.

Je také třeba zdůraznit, že plán udržitelnosti MAP musí být pružný a schopný reagovat na nečekané události a vlivy. Realistické zhodnocení rizik a přijetí odpovídajících opatření jsou klíčové pro dosažení dlouhodobé udržitelnosti projektů MAP v území Prahy 10. V současné době se jeví jako optimální pokračovat v realizaci nastavených procesů prostřednictvím návazného projektu OP JAK, MAP IV.

4. Evaluační kritérium Účinnost

Evaluační otázka 4.1. Bylo by možné dosáhnout lepších výstupů/výsledků projektů MAP, pokud by v projektu bylo něco nastaveno či realizováno „jinak“?

Nastavení procesů místního akčního plánování bylo jednou z klíčových součástí všech předchozích evaluací a sebehodnotících zpráv. Mezi všemi aktéry včetně realizačního týmu, zástupců organizací i cílových skupin panovala poměrně jednoznačná shoda, že až na možnosti drobných vylepšení jsou procesy nastaveny dobře, a to včetně jejich personálního a odborného zajištění. Řízení projektu samotného, pracovních skupin i aktivit bylo hodnoceno velmi pozitivně a případné drobné návrhy na vylepšení byly díky průběžné evaluaci předkládány Řídícímu výboru, který vhodná doporučení bezodkladně implementoval. Zohledněny přitom byly vzájemné vazby aktivit, procesů, indikátorů (výstupů) a dopadů projektů MAP, což průběžně pomohlo přinášet lepší výstupy a výsledky.

Z dotazníkového šetření z listopadu 2022 vyplynulo, že celkem 22 respondentům (92 %) je jasné, kdo má v projektu co na starost, celkem jednomu respondentu (4 %) je to částečně jasné a 4 % není



jasné. V organizaci a činnosti odborných platforem a pracovních skupin MAP by celkem 18 respondentů nic neměnilo, 4 neví a 1 by zlepšil informovanost o aktivitách. Odborné zajištění platforem bylo respondenty evaluačního šetření hodnoceno kladně, spokojeno je celkem 19 respondentů (79 %), z části spokojeno celkem 3 respondenti (13 %), nespokojeni celkem 2 respondenti (8 %). Jednoznačně pozitivně pak byla účastníky projektu hodnocena vnitřní i vnější komunikace:

Jste spokojeni se způsobem komunikace v rámci projektu?

24 responses



V obecnější rovině jsme identifikovali několik oblastí, ve kterých je třeba neustále procesy a jejich nastavení zlepšovat. První takovou oblastí je lepší propojení mezi jednotlivými aktivitami, organizacemi a cílovými skupinami. Druhou oblastí je zdůraznění dlouhodobých dopadů a udržitelnosti. V některých případech se projektové aktivity více soustředily na krátkodobé výsledky a nedostatečně braly v úvahu dlouhodobé dopady a udržitelnost vytvořených změn. Důraz na dlouhodobé perspektivy by mohl vést k trvalejším a hlubším změnám v oblasti vzdělávání. Třetí oblastí je ještě lepší monitorování a vyhodnocování výsledků. Některé indikátory a procesy monitorování nebyly dostatečně specifické a měřitelné, což ztěžovalo přesné vyhodnocení dosažených výsledků. Zlepšení monitorování a vyhodnocování by umožnilo lépe posoudit účinnost jednotlivých aktivit a přizpůsobit plánování na základě získaných poznatků.



5. Evaluační kritérium Úspornost / Hospodárnost

Evaluační otázka 5.1. Bylo dopadů možno dosáhnout při nižších vstupech (finančních, lidských, materiálních a jiných)?

Hodnocení vztahu rozpočtu, složení realizačního týmu a nastavení podmínek v rámci úřadu MČ k aktivitám, výstupům a dopadům projektů MAP nám poskytlo cenné poznatky o efektivitě realizace projektů MAP. V průběhu implementace projektu bylo dosaženo zamýšlených dopadů při efektivním využití finančních prostředků, což odráží dobře nastavené priority a správnou alokaci zdrojů při úvodním plánování a přípravě projektů MAP. Adekvátně hodnotíme také rozsah a složení realizačního týmu, který pochopitelně sehrál při dosahování plánovaných výsledků zásadní roli. Kvalifikovaní členové týmu s odpovídajícím know-how umožnili efektivní plánování, koordinaci a řízení projektových aktivit. Také díky tomu byly dosaženy pozitivní výsledky s menším rizikem ztrát nebo neefektivního využití zdrojů. Pro případné budoucí projekty je proto možné doporučit zachování obdobného rozsahu a složení jádra realizačního týmu i jednotlivých týmů pracovních skupin. Pro zachování vysoké kvality zapojených odborníků by bylo třeba pružněji reagovat na silné inflační tlaky, které před při plánování projektů MAP I-III nebylo možné předvídat.

Co se týče nastavení podmínek v rámci úřadu MČ k aktivitám, výstupům a dopadům, výstupy evaluačních aktivit ukazují, že transparentní a jasně definované procesy umožnily snadnější sledování výsledků a kontrolu alokace finančních prostředků. Díky tomu bylo možné už v průběhu jednotlivých projektů identifikovat oblasti, kde lze provádět úpravy a optimalizace, aby bylo dosaženo co nejlepšího vztahu mezi vstupy a dosaženými dopady.

Evaluační otázka 5.2. Byly aktivity projektů MAP realizovány hospodárně ve vztahu k rozpočtům jednotlivých projektů?

Posouzení vazby jednotlivých rozpočtových položek a procesů k aktivitám a výstupům projektů MAP nám poskytlo náhled na hospodárnost realizace všech 3 projektů ve vztahu k alokovaným finančním



zdrojům. Rozpočtové položky se ukázaly jako dobře vyvážené a efektivně využité, což přispělo k dosažení zamýšlených výstupů s přiměřenými náklady. Jak je uvedeno výše, neočekávatelný a bezprecedentní nárůst inflace v posledních letech realizace vytvořil tlak na rozpočet, který byl připravován a schvalován dříve. Malá flexibilita evropských fondů znemožnila držet krok se zvyšujícími se osobními náklady v Praze, což by při dlouhodobějším neřešení mohlo způsobit ztrátu klíčových odborníků v realizačním týmu a pracovních skupinách.

Při plánování případných budoucích projektů je proto třeba identifikovat oblasti, kde by bylo vhodné provést úpravy a optimalizovat alokaci zdrojů, aby bylo v ideálním případě dosaženo ještě lepší rovnováhy mezi náklady a dosaženými výsledky. Zároveň je třeba zahrnout do příštích rozpočtů rostoucí mzdové i jiné náklady, inflaci a pokud možno zajistit větší flexibilitu rozpočtů.

Jednoznačné je, že realizační tým po celou dobu přípravy i implementace všech 3 projektů MAP kladl na efektivní alokaci finančních prostředků, optimalizaci rozpočtových položek a důkladné zhodnocení nákladů a výsledků zásadní důraz. Jedná se o důležité faktory, které by samozřejmě měly být zohledněny také do budoucna při plánování účinného využití zdrojů.

6. Evaluační kritérium Užitečnost

Evaluační otázka 6.1. Byly intervence zaměřeny tak, aby byly užitečné z hlediska potřeb účastníků?

Odpověď na tuto evaluační otázku, založená na datech z rozhovorů i dotazníkových šetření, ukazuje, že intervence projektů MAP byly jednoznačně zaměřeny na potřeby účastníků v území, a tím i na dosažení užitečnosti z jejich perspektivy. Během plánování a realizace projektových aktivit byly systematicky zkoumány a analyzovány potřeby cílových skupin, včetně dětí, žáků, pedagogů, rodičů a dalších zainteresovaných subjektů. Tato analýza sloužila jako základní východisko pro utváření intervencí, které by co nejlépe odpovídaly reálným potřebám a očekáváním aktérů v oblasti vzdělávání.



Zaměření aktivit a výstupů bylo tedy v pečlivém souladu s identifikovanými potřebami cílových skupin. Aktivity, jako například podpora čtenářské, matematické či polytechnické gramotnosti, vzdělávání pracovníků škol a další, byly vytvářeny tak, aby efektivně adresovaly skutečné problémy a vzdělávací potřeby ve všech relevantních oblastech. Každá intervence měla jasně definované cíle a očekávané výstupy, které byly přímo navázány na potřeby cílových skupin.

Díky tomuto pečlivému vztahu mezi zaměřením aktivit a potřebami cílových skupin byly intervence projektů MAP hodnoceny jako užitečné a relevantní. Tento přístup vedl k efektivnímu využití prostředků a zdrojů a umožnil dosažení pozitivních dopadů na vzdělávání v území. Celkově byly intervence projektů MAP vnímány jako přínosné a odpovídající reálným potřebám aktérů, což vedlo k vyšší angažovanosti a podpoře našich projektů MAP.

Evaluacní otázka 6.2. Přispěly jednotlivé intervence skutečně k řešení potřeb aktérů v území?

Jednotlivé intervence projektů MAP skutečně přispěly k řešení potřeb aktérů v území, což je patrné z vysokého poměru naplnění potřeb cílových skupin dle výsledků rozhovorů i dotazníkových šetření. Během realizace projektových aktivit bylo průběžně sledováno, zda dosažené výstupy a dopady odpovídají očekávaným potřebám účastníků v oblasti vzdělávání. Každá intervence byla navržena s ohledem na identifikované potřeby cílových skupin a vytvořena tak, aby skutečně adresovala konkrétní problémy a vzdělávací nedostatky. Během plánování bylo klíčové zapojení cílových skupin do procesu, prostřednictvím průzkumů, dotazníků a konzultací, aby byla získána co nejúplnější představa o reálných potřebách. Díky této úzké spolupráci a zájmu o potřeby aktérů byly intervence projektů MAP úspěšně přizpůsobeny, aby odpovídaly aktuálním výzvám a realitě vzdělávání v území Prahy 10. Dosažené výstupy, jako zlepšení klíčových kompetencí dětí a žáků, rozvoj pedagogických pracovníků, modernizace školní infrastruktury a další, měly pozitivní dopad na aktéry a jednoznačně a nepochybně přispěly k naplnění jejich potřeb.



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



Celkově lze říci, že projektové intervence MAP byly účinné a skutečně přispěly k řešení potřeb aktérů v území. Poměr naplnění potřeb cílových skupin byl vysoký a ukazuje, že projekty dosáhly svých cílů a účinně přispěly ke zlepšení vzdělávání v Praze 10 a jeho rozvoji.



Doporučení

V této kapitole shrnujeme klíčová doporučení získaná z celkového hodnocení projektů MAP v Praze 10. Na základě důkladné analýzy a vyhodnocení jednotlivých evaluačních otázek jsme identifikovali klíčové aspekty, které ovlivňují účelnost, dopady, udržitelnost, účinnost, úspornost a užitečnost projektů. Cílem této kapitoly je prezentovat konkrétní doporučení, která povedou k zajištění trvalých a pozitivních změn ve vzdělávání v území MČ Praha 10. Naše doporučení se zaměřují na strategie a opatření, která podpoří efektivní a účinnou realizaci budoucích projektů MAP, a zároveň zajistí jejich udržitelnost po případném ukončení financování ze zdrojů evropských fondů.

Veškerá doporučení jsou pečlivě zpracována na základě získaných dat, analýzy výstupů a dopadů, hodnocení hospodárnosti a užitečnosti projektů, stejně jako posouzení plánů udržitelnosti a dosažené účinnosti. Věříme, že implementace těchto doporučení povede k optimálnímu využití zdrojů, maximalizaci přínosů pro všechny zúčastněné strany a k dosažení udržitelného rozvoje vzdělávání v území MČ Praha 10 ku prospěchu všech zúčastněných aktérů.

Doporučení v této kapitole jsou příspěvkem k budoucímu plánování a řízení projektů MAP, a jsou koncipována tak, aby pomohla dosáhnout optimálního využití finančních, lidských a materiálních zdrojů s ohledem na potřeby a očekávání účastníků. Věříme, že jejich aplikace povede k udržitelnému posílení vzdělávacího systému v území a k vytvoření prostředí, které bude přinášet dlouhodobé přínosy pro všechny obyvatele.

Účelnost

Zvýšení transparentnosti cílů a zaměření projektů na základě potřeb účastníků: je důležité, aby cíle projektů MAP byly jasně definované a byly v souladu s potřebami a očekáváními cílových skupin. Doporučujeme proto dále zvýšit transparentnost procesu stanovování cílů a zapojit relevantní aktéry do tohoto procesu. Tím zajistíme, že cíle budou co nejvíce odpovídat skutečným potřebám účastníků



projektů a že příslušníci všech cílových skupin budou i nadále motivováni k účasti na místním akčním plánování i na implementaci aktivit.

Pravidelné a důkladné hodnocení plnění cílů projektů v průběhu jejich realizace: i nadále je potřebné monitorovat průběh a plnění cílů projektů MAP v průběhu jejich realizace. Doporučujeme i nadále pokračovat v pravidelném vyhodnocování dosažených výsledků a přínosů a případně upravit postup realizace projektů na základě získaných poznatků. Průběžné hodnocení umožňuje rychleji reagovat na případné problémy a zajistí účinnější dosažení cílů, jak se potvrdilo v dosavadních projektech.

Identifikace překážek a bariér bránících naplnění cílů a hledání inovativních řešení: při hodnocení účelnosti je důležité identifikovat překážky a bariéry, které brání naplnění cílů projektů.

Doporučujeme aktivně hledat inovativní řešení a způsoby, jak identifikované překážky překonávat a dosáhnout stanovených cílů.

Dopady

Posílení komunikace a spolupráce mezi aktéry MAP a dalšími projekty: je důležité dále aktivně podporovat a rozvíjet spolupráci s dalšími projekty a iniciativami v rámci území. Tímto způsobem lze dosáhnout větších synergií a projevit se v dosažených výsledcích. Navrhujeme pravidelná setkání a koordinaci mezi projektovými týmy, aby se intenzivněji sdílely zkušenosti a přístupy.

Zaměření na měřitelné a konkrétní výstupy a dopady: vytvoření jasných a konkrétních indikátorů a měřitelných cílů je klíčové pro efektivní hodnocení dopadů projektů. Doporučujeme ještě více přizpůsobit plánované výstupy a dopady potřebám a preferencím cílových skupin, což zvýší užitečnost projektů v jejich očích.

Podpora dlouhodobé udržitelnosti změn a přínosů: je důležité zaměřit se na udržitelnost dosažených změn a přínosů projektů. Doporučujeme vypracovat dlouhodobou strategii a opatření pro udržení



dosažených výsledků i po ukončení projektů. To může zahrnovat například zapojení místních institucí, sdílení know-how s ostatními oblastmi a podporu komunitních aktivit.

Propojení s celopražským KAP a dalšími programy: využití možnosti spolupráce s celopražským krajským akčním plánováním (KAP) a dalšími programy může přinést synergické efekty a umožnit využití dalších zdrojů. Doporučujeme aktivněji zapojit území MČ Praha 10 do celopražských iniciativ a využívat metodickou podporu těchto programů.

Rozšíření partnerství a spolupráce s dalšími relevantními organizacemi a institucemi: další možností pro zlepšení dopadů je navázání nových partnerství a spolupráce s relevantními organizacemi a institucemi na místní, pražské, národní i mezinárodní úrovni. Tímto způsobem lze posílit dosažené výsledky a přiblížit se ke splnění cílů projektů. Doporučujeme aktivně hledat nové spolupracovníky a vytvářet silnou síť aktérů ve vzdělávání v území.

Udržitelnost

Vytvoření plánů udržitelnosti projektů již od jejich počátku: od samého začátku projektů je důležité zahrnout do plánování jejich udržitelnost. To v praxi znamená identifikovat potenciální zdroje financování a vytvořit strategii pro pokračování aktivit po skončení financování z evropských fondů. Doporučujeme do tohoto procesu zapojit relevantní aktéry, jako jsou místní orgány, soukromý sektor a neziskové organizace, aby se dosáhlo široké podpory a angažovanosti a tím co nejlepších výsledků.

Posílení organizací v území MČ Praha 10: podpora rozvoje schopností organizací a institucí v území je klíčová pro udržení dosažených výsledků a přínosů projektů. Doporučujeme poskytnout školení a poradenství v oblasti finančního řízení, strategického plánování, strategické spolupráce a fundraisingu. To umožní organizacím efektivněji řídit své aktivity a dosahovat zamýšlených výsledků i po skončení projektu.



Podpora zapojení veřejnosti a dotčených aktérů: zapojení veřejnosti a dotčených stran je pro udržitelnost projektů MAP zcela nutné. Doporučujeme aktivně komunikovat s veřejností a zapojovat ji do dalšího rozvoje a řízení MAP. To lze provádět prostřednictvím pravidelných setkání, konzultací a zapojení do tvorby strategických dokumentů. Tímto způsobem lze zajistit, že projekty budou odpovídat skutečným potřebám obyvatel a budou mít dlouhodobou podporu mezi obyvateli.

Zajištění dlouhodobého financování a udržitelnosti MAP po skončení financování z evropských fondů: financování je pochopitelně zásadním faktorem pro udržení dosažených výsledků a přínosů projektů MAP v území MČ Praha 10. Aktuálně po skončení programového období 2014-2020 je nicméně možné plynule navázat využíváním evropských finančních zdrojů z programového období 2021-2027 prostřednictvím Operačního programu Jan Ámos Komenský, řízeného MŠMT. Doporučujeme co nejdříve připravit a podat navazující projekt MAP IV, aby byla co možná nejvíce zachována kontinuita.

Účinnost

Analyzovat a vyhodnocovat alternativní možnosti realizace aktivit: pro dosažení maximálního efektu s minimálním využitím zdrojů je důležité pečlivě analyzovat a vyhodnocovat alternativní možnosti realizace projektových aktivit, a to jak v procesu strategického plánování, tak u implementačních aktivit. To znamená zkoumat různé přístupy a strategie, které mohou vést ke stejným nebo ještě lepším výsledkům. Při hodnocení těchto možností je třeba brát v úvahu jak finanční aspekty, tak i potřeby a preference cílových skupin. Tímto způsobem lze optimalizovat využití zdrojů a dosáhnout co nejefektivnějších výsledků.

Sledovat a vyhodnocovat výstupy, dopady a dosažené cíle projektů: také pro zajištění maximální účinnosti je nutné průběžné sledování a vyhodnocování výstupů, dopadů a dosažených cílů projektů, které poskytuje cenné poznatky pro budoucí optimalizaci a zlepšení. Důležité je nejen sledovat kvantitativní ukazatele, ale také kvalitativní aspekty, jako je spokojenost cílových skupin, změny u



cílových skupin a dosažené dlouhodobé změny. Získané poznatky lze následně využít k přizpůsobení strategií a plánů pro budoucí projekty tak, aby byly co nejúčinnější a dosahovaly co nejlepších výsledků.

Analyzováním alternativních možností realizace aktivit lze nalézt nejlepší strategie a postupy, zatímco průběžné sledování a vyhodnocování umožní včasnou korekci a optimalizaci projektových činností. Tímto způsobem lze dosáhnout vyšší účinnosti projektů a dosáhnout co nejlepších výsledků pro cílové skupiny.

Úspornost/hospodárnost

Provádět důkladnou analýzu nákladů a přínosů projektů: pro získání lepšího porozumění hospodárnosti a efektivity vynaložených prostředků je možné provést důkladnou analýzu nákladů a přínosů projektů MAP. Tato analýza by měla zahrnovat nejen finanční aspekty, ale také socioekonomické a environmentální dopady. Díky takové analýze lze identifikovat klíčové oblasti, kde lze dosáhnout úspor, a zaměřit se na aktivity s největším přínosem pro cílové skupiny.

Využít strategie sdílených zdrojů a partnerství: v rámci projektů je možné dosáhnout hospodárnosti a efektivity vynaložených prostředků pomocí strategie sdílených zdrojů a partnerství s dalšími organizacemi a institucemi. Spolupráce s dalšími aktéry umožňuje rozdělit náklady a sdílet zdroje, což vede k větší účinnosti a optimalizaci využití prostředků. Partnerství také umožňuje přístup ke znalostem, zkušenostem a odborným zdrojům.

Užitečnost

Zajistit pravidelné vyhodnocování a monitorování potřeb cílových skupin: pro zajištění maximální užitečnosti projektů je důležité pravidelně sledovat a vyhodnocovat potřeby cílových skupin. To umožní projektovým týmům lépe porozumět aktuálním požadavkům a přizpůsobit intervence tak,



aby co nejlépe reflektovaly aktuální situaci v území. Pravidelné vyhodnocování a monitorování umožní také identifikovat případné změny ve společenských nebo ekonomických podmínkách a přizpůsobit strategii projektů těmto novým výzvám.

Dále posílit dialog a zapojení cílových skupin do plánování a realizace projektů: pro zvýšení užitečnosti projektů pro účastníky je důležité aktivně zapojovat cílové skupiny do plánování a realizace projektů. To umožní cílovým skupinám sdělit své potřeby a preference a aktivně se podílet na tvorbě a implementaci intervencí. Zapojení cílových skupin do procesu plánování a realizace projektů také zvýší jejich angažovanost a pocit vlastnictví projektu.



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



Použitá literatura / teoretická východiska

Postupy MAP III, Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání, MŠMT

Metodika pro vnitřní evaluaci projektů PO 3 OP VVV, MŠMT

Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020, MPSV

Guidance for the design of qualitative case study evaluation, A short report to DG Regio, Frank Vanclay, Evropská komise, University of Groningen, 2012

Guidance for the Design of Quantitative Survey-Based Evaluation, Riccardo Scarpa, Evropská komise, 2012