



MAP
rozvoje vzdělávání
městské části Praha 3

ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA MAP III

**Místní akční plán rozvoje vzdělávání
na území MČ Praha 3**

Projekt: MAP Praha 3 pokračuje
Číslo projektu: reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0023049
Zpracovala: Ing. Jitka Mikulášková ve spolupráci s RT
Schváleno Řídícím výborem: V Praze dne



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



Praha / / /



Obsah

1	Úvod.....	3
2	Evaluace MAP I.....	4
2.1	Popis situace v území před MAP I.....	4
2.2	Rekapitulace cílů místního akčního plánování.....	4
2.3	Cílové skupiny	5
2.4	Zdroje dat.....	6
2.5	Vyhodnocení jednotlivých evaluačních otázek.....	6
2.5.1	Účelnost	6
2.5.1.1	Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP? 6	
2.5.1.2	Co k dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?.....	7
2.5.1.3	Do jaké míry se podařilo postupovat v souladu s principy MAP I?	8
2.5.2	Dopady	11
2.5.2.1	Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?	11
2.5.2.2	Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?	11
2.5.2.3	Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?	11
2.5.3	Udržitelnost.....	11
2.5.3.1	Jakým způsobem se v MAPu bude pokračovat?	11
2.5.3.2	Je plán udržitelnosti MAP realistický?	12
3	Evaluace MAP III.....	13
3.1	Cílové skupiny a zdroje dat	14
3.2	Vyhodnocení jednotlivých evaluačních otázek.....	14
3.2.1	Účelnost	14
3.2.1.1	Do jaké míry se v území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?	14
3.2.1.2	Co k dosažení těchto cílů bránilo?.....	17
3.2.1.3	Co k dosažení cílů naopak pomáhalo?	17
3.2.1.4	Do jaké míry se podařilo postupovat v souladu s principy MAP III?	18





3.2.2	Dopady	19
3.2.2.1	Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?	19
3.2.2.2	Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?	20
3.2.2.3	Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?	20
3.2.3	Udržitelnost.....	21
3.2.3.1	Jakým způsobem se v MAPu bude pokračovat?	21
3.2.3.2	Je plán udržitelnosti MAP realistický?	21
4	Závěrečná zpráva	22
4.1	Manažerské shrnutí.....	22
4.2	Metodologie.....	23
4.3	Evaluační zjištění	24
4.3.1	Účelnost	24
4.3.1.1	Kterým problémům se muselo čelit při realizaci MAPu III?	24
4.3.1.2	Silné stránky (pozitiva) při realizaci projektu	26
4.3.1.3	Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?	26
4.3.2	Dopady	28
4.3.2.1	Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?	28
4.3.2.2	Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?	29
4.3.2.3	Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?	35
4.3.3	Udržitelnost.....	36
4.3.3.1	Jakým způsobem se bude v MAPu pokračovat?	36
4.3.3.2	Je plán udržitelnosti MAP realistický?	37
4.4	Doporučení.....	37
5	Závěr.....	38





1 Úvod

V rámci projektu MAP III Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání městské části Praha 3 v území MČ Praha 3 (v dalším textu jen projekt MAP III) je jednou z klíčových aktivit **A2 Evaluace procesu místního akčního plánování**. Postup evaluace vychází z dokumentu „Postupy MAP III, Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti rozvoje vzdělávání“ (v dalším textu jen Postupy MAP III), Příloha č. 2 z těchto Postupů MAP III Evaluace procesu místního akčního plánování: postup a struktura, MŠMT v platném znění a z Průvodce evaluátora (Česká evaluační společnost).

Tato evaluační zpráva vznikla na základě Evaluačního plánu, který byl připraven a schválen v rámci projektu MAP III Řídícím výborem dne 7. 12. 2022.

Cílem této evaluace bylo vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který v daném území probíhal. Jinými slovy identifikovat přínosy pro děti a žáky, jejich rodiče, ředitele a pedagogy škol. Dále pro zřizovatele a další subjekty, které se v akčním plánování angažovali, nebo jím byly dotčeny. Evaluace si kladla za cíl zhodnotit účelnost, dopady a udržitelnost projektu v daném území a zjistit, zda cíle byly naplňovány. 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.

V rámci této evaluace se hodnotil **MAP I**, který se realizoval v období 1. 11. 2016 – 31. 10. 2018 a současně probíhající **MAP III** (1. 8. 2022 – 30. 11. 2023). V obou evaluačních zprávách bylo snahou zodpovědět otázky stanovené v evaluačním plánu, zrekapitulovat cíle MAPu. Tedy čeho se mělo dosáhnout v daném území a období.

Vzhledem k tomu, že Praha 3 nebyla zapojena do MAPu II, byla vyhodnocována pouze minimální požadovaná evaluační kritéria, a to účelnost (zda se postupovalo s principy MAP), dopady (co akční plánování v území změnilo a přineslo jednotlivým aktérům) a udržitelnost MAP (zda bylo zjištěno, že se v akčním plánování bude v území pokračovat).

Kromě evaluace MAP I a MAP III je součástí tohoto dokumentu také **Závěrečná evaluační zpráva**, která obsahuje manažerská shrnutí, stručnou metodologii, evaluační zjištění a doporučení.





2 Evaluace MAP I

Městská část Praha 3 se do Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání v území Praha 3 zapojila již v roce 2016 v rámci projektu financovaného z Operačního programu věda, výzkum a vzdělávání s registračním číslem CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_005/0000794 s cílem vytvořit funkční partnerství pro spolupráci v oblasti předškolního, základního a neformálního vzdělávání.

Projekt **MAP I** probíhal v území městské části Praha 3 v období od **1. 11. 2016** do **31. 10. 2018**.

Tato evaluační zpráva hodnotí, zda byl cíl projektu splněn. Nejprve obsahuje krátký popis situace v území před projektem MAP I. Dále uvádí metody evaluace, zdroje dat a odpovídá na evaluační otázky. Hodnotí účelnost, dopady a udržitelnost projektu a zjišťuje, zda cíle byly naplněny.

Jednalo se o evaluaci interní – byla prováděna pracovníkem v rámci dané organizační struktury, který je funkčně nezávislý na implementační složce programu. Dále o evaluaci ex-post, z hlediska povahy dopadovou/výsledkovou a sumativní.

2.1 Popis situace v území před MAP I

Na daném území do té doby nebyla žádná zkušenost s akčním plánováním. Ředitelé škol se účastnili pouze výjezdního zasedání, které organizovala městská část Praha 3. Pedagogové škol se vzájemně nestýkali, nesdíleli si své zkušenosti ani spolu nespolečně pracovali. Pokud ano, tak maximálně na individuální úrovni v rámci škol. Byly odlišné cíle a priority v oblasti vzdělávání podle individuálních zájmů škol a nikoli zřizovatele, byť s ohledem na kurikulární dokumenty. Chybělo také nastavení mechanismů v investičních opatřeních, monitorování investičních potřeb a jejich návaznost na vhodné dotační programy.

V místním území neexistoval jednotný informační kanál. Taktéž nebyly zpracovány podrobnější Strategické dokumenty, které by byly komplexní, a ze kterých by bylo patrné, jaké jsou zásadní problémy v území, co jednotlivé subjekty potřebují. Do té doby platné dokumenty byly příliš obecné, nedokázaly vytyčit konkrétní smysluplné cíle a priority v oblasti vzdělávání na daném území.

Pouze existovala síť neformálního vzdělávání, organizace spolupracovaly s městskou částí, i navzájem v rámci komunitního plánování.

2.2 Rekapitulace cílů místního akčního plánování

Hlavním cílem bylo zvýšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách vzhledem k propojení škol v území Prahy 3. Dále podpora jejich spolupráce s jinými subjekty a organizacemi





na území zabývající se vzděláváním dětí a žáků do 15 let. Poté zpracování Strategického rámce, který slouží jako podklad pro čerpání finančních prostředků pro stanovené priority.

Kromě výše uvedeného obecného cíle projektu si realizátoři kladli za dílčí cíle:

- zvýšit informovanost o vzdělávací oblasti, o jejich poskytovatelích;
- nastavit partnerství a zajistit další profesní rozvoj pro pedagogické pracovníky, vedoucí pedagogické pracovníky, nepedagogické pracovníky a ostatní zájemce o potřebné vzdělávací akce;
- vytvořit spolupráci mezi školami, které mají odlišného zřizovatele;
- zvýšení sdílení příkladů dobré praxe mezi školami a koordinovat společné vzdělávací cíle;
- zapojit veřejnost do procesu komunitního plánování a pracovat s veřejností jako s potenciálními uživateli vzdělávacích potřeb.

Realizační tým Cíle místního akčního plánu za účelem zlepšení vzdělávání rozdělil do 8 kompetencí, které chtěl realizovat jako celek prostřednictvím:

- rozvoje lidských zdrojů (osobnostní a profesionální růst zaměstnanců škol);
- rozvoje školních kapacit, infrastruktury a vybavení;
- rozvoje komunikačních a motivačních strategií;
- rozvoje systémových podpůrných opatření.

2.3 Cílové skupiny

Do projektu se zapojilo 47 subjektů, z toho 27 škol v území - 10 ZŠ a 13 MŠ zřizovaných městskou částí Praha 3, 2 soukromé MŠ, 1 speciální ZŠ a Základní umělecká škola. Dále Dům dětí a mládeže Praha 3 – Ulita a 19 nestátních neziskových organizací, které působí v území Praha 3. Byla zde podpora vedení městské části Praha 3 pod vedením radní pro školství.

Cílovými skupinami v MAPu I (dle žádosti o podporu) byli:

- a) děti a žáci ze zapojených MŠ a ZŠ;
- b) pedagogičtí pracovníci MŠ a ZŠ;
- c) pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže;
- d) pracovníci organizací působících ve vzdělávání, výzkumu a poradenství;
- e) rodiče dětí a žáků;
- f) vedoucí pracovníci škol a školských zařízení;
- g) veřejnost;
- h) zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelé škol působících ve vzdělávací politice;





- i) členové Řídícího výboru;
- j) členové pracovních skupin.

2.4 Zdroje dat

V rámci **sběru dat** evaluátorka vycházela především z **desk-research** dostupných dokumentů. Hlavním zdroje byli odpovědi na otázky v Průběžné a Závěrečné sebehodnotící zprávě projektu MAP I. Dále informace z hodnotících zpráv ze vzdělávacích akcí a z Finálního dokumentu MAP. Všechny dokumenty a výstupy projektu jsou zveřejněny na www.skolypraha3.cz a www.praha3.cz.

Dalším zdrojem dat byl rozhovor s bývalou členkou Pracovní skupiny pro neformální vzdělávání a další vzdělávací organizace. Omezujícím limitem pro zjištění úplných a přesných informací byla dlouhá doba od ukončení projektu MAP I.

2.5 Vyhodnocení jednotlivých evaluačních otázek

Evaluační otázky vycházejí z Přílohy č. 2 v Postupech MAP III. Cílem bylo zhodnotit účelnost, dopady a udržitelnost projektu. Po dohodě s RT nebyly otázky rozšiřovány, a to z důvodů toho, že se MAP II neuskutečnil.

2.5.1 Účelnost

Účelnost se zaměřuje na vztah mezi intervencemi a jejich výsledky. Zda intervence splnily svůj účel, byly naplněny cíle programu a dosažené výsledky přispěly k těmto cílům. A jakých výsledků se dosáhlo.

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

V rámci projektu MAP I se jednoznačně podařilo navázat komunikaci a v některých případech i spolupráci mezi zainteresovanými subjekty. Navázaly se vazby i kontakty mezi školami, byla velká podpora z městské části Praha 3.

Posunula se i samotná kvalita vzdělávání už jen tím, že byl zřízen cloudový systém řízení škol s jasným přesahem do běžné denní činnosti škol a neziskových organizací. Konaly se jednotlivá setkání nejen pracovních skupin, různé semináře, workshopy, konference či výjezdní setkání, na kterých se mohli jednotliví účastníci nejen vzdělávat, vyměňovat si zkušenosti, diskutovat o problémech, ale hlavně získávat inspiraci pro další práci.

Dále byl vytvořen a používán formulářový online nástroj pro sběr dat, facebookové stránky a dva portály www.skolypraha3.cz a volnycas.praha3.cz – jako nástroje sdílení příkladů dobré praxe. Oba portály přinesly všem aktérům zajímavý a podnětný obsah (asi 1 700 příspěvků), ale především možnost rozvinout svou digitální gramotnost nejen v oblasti čistě počítačové, ale především digitální etiky.





Velký „kus práce“ udělala, zej. Pracovní skupina pro neformální vzdělávání a další vzdělávací organizace zaměřená na podporu aktivit volného času dětí, žáků, mládeže (<http://volnycas.praha3.cz>).

Mezi další přínosy činnosti MAP I lze zahrnout:

- Byl sestaven Plán profesního vzdělávání s přesahem do roku 2019.
- Bylo vytvořeno několik užitečných dokumentů, které se týkaly všech zaměstnanců podpořených organizací např.:
 - Demografické studie vývoje populace dětí a žáků.
 - Analýza rizik při předcházení kriminalitě u ZŠ i MŠ.
 - Popis školských objektů z hlediska přístupnosti handicapovaným občanům.
 - Benchiearning pro přírodovědné a matematické obory.
 - Komplexní analýza elektronické bezpečnosti (e-Safety Label) na základních školách.
 - Plán profesního vzdělávání vedoucích pracovníků školy.
 - Analýza nutných změn v práci pedagogicko-psychologické poradny.
 - Podpůrná opatření v oblasti začleňování žáků ze sociálně znevýhodněného prostředí.
 - Kompetenční model učitele na všech ZŠ pro oblast digitální gramotnosti.
- Z hlediska významu Strategického rámce byl přenos jeho obsahu do dotačních programů městské části pro neziskové organizace a posílení provázání obou forem vzdělávání v regionu.
- Uskutečnil se „Kulatý stůl“ zaměřený na problematiku sociálně znevýhodněných dětí a žáků.
- Dále Konference pro rodiče, veletrhy.
- Velký ohlas měly Prázdniny na Trojce a Volný čas na Trojce.
- Realizovaly se programy podpory polytechnické výchovy směrem k polytechnickým hnízdům a výuce na odborných pracovištích.

2.5.1.2 Co k dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?

Problémem se ukázalo to, že ne všichni ředitelé MŠ či ZŠ byli nakloněni projektu (velká administrativní zátěž pro školy, problémy s uvolňováním pedagogů, malá motivace pedagogů účastnit se ve svém volném čase setkání či různých aktivit).

Na některých akcích určených pro rodiče byla velmi malá účast. Záleželo na zvoleném tématu.





Pracovní skupiny byly nastaveny podle profesního členění. Toto rozdělení bylo významné pro stanovení SWOT analýz a návrhů priorit a cílů, sestavení Ročního akčního plánu a Strategického rámce. A dále pro vytvoření spolupráce mezi organizacemi. Ale nesplnilo očekávání v otázkách partnerství a rozvoje spolupráce škol i ostatních subjektů. (Přenos zkušeností mezi neformálním a formálním vzděláváním.) Bylo by vhodnější členění pracovních skupin dle priorit nikoli profesně.

Nepodařilo se propojit oblast formálního a neformálního vzdělávání a zapojit do činnosti neziskový sektor.

K naplnění cílů naopak pomáhala činnost realizačního týmu, vhodně zvolenými koordinátory (vedoucími) pracovních skupin, výběrem erudovaných odborníků a témat k diskusi.

Dále aktivní informování všech aktérů o výstupech projektu – webové stránky.

2.5.1.3 Do jaké míry se podařilo postupovat v souladu s principy MAP I?

V rámci projektu byly definovány následující principy – princip spolupráce, zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů, princip dohody, otevřenosti, SMART, udržitelnosti (tento princip je zahrnut do jiné evaluační otázky) a princip partnerství.

Na základě zjištěných informací je možné konstatovat, že se vcelku v rámci akčního plánování dařilo dle těchto principů postupovat.

Princip spolupráce

V rámci projektu dle dostupných dokumentů/informací docházelo ke vzájemné spolupráci městské části, školských zařízení, a to jednak v rámci výjezdního zasedání, výměny zkušeností při účasti na jednotlivých vzdělávacích akcích, ale také na jednání pracovních skupin.

Hojná účast byla na akcích určených pro rodiče a děti a žáky.

Nepodařila se ale úplně provázat činnost pracovních skupin mezi sebou, a to zej. se skupinou pro neformální vzdělávání a další vzdělávací organizace.

Konference a setkání byly také časově omezeny a tím nedávaly dostatek příležitostí pro vzájemné osobní seznámení a širší pochopení problematiky partnerů.

Nejméně se též zapojovali rodiče. Jejich účast se odvíjela dle tematického setkání.

Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů

V rámci projektu MAP I se vycházelo z Pravidel městské části Praha 3 pro zajištění informovanosti občanů. Byly použity standardní stupně spolupráce s veřejností, a to zajištění přístupu veřejnosti k informacím (webové stránky, facebook, Radniční noviny, články a tiskové zprávy o projektu, infopanely, informační letáky, informace přes školská zařízení), aktivní





informování, konzultace (oboustranná komunikace za účelem sběru připomínek – miniankety na webových stránkách) a spoluúčast na realizaci projektu.

Tato oblast je detailně rozpracována v dokumentu Komunikační strategie projektu MAP I rozvoje vzdělávání městské části Praha 3.

Princip dohody

Finální dokumenty MAP I byly vypracovány ve spolupráci realizačního týmu, jednotlivých členů a koordinátorů pracovních skupin, Řídícího výboru, kterým byly schváleny. Všechny subjekty (i dotčená veřejnost) se měly možnost k dokumentům vyjádřit a připomínkovat je.

Na základě spolupráce všech subjektů byl zpracován Strategický rámec MAPu se všemi požadovanými náležitostmi (např. Roční akční plán, SWOT analýza, vize, investiční a neinvestiční opatření, finální verze MAPu, Sebehodnotící zprávy, atd.). Dále dokumenty, o kterých jsem se zmínila již dříve.

V rámci způsobu a postupu realizace jednotlivých aktivit panovala mezi všemi aktéry vzájemná shoda. Pokud byly rozdílné názory, tak se vyřešily a dokumenty jsou výsledkem dohody. Není nikde záznam, že by se na jednáních pracovních skupin hlasovalo. Princip dohody byl tak naplněn.

Princip otevřenosti

Všem aktérům, kteří měli zájem o spolupráci, byla po celou dobu projektu umožněna účast s možností ovlivnit tvorbu jednotlivých výstupů. Informace byly vždy na webových stránkách projektu. Tím můžeme konstatovat, že i tento princip byl dodržen.

Princip SMART

V rámci projektu byly stanoveny priority a jednotlivé cíle v oblasti formálního i neformálního vzdělávání v území a určeny konkrétní aktivity. Realizace musí být proveditelná, a proto všechny tyto cíle/aktivity respektují princip SMART.

S – specifické: cíle/aktivity jsou konkrétně popsány V Ročním akčním plánu. Je stanovena priorita, u každé z nich aktivity. U každé z aktivit najdeme typ aktivity (tzn. aktivita školy, spolupráce), její charakteristika, vazba na strategické záměry a koncepční dokumenty. Pak vazba na opatření MAP, zdroj financování, předpokládané náklady, zapojené subjekty, odpovědnost, termín realizace a vyhodnocení.

M – měřitelné: U každé aktivity v rámci jednotlivých prioritních opatření byl stanoven indikátor, který představoval parametr hodnocení efektivity daného procesu (např. realizované projekty, počet akcí, počet účastníků, počet zřízených knihoven, atd.). Při stanovení indikátoru pro konkrétní aktivitu se kladl důraz na jeho vypovídající hodnotu.





Přehled indikátorů je součástí Ročního akčního plánu a je vytyčen u každé aktivity projektu.

A – akceptovatelné: projednány s partnery MAP, vzájemně odsouhlaseny. Jsou také jasně stanoveny jednotlivé kompetence a povinnosti zapojených subjektů.

R – realistické: odráží skutečné potřeby, plány byly proveditelné a zdroje dostupné.

T – termínované: jsou předem jasně stanoveny termíny realizace a termíny vyhodnocení.

V rámci dokumentu MAP I jsou všechny informace uvedeny a princip je tak naplněn.

Princip partnerství

Princip partnerství vyjadřuje vztah mezi dvěma nebo více subjekty, který spočívá v jejich vzájemné spolupráci při přípravě a realizaci (plánů/cílů/dokumentů).

V případě projektu MAP I se jednalo o platformu spolupracujících subjektů aktivně podporujících rozvoj vzdělávání v území městské části Praha 3. Stanovená organizační struktura odrážela územní charakteristiky včetně již existujících funkčních partnerství a reflektovala strategii MAPu. Jednalo se o partnerství/spolupráci Řídícího výboru, jednotlivých pracovních skupin a realizačního týmu. V Závěrečném finálním dokumentu je zobrazeno schéma organizační struktury projektu, popsány úkoly jednotlivých subjektů – Řídící výbor, pracovní skupiny, realizační tým (odborná i administrativní sekce). V Závěrečné evaluační zprávě najdeme i jména, pracovní zařazení a životopisy členů realizačního týmu. Byla podepsána také Smlouva o partnerství.

Řídící výbor byl složen ze zástupců realizátora projektu – městskou částí Praha 3, zástupců HMP, zřizovatelů škol, zástupců škol, pedagogů, rodičů a zástupců neformálního a zájmového vzdělávání.

Byly vytvořeny 4 pracovní skupiny – Pracovní skupina pro základní školy, Pracovní skupina pro mateřské školy, Pracovní skupina pro neformální vzdělávání a další vzdělávací organizace a Pracovní skupina pro investice.

Podařilo se vytvořit Řídící výbor, pracovní skupiny. Ale ne všichni ředitelé škol a zapojené subjekty považovali projekt za smysluplný. Účast některých z nich byla spíše formálního charakteru.

Aktivita vycházela hlavně z nadšení realizačního týmu a fungování Pracovní skupiny pro neformální vzdělávání a další vzdělávací organizace v čele s Mgr. E. Janečkovou. Ti pojali MAP za „svůj“ a usilovali o změnu. Tato informace vychází z dostupných písemných zdrojů i osobního rozhovoru.





2.5.2 Dopady

Dopad je změna, která může být důvěryhodně připisována intervenci.

2.5.2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

Vznikla celá řada dokumentů, webové stránky, upevnily se vazby mezi řediteli škol, začaly hojně fungovat aktivity pro děti a akce pro rodiče s dětmi. Vše je podrobně rozepsáno viz výše.

2.5.2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Otevřela se otázka začleňování žáků ze sociálně znevýhodněného prostředí. Další informace popsány v Závěrečné zprávě.

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

Projekt MAP I spolupracoval s Agenturou pro sociální začleňování. Podílel se na první mezinárodní konferenci projektu STEM by ART – v rámci projektu Erasmus+. Uplatnil projekt European School Net jako plošný benchmark pro otázky kybernetické bezpečnosti. Všechny školy pak získaly odpovídající etiketu EUN eSafety Label+.

V rámci projektu bylo podáno 9 projektů OP PPR v celkové výši Kč 21 milionů, které vznikly na základě logických rámců a Strategického rámce MAP.

Kromě toho, v rámci projektu MAP I, byla realizována spolupráce s povinnými projekty KAP I a NIDV.

2.5.3 Udržitelnost

Hodnotí, do jaké míry přínosy projektu budou přetrvávat i po ukončení realizace projektu a jaké předpoklady projekt vytvořil.

2.5.3.1 Jakým způsobem se v MAPu bude pokračovat?

Tvorba MAP I byla aktivitou, která měla vést k nastavení a rozvoji dlouhodobých procesů spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání v území městské části Praha 3. Byl to v daném období proces, který průběžně sledoval průběh realizace, vyhodnocoval dosahované cíle, přijímal nová opatření a plány ke zlepšení a rozvoji.

Bohužel i přes veškerou snahu realizačního týmu pokračovat v navazujícím projektu MAP II byl na základě tajného hlasování (vyplynulo z dotazníkového šetření mezi zapojenými subjekty před ukončením projektu MAP I) ukončen. Výsledkem bylo rozhodnutí neúčastnit se navazujícího projektu. (Do MAP II se z 31 odpovídajících respondentů připojilo pouze 11.) Tím byla činnost všech účastníků uzavřena, jelikož by se nedodržela podmínka dobrovolnosti, spolupráce a vzájemné dohody. Odbor školství – jako nositel projektu by měl ztíženou roli v přístupu k jednotlivým školám.





Závěr: Projekt MAP I byl hodně o tvorbě Strategických dokumentů – což představovalo větší administrativní zátěž s tím spojenou, na kterou se některým školám nedostávalo personálních

kapacit a také to pro účastníky nebylo úplně „záživné“. Je potřeba si také uvědomit, že pro některé školy (ředitele škol, pedagogické pracovníky) byly ostatní školy brány jako konkurence a samy o sobě neměly zájem „hrnout se“ do podobné spolupráce samy od sebe. Nejen mezi sebou navzájem, ale také se subjekty zajišťující neformální vzdělávání. Aby došlo k propojení přes tuto „překážku“, je potřeba velká pomoc městské části a aktivita nezávislého koordinátora (tím je např. realizační tým) zapotřebí.

Realizační tým po celou dobu fungování projektu se velmi aktivně podílel na rozvoji projektu, usiloval o změnu, zapojení, spolupráci všech stran. Vytvořil celou řadu zajímavých a podnětných dokumentů, webové stránky, zorganizoval mnoho setkání, workshopů. Bohužel se mu nepodařilo přesvědčit některé zapojené školy o smysluplnosti projektu, o získání finančních prostředků na rozvoj škol, vzájemné spolupráci a pomoci pedagogickým pracovníkům k přenosu sdílení informací a ani propojení formálního a neformálního vzdělávání. Chyběla také podpora městské části s pomocí neustále vysvětlovat význam projektu.

Některé zapojené školy měly také obavu z velké administrativní a formální náročnosti, zatíženosti projektu, malého přínosu pro organizaci a žádného či minimálního provázání na denní problematiku. Objevila se také „neochota“ ke sdílení. Někteří ze zapojených subjektů měli dojem, že se jim „sahá“ na jejich teritorium.

Podle mého názoru byla velká škoda, že se v projektu nepokračovalo. Byl velmi dobře „nastartován“ po stránce Strategických dokumentů. Realizační tým odvedl skvělou práci, za což bych mu chtěla tímto zpětně poděkovat.

2.5.3.2 Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Vzhledem k tomu, že se v projektu nepokračovalo, tak chyběly finanční prostředky i lidské zdroje, které by organizovaly a zajišťovaly vzdělávací akce, setkání např. pedagogů škol směřující ke vzájemnému sdílení a přenosu informací.

Pokud se nějaké vzdělávací akce, setkání uskutečnily, tak je organizovala konkrétní škola a byly určeny jenom pro danou školu (pedagogické pracovníky, děti a žáky, či jejich rodiče), ale už nebyly „otevřeny“ všem.

V čem se pokračovalo?

Udržela se setkání (výjezdní zasedání) ředitelů škol se zřizovatelem (městskou částí), kde organizátorem byla/je městská část. Na těchto akcích může docházet k výměně zkušeností a spolupráci mezi jednotlivými řediteli základních a mateřských škol.





Velký přínos MAPu I byl v rozvoji neformálního vzdělávání (Prázdniny na Trojce, Volný čas na Trojce), kde tato činnost funguje i nadále. Rodiče, jejich děti a žáci nabízené aktivity velmi oceňují a jsou hodně vyhledávané. Za tím stojí ovšem tým lidí, kteří tomu věnují svůj čas a energii.

Byla také posílena role informačních technologií ve sdílení příkladů dobré praxe. Zůstal funkční informační a prezentační systém webových portálů, elektronický systém práce s daty, elektronické sběry dat. Pro rodiče elektronické vyhledávače zájmových činností, ve kterém volnočasové organizace nabízejí své služby rodičům dětí a žáků.

Otevřela se rovněž otázka začleňování žáků ze sociálně znevýhodněného prostředí.

Zůstal funkční Roční akční plán – Podpora jazykové gramotnosti (rozvojové programy, kurzy, stáže), provázání činnosti NNO a dotačních programů, podpora preventivních programů a programů s přímým financováním škol.

Co zůstalo nedořešeno?

Do budoucna je potřeba nezbytná spolupráce všech aktérů (formálního i neformálního) vzdělávání – hledání forem a aktivit neformální spolupráce mezi školami a neziskovým sektorem. Změnit princip tvorby pracovních skupin tak, aby byla jejich činnost přesně nastavena na priority jako takové. Čímž by mohlo dojít k většímu propojení činnosti organizací formálního a neformálního vzdělávání.

Je potřeba také hledat vhodný způsob školení pedagogických pracovníků (chybí motivace ze stran pedagogů, problémy se zajištěním provozu škol a online forma komunikace je mnohdy kontraproduktivní).

3 Evaluace MAP III

Tato evaluace vyhodnocuje proces místního akčního plánování ve vzdělávání, který v daném území probíhal v období **od 1. 8. 2022 do 30. 11. 2023**. Opět si klade za cíl zhodnotit dopady, účelnost a udržitelnost projektu v daném území a zjistit, zda cíle byly naplněny.

Jedná se o evaluaci z hlediska povahy o tzv. dopadovou/výsledkovou, sumativní a opět interní. Funkční nezávislost evaluátorky je zachována, jelikož v rámci projektu nevykonávala žádnou činnost, která by zavdávala střet zájmů. V rámci tohoto projektu působila pouze na pozici evaluátorky projektu.

Cílem tohoto projektu bylo znovuoobnovení procesu MAP a rozvoje partnerství v území, které bylo nastaveno během realizace MAP I.

Hlavním cílem projektu bylo zlepšení kvality předškolního a základního vzdělávání v území městské části Praha 3 prostřednictvím společného informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb. Projekt se snažil navázat na MAP I s cílem zaměřit se na prohloubení spolupráce aktérů MAP a na podporu plánování





při tvorbě společných strategií a vizí pro zlepšování kvality vzdělávání. Cíle bude jedině dosaženo prostřednictvím spolupráce zřizovatelů škol, jednotlivých ZŠ a MŠ, nestátních neziskových organizací, a ostatních aktérů, včetně rodičů dětí a žáků.

3.1 Cílové skupiny a zdroje dat

Cílové skupiny jsou shodné s MAP I. Zhodnocení, co aktérům MAP III přinesl, je součástí závěrečné zprávy.

Evaluace probíhala v kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumného šetření.

V rámci kvalitativního šetření proběhly rozhovory se členy realizačního týmu a s vybranými koordinátory jednotlivých pracovních skupin.

V rámci kvantitativního šetření byly použity dotazníky, které byly složeny z hodnotících otázek (hodnocení jako ve škole), tak i z otázek otevřených, s cílem, aby respondenti měli maximální možnost zhodnotit projekt a tím naplnit i cíl evaluace. Dotazníky byly v online podobě.

V rámci realizace výzkumu byly dodržovány Etické principy. Všichni respondenti byli informováni o účelech výzkumu a dalším zacházení s daty. Účast byla dobrovolná a základem bylo zachování anonymity a mlčenlivosti výzkumníka.

3.2 Vyhodnocení jednotlivých evaluačních otázek

3.2.1 Účelnost

3.2.1.1 Do jaké míry se v území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?

Podařilo se dosáhnout různé míry úspěšnosti při dosahování hlavního i dílčích cílů MAP. Níže je uvedeno podrobnější zhodnocení.

Hlavním cílem MAPu je zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ.

V území městské části Praha 3 se podařilo zrealizovat projekt MAP III. Už jenom tato skutečnost, že došlo k samotné realizaci projektu a plnění jeho aktivit představuje do značné míry naplňování hlavního cíle.

V průběhu realizace projektu byly zmapovány potřeby rozvoje vzdělávání v území (nedostatečný počet míst ve školách, nevyhovující materiální, technické i personální vybavení škol, malé zapojení rodičů dětí a žáků do života škol, potřeba zavádění nových pedagogických a didaktických metod do výuky, lepší podmínky pro inkluzivní vzdělávání, atd.) a vytyčena strategie městské části.

Velkým tématem škol v území je také integrace a vzdělávání dětí a žáků (cizinců s odlišným mateřským jazykem) v důsledku přijímání ukrajinských uprchlíků v souvislosti s válečným konfliktem





na Ukrajině. Pro školy i organizace neformálního vzdělávání tím vznikly i problémy spojené s kvalitním personálním zabezpečením.

Samotné zlepšování vzdělávání je cílem pro MAP IV. Nicméně lze zkonstatovat, že došlo k propojení aktérů ve vzdělávání (politické vedení, odbor školství, jednotlivé mateřské a základní školy, NNO, PPP, odborná veřejnost, rodiče dětí a žáků) za účelem společného plánování priorit vzdělávání v území. Zapojené subjekty mají zájem o realizaci projektu a tím pádem i o zlepšování vzdělávání.

Závěr: Hlavní úkol MAPu je nastaven na delší časové období, než je námi sledované.

Dílčí cíle MAPu:

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

Projekt MAP byl zaměřen na zlepšení strategického plánování, koordinace a komunikace mezi školami a školským odborem.

Se základními a mateřskými školami byl projednán a dopracován Strategický rámec MAP III pro vzdělávání v území. Byly jasně určeny, prodiskutovány priority, což vedení škol i jejich zaměstnancům pomohlo uvědomit si, na čem je třeba pracovat a jakým směrem se školy mají rozvíjet a kdo jim v tom může být nápomocen. Školy byly vyzvány k tomu, aby si vytvořily své vlastní Strategie. Posoudily své slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby (SWOT analýzu). Odborná garantka projektu jim vysvětlila význam a účel těchto aktivit a proč je dobré mít strategické plány zhotoveny a jak s nimi v budoucnu pracovat. Vše bylo sladěno s cíli ve vzdělávání politického vedení a zřizovatele a dáno do souladu se Strategií 2030+.

Závěr: Cíle bylo dosaženo. Jedná se o „živý“ dokument, který bude průběžně aktualizován dle potřeb zapojených subjektů.

2) Sdílení porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání.

Poskytnutí, zajištění kvalitního inkluzivního vzdělávání je jedním ze stěžejních aspektů projektu MAP III. Vytvořit takové prostředí, ve kterém je každý žák respektován a podporován ve svém individuálním rozvoji a vzdělávání, bez ohledu na jeho schopnosti nebo speciální potřeby.

Díky realizaci projektu MAP III došlo k propojení všech zásadních aktérů pro vytvoření, zlepšení inkluzivního prostředí ve školách – Odboru sociálních věcí, PPP, odboru školství, základních a mateřských škol, Domu dětí a mládeže a dalších poskytovatelů služeb pro děti a mládež, které do této doby působili velice odděleně. Zaslouhou realizace projektu zasedli všichni aktéři k jednomu stolu a měli tak příležitost lépe zmapovat problematiku inkluze.

Téma inkluze bylo také mnohokrát probíráno, diskutováno na setkávání zej. Pracovní skupiny pro rovné příležitosti, kde jednotliví aktéři mohli sdílet své zkušenosti, postřehy, náměty.





Závěr: Tato oblast vzdělávání je velmi důležitá, náročná a samozřejmě na ni existují rozdílné pohledy. Inkluzivní vzdělávání je složitý a komplexní proces, který vyžaduje trvalé úsilí a podporu. V navazujícím projektu (pokud bude schválen) bude potřeba posílit profesní rozvoj pedagogů a poskytnout jim více podpory a zdrojů, aby mohli úspěšně pracovat s různorodými potřebami dětí a žáků. Ale také podílet se i na vytváření prostředí, které bude podporovat všechny děti a žáky, respektovat jejich individuální rozdíly, posilovat spolupráci s rodiči a dalšími aktéry ve vzdělávání.

3) Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území – dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě a každého žáka v inkluzivní škole.

Pracovní skupina pro rovné příležitosti zaštiťovala možnosti diskuzí se školami a dalšími aktéry (PPP, NNO, DDM, vedení radnice, veřejnost) o překážkách, které brání dalšímu rozvoji inkluzivního vzdělávání. Výsledkem těchto debat bylo definování tématu inkluze zejména jako vytváření bezpečného prostředí ve školách, které zahrnuje nejen děti a žáky, ale i pedagogy, další pracovníky škol, veřejnost a hlavně nestigmatizuje inkluzované.

Školy měly možnost sdílet příklady dobré praxe a uvažovat nad novými postupy a inspirovat se novými řešeními a také přinést do diskuze pohled z terénu. Stejně tak podpůrné neziskové organizace měly možnost se dozvědět, co například z organizačního hlediska brání implementaci některých opatření, což při pohledu zvenčí není zcela zřejmé. V městské části Praha 3 velice rezonovalo téma integrace cizinců a podpora škol ohrožených segregací.

Závěr: Můžeme zkonstatovat, že došlo k naplnění tohoto cíle. Připravená opatření jednotlivých cílů a jejich následné aktivity (RAP) mají vést ke snižování nerovností ve vzdělávání.

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

Lze říci, že za období realizace projektu MAP III, dle hodnocení ředitelů MŠ a ZŠ, se zlepšila komunikace se zřizovatelem i mezi školami navzájem. Došlo k výraznější a srozumitelnější komunikaci zřizovatele směrem k veřejnosti.

Je také viditelná větší informovanost o aktivitách městské části Praha 3, MAPu a organizacích neformálního vzdělávání směrem k rodičům a veřejnosti, a to prostřednictvím webových stránek či sociálních sítí. Rodiče, veřejnost, ale také pedagogové a další aktéři vzdělávání na Trojce mají možnost se dozvědět, která témata „vidí“ městská část jako prioritní, mohou sledovat aktuální informace ze školství, aktivity MAPu a mají možnost se k nim vyjádřit a připomínkovat je či zasílat náměty. Ať už prostřednictvím odkazů na webových, facebookových stránkách či dotazníkovým šetřením při veřejném setkání.

Závěr: I když se objevily první úspěchy, je potřeba i nadále posilovat spolupráci mezi všemi aktéry v území a hledat nové cesty/způsoby, jak zejména rodiče a širokou veřejnost zapojit do vzdělávacího procesu a vytvářet dlouhodobé partnerství v území. Problémem je a bude velká





vytíženost rodičů, kteří svůj čas budou věnovat jen úzké oblasti vzdělávání, která je jako uživatele (jenž zastupuje své děti a žáky) v území zajímá a hlavně trápí.

Shrnutí: Sledované období bylo velmi krátké, aby se dalo plně dosáhnout stanovených cílů. Stanovené plány jsou vytyčeny z dlouhodobého hlediska. V nastavených procesech spolupráce a fungování je potřeba dále pokračovat a pracovat na nich. Ale přesto už nyní můžeme zkonstatovat, že se v rámci realizovaného projektu dosáhlo významného pokroku a hodně dílčích cílů bylo již splněno nebo rozpracováno. Začaly se navazovat vazby spolupráce, komunikace, sdílení informací, tvorba Strategie, atd. Identifikovaly se také problémy, na které je potřeba se v dalším období zaměřit.

Vzhledem k tomu, že MAP III nebyl implementačního charakteru, nemohl se tak plně zaměřit na zlepšování v oblasti odborného/profesionálního rozvoje pedagogů, poskytnout jim adekvátní školení, která by efektivně reagovala na různorodé potřeby dětí a žáků a vedla ke zlepšování vzdělávání v území. Nedílnou součástí je také spolupráce, komunikace rodiny dětí a žáků se školou. V této oblasti došlo určitě k posunu.

3.2.1.2 Co k dosažení těchto cílů bránilo?

Hlavním problémem byl vůbec přístup a vnímání projektu ze strany některých účastníků. Do značné míry to bylo způsobeno špatnými zkušenostmi, které měli z předcházejícího projektu MAP I. Je možné, že jim v minulosti nebyl tento projekt dobře zdůvodněn, popsán jeho cíl, vysvětleny podrobně jednotlivé aktivity a jejich smysl. Nebo po skončení projektu, aktivit nenásledovaly další potřebné a slíbené kroky a realizace/účast tak pro aktéry vyšla naprázdno. Mohlo to být také způsobeno ne příliš dobrými vztahy se zřizovatelem, či mezi subjekty formálního a neformálního vzdělávání navzájem, kdy mnohé z nich se pořád berou spíš jako konkurence a ne partneři.

Proto vnímání a přístup k projektu bylo považováno za určitou bariéru, kterou odbor školství ve spolupráci s realizačním týmem v počátcích musel hodně překonávat.

Výzvou bylo také zdat obavy škol z kritiky a nastavení vztahů a vyhýbání se nepříjemným tématům a jejich řešení. Důležitým úkolem bylo také překonat nedůvěru v nové vedení radnice, (které se velice radikálně obměnilo) a vedení odboru školství.

Nevýhodou projektu MAP III bylo také to, že nebylo možné realizovat implementační aktivity.

Složité bylo také postavení týmu MAP a vybudování si podmínek pro jeho fungování v prostředí, které je nastaveno pro zaměstnance městské části.

3.2.1.3 Co k dosažení cílů naopak pomáhalo?

Základem bylo nastavení efektivní a konstruktivní komunikace se školami, která byla postavená na formativním hodnocení vedení škol i práce odboru školství. Dále opakované





vysvětlování významu projektu (např. proč je dobré mít Strategii, k čemu to dále povede, co díky tomu můžeme získat, atd.).

Podařilo se také vytvořit bezpečné prostředí pro komunikaci všech zapojených aktérů, které vede k hledání společných řešení.

Důležitou roli hráli také vytvořené pracovní skupiny. Jejich koordinátoři (vedoucí) byli vybráni velmi dobře a pod jejich vedením jednotlivé týmy řádně pracovali na stanovených úkolech (vize, analytická část, SWOT analýza, atd.). Jejich nápady/náměty jsou zahrnuty do Ročních akčních plánů.

Závěr: Ve velké míře se podařilo problémy zvládnout a navazující projekt MAP IV bude mít už lepší startovací pozici. Nesmí se ovšem zapomínat na neustálou otevřenou komunikaci, která napomohla vzniklé bariéry překonávat.

3.2.1.4 Do jaké míry se podařilo postupovat v souladu s principy MAP III?

Principy MAP

Princip spolupráce

Na tento princip realizační tým kladl velký důraz. U některých zapojených subjektů forma spolupráce byla aktivní, u některých spíše pasivní. Co úplně zatím nefunguje, je spolupráce s neziskovým sektorem. Ale realizačnímu týmu je tato skutečnost známa a v navazujícím projektu bude usilovat o větší propojení/zlepšování.

Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů

Veřejnost je pravidelně prostřednictvím všech komunikačních kanálů (webové stránky, facebookový profil, Radniční noviny, plakáty, infopanely), informována o akcích, které se v rámci MAP III dějí.

Byla přizvána na setkání u „Kulatého stolu“, kde byl představen MAP a řešena problematika školství. Osobně či prostřednictvím dotazníkové šetření se k této problematice mohla vyjádřit. Svoji účastí projevila zájem na zlepšování vzdělávání v území.

Zapojení a hlavně aktivní zapojení by mělo být důležitým úkolem v dalším období.

Princip dohody

Tento princip byl v MAP III splněn. Veškeré kroky byly vždy vysvětleny, prodiskutovány. Kdokoliv z účastníků/aktérů se k jednotlivým dílčím závěrům mohl vyjádřit. Jejich přijetí bylo založeno na dohodě.

Princip otevřenosti





Proces místního akčního vzdělávání nastavil požadavek respektování zásady rovných příležitostí a možnosti aktivní participace všech dotčených zájmových skupin. Otevřenost MAPu přispěla k rozvoji vzájemné kooperace. Účast v jednotlivých pracovních skupinách, Řídícím výboru byla otevřena všem zájemcům, kteří měli zájem o práci/spolupráci, a to po celou dobu trvání projektu. Tímto byl tento princip naplněn.

Princip SMART

Metodika SMART byla všem účastníkům představena. V rámci místního akčního plánování byly stanoveny jednotlivé priority, cíle a k nim definovány konkrétní aktivity. Všechny cíle a aktivity respektují princip SMART.

S – specifická – konkrétní nastavení cíle, opatření;

M- měřitelná – uvedeny indikátory;

A – akceptovaná – projednána v rámci RT, PS, schválena ŘV;

R – realistická – odráží skutečné potřeby, jsou proveditelná a finančně dostupná;

T – termínovaná - ohraničená v čase.

Závěr: V rámci dokumentu MAPu III jsou všechny tyto informace uvedeny a princip SMART je tak naplněn.

Princip partnerství

V rámci realizace MAPu III se začala budovat partnerství mezi zapojenými subjekty, ale nicméně na tuto oblast je potřeba se zaměřit v navazujícím projektu.

Závěr: Princip partnerství byl dodržen.

3.2.2 Dopady

3.2.2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

Můžeme říci, že realizací projektu došlo k opětovnému navázání partnerství, vztahů. Otevřela se některá ožehavá témata. Došlo k aktualizaci současného stavu ve školství/školských zařízeních. Jednotlivé subjekty si mohly položit otázky (jak na tom jsme, co potřebujeme, co bychom chtěli do budoucna změnit, jak na to půjdeme, atd.).

Vytvořily se Strategie, byl zpracován Roční akční plán (RAP) na základě požadavků/námětů jednotlivých pracovních skupin s přispěním garantky projektu a realizačního týmu. Prostřednictvím





RAPu by mělo dojít k naplnění vytyčených cílů a dotčeným subjektům/aktérům v území snad přinese spokojenost s novými nabízenými možnostmi.

Zahájila se diskuze o vzdělávání dětí a žáků a rodiče dostali jasnou zprávu o tom, že městská část má zájem vzdělávání v území zlepšovat.

3.2.2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Důležité je, že vůbec projekt MAP III byl realizován a hlavně podporován městskou částí Praha 3. Vznikl profesionální realizační tým, sestavil se Řídící výbor a vytvořilo se 6 pracovních skupin. Už to, že došlo k vytvoření těchto skupin, vedlo k setkávání, vzájemnému propojení, otevřené komunikaci, sdílení zkušeností, apod.

- a) **děti a žáci** – do budoucna „vidina“ motivujícího, bezpečného a komunikujícího prostředí, které napomůže rozvoji osobního potenciálu každého žáka.
- b) **rodiče dětí a žáků** dostali „příslib“, že se začíná ve vzdělávání dětí a žáků něco měnit.
- c) **ředitelé a ostatní vedoucí pracovníci škol a školských zařízení** se setkali se svým zřizovatelem (nejen na výjezdním zasedání), ale dostali prostor řešit své problémy a palčivá témata. Potkávali se také osobně na jednání Řídícího výboru.
- d) **pedagogičtí pracovníci MŠ a ZŠ** - důležité je, že vůbec probíhala setkání jednotlivých pracovních skupin. Zde docházelo k navazování nových vztahů, k výměně názorů, zkušeností, řešily se palčivé problémy jednotlivých účastníků, ale i možnosti do budoucna. Na základě práce jednotlivých pracovních skupin byl vytvořen RAP. Příští projekt přinese celou řadu implementačních aktivit, které povedou ke zlepšování kvality učení.
- e) **veřejnost a ostatní aktéři v území** – otevřenou komunikaci, informování, zpětnou vazbu vyjádřit se k problémům v oblasti školství v území, možnost účastnit se jednání v jednotlivých pracovních skupinách a Řídícím výboru.
- f) **zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelé škol** – vzájemnou spolupráci, komunikaci při tvorbě strategie v oblasti školství.

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

Nastavení spolupráce s projekty KAP, NIP, kteří poskytují metodickou podporu akčnímu plánování v území. Dochází k výměně informací, zástupci jsou členy Řídícího výboru.





3.2.3 Udržitelnost

3.2.3.1 Jakým způsobem se v MAPu bude pokračovat?

V současné době se předpokládá, že se v MAPu bude pokračovat navazujícím projektem MAP IV. Na základě potřeb, stanových cílů se budou realizovat implementační aktivity, které pedagogům pomohou vzdělávat nejen děti a žáky, ale hlavně samy sebe.

V případě, že by tomu tak nebylo a navazující projekt by nebyl realizován, tak jako MAP II, nastavené principy fungování a spolupráce by měly přetrvat i po ukončení samotné realizace projektu. Měla by být zachována spolupráce zřizovatele a škol, spolupráce mezi jednotlivými školami. V rámci pracovních skupin se navázala nová partnerství, která by mohla být funkční.

Některé aktivity uvedené v RAPu také nevyžadují finanční prostředky, ale spíše čas a ochotu zapojených aktérů. V tom vidím největší problém, zda se najde konkrétní osoba (osoby), které v uvedené činnosti/aktivitě budou pokračovat.

3.2.3.2 Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Ano, můžeme říci, že plán udržitelnosti je nastaven tak, aby byl realistický. A uskuteční se, pokud tomu bude nakloněná zejména městská část a její politické vedení. V současné době tomu tak v Praze 3 je, což hodnotím velmi pozitivně.





4 Závěrečná zpráva

Závěrečná zpráva obsahuje krátký popis situace v území před akčním plánováním, cíle MAP (co měl změnit) a mechanismu, jak těchto cílů mělo být/spíše bude dosaženo.

V této zprávě budou zodpovězeny otázky stanovené v Evaluačním plánu, popsán postup, jak byly tyto odpovědi získány a jejich omezení. Zpráva obsahuje manažerské shrnutí, metodologii, evaluační zjištění a doporučení.

4.1 Manažerské shrnutí

Motivací k zapojení se do projektu v roce 2016 byla především snaha zlepšit úroveň vzdělávání v území městské části Praha 3 a podpořit komunikaci, spolupráci a sdílení informací mezi aktéry a vytvořit funkční partnerství v oblasti předškolního, základního a neformálního vzdělávání.

Nositelem projektu byla městská část, která je zřizovatelem největšího počtu škol. Do projektu se podařilo zapojit všechny školy, neziskové organizace a další subjekty. Počáteční práce byly však ztíženy nulovou informovaností škol a dalších subjektů o plánovaném strategickém projektu MAP z MŠMT. Vedení odboru školství absolvovalo rozhovory s řediteli jednotlivých subjektů, vysvětlovali jim náplň projektu, přínosy, pokud se zapojí a budou spolupracovat.

V další fázi proběhla tvorba základní platformy (RT, PS, ŘV), sběr plánů a potřeb jednotlivých aktérů, a to jak investičních i neinvestičních. Pracovalo se na tvorbě Strategického rámce a dalších požadovaných dokumentů dle Postupů MAP I. V průběhu realizace projektu se vytvořila také celá řada dalších prospěšných dokumentů (viz Evaluace MAP I). Bohužel, jak již bylo uvedeno výše, došlo v roce 2018 na jednání Řídícího výboru k rozhodnutí nepokračovat v navazujícím projektu MAP II.

Vzhledem k této skutečnosti, že se nerealizoval projekt MAP II, tak městská část, která je v území Prahy 3 zřizovatelem 10 základních škol a 16 mateřských škol, přišla o možnost se školami společně pracovat na strategii vzdělávání v území. Školy tak byly velice autonomní a přicházely o možnost blíže se seznamovat a vzájemně se inspirovat. Stejně tak zřizovatel neměl nástroj k efektivnímu řízení, směřování škol v území a k zapojení veřejnosti do debaty o vzdělávání. Podpora jednotlivých oblastí ve vzdělávání ze strany městské části tak byla do značné míry nekonceptní a závislá na aktuálním vedení radnice a současném vedení jednotlivých škol. Komunikace mezi soukromými školami a NNO v území byla sporadická. Vzájemně se jednotlivé subjekty vnímaly velmi konkurenčně.

V daném území fungovaly pouze projekty zaměřené na podporu dětí (Podpora dětí s OMJ v mateřských školách městské části Praha 3 a Začleňování a podpora dětí s OMJ v mateřských školách městské části Praha 3 II). Pokud se realizovaly nějaké jiné programy, tak byly výhradně v kompetenci jednotlivých škol – např. Šablony, Erasmus.

V průběhu roku 2022 došlo v městské části Praha 3 ke změně politického vedení. Jednou z hlavních priorit „nové radnice“ je oblast školství a tím také podpora MAPu. Proto v tomto





roce, byla podána žádost o realizaci projektu MAP III. Před odborem školství stál velmi nesnadný úkol znovu oslovit všechny školy v území, neziskové organizace a další partnery a opětovně vysvětlovat význam, přínosy tohoto projektu. Úloha to byla velmi nelehká, protože zde panovala nedůvěra, neochota, obava z velké administrativní zátěženosti. Na druhé straně je třeba vyzdvihnout zásluhu odboru školství (že se jim to podařilo a MAP III se realizoval) a také vedení Prahy 3 (p. starosty a p. místostarosty), kteří se velmi aktivně účastnili důležitých akcí projektu.

4.2 Metodologie

Podkladem této Závěrečné evaluační zprávy byl schválený Evaluační plán. V rámci sběru dat evaluačka vycházela především z desk-research dostupných dokumentů.

Hlavním zdrojem informací v projektu **MAP I** byly odpovědi na otázky v Sebehodnotících zprávách a dalších dokumentech, které v průběhu realizace projektu vznikly. Dále rozhovor s vedoucí Pracovní skupiny pro neformální vzdělávání a další vzdělávací organizace. Omezujícím limitem byla dlouhá doba od ukončení projektu MAP I a také to, že kromě jednoho člena ze současného realizačního týmu nebyl nikdo účastníkem realizace tohoto projektu.

MAP III

Zdrojem pro zhodnocení projektu MAP III byla vzniklá dokumentace, řízené rozhovory se členy realizačního týmu, dotazníkové šetření mezi koordinátory (vedoucími) a členy všech pracovních skupin a rozhovor s vybranými vedoucími těchto pracovních skupin. Dále sběr dat od členů Řídícího výboru a široké veřejnosti při účasti na „Kulatém stole“.

Některé zjištěné informace mají své omezující limity, protože většina respondentů se nezabývala projektem jako celkem, ale hodnotí jej ze svého úhlu pohledu, takže některé jejich názory jsou velmi subjektivní. U dotazníkového šetření se jako obvykle objevila horší návratnost, přehlčení respondentů velkým množstvím různých dotazníků, ze kterého v poslední době pramení nechuť vyplňovat další. V rámci projektu MAP III nebyla umožněna realizace implementačních aktivit, což se také odrazilo v nižší návratnosti dotazníkové šetření.

Využito bylo i metod prostého pozorování, kdy se evaluačka projektu pravidelně účastnila porad realizačního týmu, pracovních skupin, setkání Řídícího výboru i schůzky s veřejností (Kulatý stůl), kde neformálně pohovořila s účastníky a vyslechla si jejich názory, požadavky, náměty.

V souladu s dokumentem MAP III byly zodpovězeny všechny základní evaluační otázky.

Všechny výstupy z projektu jsou k dispozici na webových stránkách www.skolypraha3.cz.





4.3 Evaluační zjištění

4.3.1 Účelnost

Městská část Praha 3 reagovala na Výzvu č. 02_15_005 Místní akční plány rozvoje vzdělávání vyhlášenou v roce 2015 a na Výzvu č. 02_20_082 Akční plánování v území s hlavním cílem zlepšit kvalitu předškolního a základního vzdělávání v území městské části Praha 3 prostřednictvím společného informování, vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro následné společné řešení místně specifických problémů a potřeb.

Projekt měl navazovat na MAP I a byl zaměřen na prohloubení spolupráce aktérů MAP a na podporu plánování při tvorbě společných strategií a vizí pro zlepšování kvality vzdělávání. Cíle bude dosaženo prostřednictvím spolupráce zřizovatelů škol, jednotlivých MŠ a ZŠ, nestátních neziskových organizací a ostatních aktérů, včetně rodičů dětí a žáků.

Už v rámci realizace projektu MAP I byla nastolena koncepce vzdělávání, informační kanály.

Projekt MAP III vytvořil Strategické dokumenty, jejichž součástí jsou také Roční akční plány. Jedná se o „živý“ dokument, který bude průběžně aktualizován. Jsou zde sjednoceny cíle/zájmy/potřeby jednotlivých partnerů.

Je také kladen důraz na poskytování co nejlepší úrovně vzdělávání nezávisle na podobě speciálních potřeb dětí a žáků a zlepšení spolupráce s rodiči.

Závěr: V uplynulém období (realizace projektu MAP III) se realizační tým zaměřil zejména na formální stránku projektu (tvorbu všech Strategických dokumentů), zapojení pracovních skupin do činnosti. Uskutečnila se první setkání všech partnerů v území (alespoň částečně se projekt dostal do povědomí veřejnosti). Dále se vytvořil stabilní realizační tým, který ve velmi úzké spolupráci s odborem školství se snažil vysvětlovat podstatu, význam projektu všem zainteresovaným stranám.

Projekt je velmi dobře nastaven, ale je to běh na dlouhou trať. Do budoucna je potřeba pokračovat v realizaci partnerství napříč všemi subjekty zabývajícími se vzděláváním v území, zaměřit se na spolupráci, sdílení a předávání zkušeností v rámci škol a zapojit do procesu také zákonné zástupce (rodiče dětí a žáků).

4.3.1.1 Kterým problémům se muselo čelit při realizaci MAPu III?

Na úvod je potřeba zmínit, že největší komplikací, která ovlivnila proces místního akčního plánování, byla absence strategie v území a nerealizace navazujícího projektu MAP II.

Hlavním rysem oblasti plánování je dlouhodobá spolupráce a partnerství v oblasti vzdělávání, která je otevřená všem aktérům mající zájem o spolupráci. Základem je však fungování partnerství, které je založeno na dobrovolnosti, a to by v projektu MAP II nebylo splněno.

Tato chybějící návaznost, obava z nerealizace MAPu II, administrativní náročnost, do značné míry ovlivnila ochotu a míru spolupráce v MAPu III. V podstatě se začínalo od začátku a bylo velmi obtížné přesvědčit zejména ředitele MŠ a ZŠ připojit se do projektu.





I když projekt trval 16 měsíců (srpen 2022 – listopad 2023) lze říci, že se jednalo o velmi krátké časové období (a to z důvodů nerealizace MAP II). Trvalo skoro půl roku, než se vytvořily funkční pracovní skupiny, které pochopily podstatu projektu a požadavky na ně kladené. Dále v projektu docházelo k žádostem o změny (např. rozdělení pracovních skupin ze 4 na 6 v důsledku rozdělení matematické a čtenářské gramotnosti na MŠ a ZŠ, atd.). Tyto změny, jejich schválení, vždy vyžádalo práci navíc realizačního týmu a získání souhlasu také trvalo nějakou dobu, což občas způsobovalo komplikace.

Celý projekt MAP III byl pro městskou část výraznou administrativní zátěží v oblasti personalistiky a účetnictví, aniž by toto hledisko projekt zohledňoval v uznatelných nákladech. Bylo mnohdy velmi obtížné skloubit vnitřní komplikovaná pravidla úřadu s potřebami projektu. To v důsledku vedlo ke zbytečně negativnímu vnímání projektu zaměstnanci úřadu a jeho nepodpoře.

Projekt MAP má velmi složité zadání, mnohdy ne úplně srozumitelné a pochopitelné. Mnohé nejasnosti, nesprávné pochopení se objeví až v průběhu či na konci realizace projektu.

Také bylo náročné obnovit dialog mezi rodiči dětí a žáků, řediteli (pedagogy) škol a městskou částí, což v předcházejícím období nefungovalo a byla zde dost velká nedůvěra.

V průběhu realizace projektu musela také ze zdravotních důvodů ukončit svoji činnost garantka projektu Mgr. Iveta Němečková. Její pozice byla sloučena a v současné době tuto činnost vykonává odborná garantka Bc. Veronika Němečková, která vede odborný tým a úzce spolupracuje s administrativní částí týmu.

Objevily se také komplikace s vytvořením Pracovní skupiny pro rozvoj matematické gramotnosti v ZŠ. Důvodem byl/je nedostatek pedagogů matematiky. Vyučující jsou také „staršího data“ a již nemají zájem učit se novým věcem.

Členové jednotlivých pracovních skupin se museli podílet na tvorbě Strategii. Tato oblast pro ně byla „nezáživná“, a to se projevilo v malé účasti na setkáních.

Také chybí větší propojení formálního a neformálního vzdělávání a zapojení (propojení) rodičů s pracovními skupinami.

Závěr: V rámci realizace MAP III je jedním z výstupů činnosti pracovních skupin SWOT-3 analýza, která se povinně provádí pro následující klíčová témata: podpora čtenářské gramotnosti, podpora matematické gramotnosti, rozvoj potenciálu každého žáka a podpora pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí pracovníků ve vzdělávání. SWOT-3 analýza obsahuje minimálně 3 slabé stránky, 3 silné stránky, 3 ohrožení a 3 příležitosti.

Vzhledem k tomu, že se SWOT analýza teprve vytvářela a neprobíhaly implementační aktivity nelze na konci tohoto programového období reflektovat, zda byly využity silné stránky a příležitosti formulované ve SWOT analýze či zda se podařilo slabé stránky identifikovat a předcházet hrozbám. Pokud se vyskytly nějaké problémy (viz výše), tak snahou všech zapojených subjektů je bylo nějakým způsobem v rámci možností vyřešit. A to se myslím povedlo.





4.3.1.2 Silné stránky (pozitiva) při realizaci projektu

MAP I i MAP III se mohl opřít o aktivní a na odborné úrovni erudovaný realizační tým, kvalitní koordinátorky jednotlivých pracovních skupin a v případě realizace MAPu III i o velkou politickou podporu a spolupráci se školským úřadem městské části Praha 3.

Na vysoké úrovni jsou zpracované i komunikační nástroje – ať se jedná o webové stránky, facebookový profil projektu či tiskové zprávy v Radničních novinách. Do projektu se podařilo zapojit rodičovskou veřejnost a vznikla synergie mezi jednotlivými aktéry. Začínají se hledat nové cesty, další způsoby vzdělávání. Došlo k propojování škol a pozvolnému vyměňování příkladů dobré praxe. Identifikovali se potencionální místní lídři z řad pedagogů jednotlivých škol (např. Mgr. Miroslava Černá, Mgr. Milada Suchá).

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

Tvorba a realizace MAP po celou dobu trvání projektu respektovala základní principy MAP.

Princip spolupráce

MAP I

Nositelem projektu byla městská část Praha 3. Do projektu se zapojilo 47 subjektů, které podepsali Smlouvu o partnerství a spolupráci v rámci projektu v roce 2016. Vznikl Řídící výbor, 4 pracovní skupiny a realizační tým. Byla zde spolupráce zřizovatele, zástupců formálního a neformálního vzdělávání zej. na jednání Řídícího výboru, pracovních skupin.

MAP III

Nositelem projektu byla opět městská část Praha 3, která prostřednictvím odboru školství oslovila aktéry v území k vzájemnému partnerství a spolupráci na realizaci projektu. To bylo stvrzeno uzavřením Dohody o spolupráci, kterou v roce 2022 podepsalo 34 subjektů. V rámci projektu kromě realizačního týmu opět vznikl Řídící výbor, 6 pracovních skupin.

Závěr: V rámci celkové realizace projektu MAP I i MAP III spolu spolupracovala městská část, zřizovatelé jednotlivých školských zařízení, poskytovatelé neformálního vzdělávání i uživatelé na procesu místního akčního plánování. Někteří z účastníků se zapojovali aktivně, někteří spíše pasivně. Realizačnímu týmu je tato skutečnost známá a do budoucna se jí bude snažit zlepšovat. Celkově lze říci, že princip spolupráce byl naplněn.

Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovaných procesů

MAP I a MAP III

K tomu, aby byla oslovena široká veřejnost, tak realizační tým v MAPu I vytvořil webové stránky a facebookový profil. Kromě nich se snažil využít i další komunikační nástroje, aby informoval veřejnost o realizaci projektu, o jeho významu, cílech, možnostech zapojení i aktivitách. Mezi další používané prostředky patří Radniční noviny, infopanely, letáky v budově úřadu, ve školách, v knihovně, na akcích neformálního vzdělávání Nová Trojka, Paleček, Ulita. Veřejnost také může dávat náměty, připomínkovat dokumenty prostřednictvím webových stránek či dotazníkové šetření





na akcích určených pro veřejnost. Také se mohou aktivně podílet na tvorbě a schvalování, a to prostřednictvím účasti v Řídícím výboru či jednotlivých pracovních skupinách.

Veřejnost se zúčastnila v MAPu I Kulatého stolu, konference pro rodiče a veletřhu. A v MAPu III jednání u Kulatého stolu 29. 5. 2023.

Závěr: Členové realizačních týmů se v obou projektech snažili informovat a zapojovat veřejnost do svých aktivit a získávat zpětnou vazbu. Ale je potřeba do budoucna na propojení a hlavně zapojení veřejnosti i nadále pracovat, aby nezůstalo jen u jednoho osobního setkání. Největší účast byla na akcích určených dětem, žákům a jejich rodičům, které zajišťují organizace neformálního vzdělávání a jsou v této oblasti hodně úspěšní.

Princip dohody

MAP I a MAP III

Celý proces Místního akčního plánování by stvrzen uzavřením Dohody o spolupráci u obou dvou projektů. Všechny zapojené subjekty měly možnost se aktivně podílet na tvorbě Strategických rámců, připomínkovat je.

Na základě činnosti realizačního týmu a jednotlivých pracovních skupin vznikly v obou projektech všechny požadované dokumenty, které byly schváleny Řídícím výborem. Pokud panovaly mezi jednotlivými aktéry rozdílné názory, tak se vykomunikovaly na jednáních a dokument byl výsledkem jejich dohody. Jediný rozpor nastal v rámci projektu MAP I, kdy realizační tým a pracovní skupiny usilovaly o pokračování v navazujícím projektu MAP II, ale u členů Řídícího výboru nepanovala shoda. Proto došlo k tajnému hlasování a výsledkem bylo v tomto projektu nepokračovat.

Co se týká činnosti realizačních týmů i jednotlivých pracovních skupin vždy došlo k dohodě a nebylo nutné hlasovat.

Závěr: Princip dohody byl v obou projektech naplněn. Jednotlivé kroky byly vždy diskutovány a přijetí jednotlivých dílčích závěrů v průběhu celého období bylo pokaždé založeno na dohodě všech aktérů.

Princip otevřenosti

MAP I a MAP III

Na webových stránkách projektu je deklarována skutečnost, že projekt MAP je otevřen všem zájemcům, kteří se chtějí aktivně podílet na zlepšování vzdělávání v území, ovlivnit tvorbu výstupů, ať už prostřednictvím některé z pracovních skupin či účasti v Řídícím výboru.

Závěr: Otevřená komunikace mezi zřizovatelem, školskými zařízeními, ale i dalšími aktéry v území přispívá k budování důvěry a rozvoji spolupráce mezi partnery, podpoře přenositelnosti příkladů dobré praxe navzájem. Tím je tento princip v obou projektech naplněn.





Princip SMART

MAP I a MAP III

V rámci Místního akčního plánování byly stanoveny priority a jednotlivé cíle v oblasti vzdělávání. Ke každému cíli definovány konkrétní aktivity. Všechny cíle i aktivity respektují princip SMART. Podrobněji viz evaluace MAP I a MAP III.

Závěr: Principy SMART se odrážejí především v návrzích Ročních akčních plánů a poté při realizaci konkrétních plánovaných aktivit. Cíle a aktivity byly stanoveny tak, aby odrážely princip SMART. Proto můžeme zkonstatovat, že je princip naplněn.

Princip partnerství

MAP I a MAP III

Partnerství MAP je dobrovolným sdružením subjektů, které aktivně podporují rozvoj vzdělávací soustavy v území. V MAP I bylo zapojeno 47 členů, v MAP III 34 aktérů. Organizační struktura reflektuje strategii MAP. Povinným orgánem je Řídící výbor. Jeho složení reprezentativně odpovídá složení partnerství MAP. V současné době má 19 členů. Základní strukturu partnerství v obou projektech dále doplňují pracovní skupiny a realizační tým. Řídící výbor i pracovní skupiny jsou otevřeny potenciálním zájemcům o členství po celou dobu realizace projektu.

Závěr: Spolupráce tří základních subjektů (Řídící výbor, pracovní skupiny a realizační tým) funguje. Zatím se ne úplně daří propojit subjekty formálního a neformálního vzdělání a rodičovskou veřejnost. Ale přesto můžeme konstatovat, že i tento princip byl splněn.

4.3.2 Dopady

4.3.2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

Pozitivní změny

Vytvořil se moderní způsob komunikace a informování nejen škol, ale hlavně široké veřejnosti prostřednictvím webových a facebookových stránek. Velmi se zlepšila komunikace školského úřadu ve vztahu ke školám. Vedení městské části a školský odbor se snaží o spolupráci s rodiči dětí a žáků s cílem zlepšit kvalitu vzdělávání v území.

V průběhu MAP I došlo také k velkému rozšíření služeb organizací neformálního vzdělávání, které jsou zaměřeny na akce pro děti a žáky či rodiče dětí a žáků.

Pomalou se začíná budovat partnerství mezi jednotlivými školami. Přínosná byla také setkání některých pracovních skupin.

Prostřednictvím Ročních akčních plánů by mělo docházet k naplnění vytyčených cílů a dotčené subjekty (pedagogové, rodiče, děti a žáci) budou spokojeni s novými nabízenými možnostmi.





Za zásadní lze považovat skutečnost, že každý, kdo má zájem, na tom může nějakým způsobem participovat. Minimálně lze říci, že vzhledem k tomu, že delší dobu v území nebylo nic podobného realizováno, tak došlo k opětovnému navázání některých partnerství, vztahů a některá ožehavá témata byla opět otevřena. Došlo k aktualizaci současného stavu – „jak na tom jsme, co potřebujeme, co bychom chtěli do budoucna změnit, jak na to půjdeme...“

Projekt taktéž pozitivně ovlivnil přístup škol k projektovému plánování. Díky dobře nastavenému vedení projektu se škol administrativní zátěž projektu téměř nedotkla. Naopak vznikl prostor pro navázání bezpečných vazeb mezi jednotlivými aktéry.

Negativní změny

Jak již bylo popsáno výše, považujeme za negativní změnu hlavně velkou pracovní a administrativní zátěž, která byla kladena zej. na odbor školství a realizační tým.

4.3.2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

- a) **děti a žáci** – snahou bylo/je vytvářet motivující, bezpečné a komunikující prostředí ve školách i mimo ně a pomáhat rozvoji osobního potenciálu každého žáka s omezením šikany a diskriminace; umožnit lepší integraci dětí a žáků se speciálními potřebami do běžných tříd.
- b) **rodiče dětí a žáků** – přínosem obou projektů je nastartování spolupráce se všemi aktéry v území, zkvalitňovat úroveň vzdělávání při respektování individuálních potřeb dětí a žáků. Poskytovat více informací o příležitostech pro rozvoj dětí a žáků nejen ve škole, ale také mimo něj. Podporovat společnou účast rodičů dětí a žáků na společných akcích a tím zvyšovat společně strávený čas. Dále zapojení rodičovské veřejnosti do přímé debaty o aktuálních problémech a směřování vzdělávání v území a rozvíjet základní klíčové kompetence pro život v 21. století.
- c) **ředitelé a ostatní vedoucí pracovníci škol a školských zařízení** – byla jim nabídnuta možnost zapojit školy do obou projektů, což přináší příležitost pro společná setkávání, vzájemné poznávání, konzultace, výměnu zkušeností. Do budoucna celou řadu implementačních aktivit, které povedou ke zlepšování kvality řízení, komunikace nejen uvnitř školy, ale hlavně k rodičům.
- d) **pedagogičtí pracovníci MŠ a ZŠ** (do této cílové skupiny řadíme zaměstnance všech škol, tzn. pedagogy, školní asistenty, speciální pedagogy, výchovné pracovníky, pracovníky prevence, školní psychology, atd.). Výše zmíněným aktérům byla nabídnuta příležitost připojit se do realizace projektu prostřednictvím členství v jednotlivých pracovních skupinách. Což sebou přináší příležitost pro společná setkávání, vzájemné konzultace, výměnu zkušeností, nápadů nejen při zkvalitňování výuky, ale také k prohloubení





spolupráce a komunikace směrem k rodičům dětí a žáků. To vše přispívá také k odbornému a osobnostnímu růstu pedagogů.

- e) **veřejnost** – možnost zapojit se do práce Řídícího výboru. Dále lepší informovanost (webové a facebookové stránky) s možností zpětné vazby. Velká nabídka akcí, které poskytují organizace neformálního vzdělávání. Na akci „Kulatý stůl“ možnost osobního seznámení s hlavními aktéry vzdělávání na Trojce a možnost zapojit se do přímé debaty o problematice školství v území.
- f) **zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelé škol** působících ve vzdělávací politice – možnost setkávání, rozvoje spolupráce, výměna zkušeností. Dále vytvářet společné postupy pro řízení škol a využít informace z MAPu pro plánování v oblasti vzdělávání. Např. zřizovatel se díky účasti na pracovních skupinách měl možnost seznámit se a navázat kontakt s pedagogickými lidry v území, dozvědět se více o potřebách a fungování škol zevnitř. Zapojením lídrů do společného plánování došlo k podpoře jejich angažovanosti a ochotě dále participovat na rozvoji vzdělávání.

Klíčovými aktéry jsou také členové realizačního týmu projektu včetně členů jednotlivých pracovních skupin a Řídícího výboru, neboť Ti na základě všech zjištěných výstupů mohou upravovat, měnit směřování projektu a přípravu projektu navazujícího.

Závěr: Místní akční plánování v území přineslo aktérům už tu skutečnost, že vůbec projekt MAP III vznikl a oni dostali možnost se do takového projektu zapojit, navázat spolupráci, vztahy. Mohlo docházet k výměně názorů, nápadů, zkušeností a řešit palčivá témata, problémy jednotlivých zainteresovaných osob. Už jen tato skutečnost je velmi cenná.

Např. ředitelé škol dostali prostor, aby se zřizovatelem řešili své problémy a palčivá témata. Roční akční plán významně reflektuje jejich potřeby (např. supervize, mediace, koučinky).

Prostřednictvím pracovních skupin také jednotliví aktéři získali pohled na problematiku i z druhé strany. Např. otázky rovných příležitostí – integrace cizinců – zásluhou projektu se NNO dozvěděli více o organizaci práce ve školách a naopak školská zařízení nahlédli na tuto problematiku integrace z nového pohledu.

V obecné rovině, ale vidím velký problém do budoucna, také v rostoucích požadavcích, které jsou kladeny na školy, zej. na pedagogy. Jsou velmi vytíženou cílovou skupinou, pod velkým psychickým tlakem, ke kterému přispělo covidové období a rychlý nástup dětí a žáků z Ukrajiny do škol v důsledku válečného konfliktu. Jejich standardní pracovní vytížení, psychicky náročná práce, problémy se zastupitelností ve školách, jim nedávají dostatek času a prostoru, který by mohli věnovat dobrovolně realizovaným projektům jako je MAP.





Zhodnocení ze strany koordinátorů jednotlivých pracovních skupin

MAP III

1) Pracovní skupina pro financování

Koordinátorem této pracovní skupiny je Mgr. Martina Radvanová. Hlavním úkolem je příprava podkladů pro rozhodování Řídícího výboru, plánování nákladů a identifikace finančních zdrojů pro realizaci naplánovaných aktivit. Dále se aktivně podílí na celém procesu společného plánování v území městské části Praha 3 a aktualizaci dokumentace MAP. Přínosem pro tuto pracovní skupinu je oblast financování ZŠ, včetně možnosti financování procesu desegregace školy. Pak návštěva v ostravské škole, sdílení dobré praxe, včetně finančních možností. S činností pracovní skupiny je koordinátorka spokojena. Vše probíhalo bez problémů. V navazujícím projektu bude tato pracovní skupina pokračovat v činnosti v obdobném složení.

Zhodnocení ze strany členů pracovní skupiny

Oceňují spolupráci se zřizovatelem a pracovní skupinou – otevřené a vstřícné jednání. Stanovení prioritních oblastí, otevření systematické diskuze o vzdělávání v Praze 3. Určení konkrétních strategických cílů. Seznámení se zástupci škol, vzhled do ekonomiky a financování škol, propojenost mezi projekty. Obavu měli členové z velké administrativy. Problémem je také nemožnost škol žádat o finance z nového OP na budování kapacit MŠ a ZŠ. Tím ztrácí pracovní skupina částečně smysl. Překážku také vidí v časovém vytížení pedagogů a dalších účastníků, kteří na projektu participují.

2) Pracovní skupina pro rovné příležitosti

Cílem této pracovní skupiny je vzájemné vzdělávání, přenos zkušeností, informací a odborně vedená diskuze o problematice nastavení rovných příležitostí a selektivnosti vzdělávacího systému a uvnitř škol. Se všemi zapojenými subjekty (školy, PPP, NNO, DDM, odbor školství, veřejnost) se diskutovalo o překážkách, které bránily dalšímu rozvoji inkluzivního vzdělávání. Mapovala se problematika inkluze a hledaly se možnosti vytváření bezpečného prostředí ve školách.

Koordinátorka této pracovní skupiny Mgr. Dagmar Ouřadová vidí v činnosti této pracovní skupiny velkou odpovědnost a také příležitost pro zlepšování nerovnosti ve vzdělávání, protože téma integrace cizinců a podpora škol ohrožených segregací je v současné době v území městské části Praha 3 velmi ožehavé téma.

Zhodnocení ze strany členů pracovní skupiny

Členové této pracovní skupiny také oceňují setkání se zřizovatelem. Dále získávání informací, jak problematiku rovných příležitostí řeší kolegové z jiných škol. Oceňují kontakty na odborníky a zajímavé osobnosti a pochvalují si, že komunikace mezi subjekty se stala více neformální.

3) Pracovní skupina pro rozvoj čtenářské gramotnosti v MŠ





Obsahem práce této pracovní skupiny bylo stanovení SWOT analýzy, shromažďování podkladů pro stanovení strategických cílů. Následovala diskuze o cílech, aktivitách a s nimi spojených potřeb, pomůcek, postupech, které by vedly k rozvoji čtenářské pregramotnosti. Nedílnou součástí stanovení strategických cílů a aktivit bylo začlenění digitální gramotnosti v souvislosti s podporou čtenářské gramotnosti a rozvoje potenciálu každého žáka.

Koordinátorka pracovní skupiny Mgr. Milada Suchá neshledává v činnosti této skupiny žádné problémy. Ona a její členové se také aktivně účastnili pracovních setkání společných online porad.

Zhodnocení ze strany členů pracovní skupiny

Otevření otázky vzdělávání v oblasti čtenářské pregramotnosti, spolupráci se členy pracovní skupiny, podílení se na tvorbě strategií, cílů a aktivit v této oblasti v území. Seznámení se s pí učitelkami z jiných MŠ, vzájemné předávání si zkušeností. Také užší spolupráce městské části se školami a větší vnímání potřeb škol a učitelů ze strany městské části.

Problém vidí v malém počtu účastníků, protože je potíž s uvolňováním pí učitelek na setkávání (malá podpora ze strany nadřízených). Nebyly zastoupeny všechny MŠ Prahy 3. Dále nedostatek financí na potřebné pomůcky a materiál.

Členové této pracovní skupiny by rádi větší angažovanost ředitelů MŠ v předávání informací o projektu učitelkám, uvolňování ze služeb, pokud to bude možné. Zlepšit informovanost o chystaných setkání a pokaždé pořádat schůzku v jiné mateřské škole. Za úspěch považují možnost návaznosti MAP IV a realizovat konkrétní aktivity, které vycházejí ze stanovených strategií.

4) Pracovní skupina pro rozvoj čtenářské gramotnosti v ZŠ

Tato pracovní skupina, kterou vede Mgr. Miroslava Černá, se za sledované období dle harmonogramu sešla celkem 6x.

Největší problém dle jejích slov byl z počátku v účasti, protože netušila, zda její rozesílané pozvánky se dostanou až k pedagogům. V průběhu realizace projektu na ně získala kontakty a začala je zvat osobně a ne přes školu.

Největším přínosem bylo pro ni právě setkání s novými kolegy, se kterými mohla společně sdílet podobné věci, diskutovat nad nimi a plně tak zmizel pocit, že bychom si vzájemně jako školy nějak konkurovaly.

Do budoucna by se ráda s touto pracovní skupinou více věnovala rozvíjení čtenářské gramotnosti prostřednictvím různých nových aktivit (čtenářské akce, rodičovské čtení, soutěže motivované knížkami, atd.).

Zhodnocení ze strany členů pracovní skupiny

Také členové této pracovní skupiny vyzdvihují intenzivnější spolupráci škol a místního úřadu, komunikaci mezi školami navzájem, poznání nových kolegů, metod trendů. Zatím podle nich je tato skupina převážně ve fázi plánování a doufají, že praktický dopad bude následovat.





5) Pracovní skupina pro rozvoj matematické gramotnosti v MŠ

Tato pracovní skupina pod vedením koordinátorky Mgr. Milady Suché se pravidelně setkávala na ZŠ a MŠ Jarov, kde pracovala na zadaných úkolech – SWOT analýza, stanovení strategických cílů a navrhovaných aktivitách. V diskuzích byly paní učitelky aktivní. Z debaty mezi nimi vyplývaly cíle a byly zřejmé podklady pro návrhy aktivit. O postřezích a potřebách členové skupiny diskutovali, a tak se přímo aktivně podíleli na sestavování strategických cílů a navrhovaných aktivitách. Nedílnou součástí bylo začlenění oblasti digitální gramotnosti a využívání ICT ve vzdělávání v souvislosti s podporou matematické gramotnosti. Pravidelně se také účastnili společných online setkání všech pracovních skupin.

Dle koordinátorky této pracovní skupiny vše probíhalo v pořádku a bez problémů.

Zhodnocení ze strany členů pracovní skupiny

Projekt podporuje zamýšlet se nad možnostmi rozvoje vzdělávání v MŠ, spolupráci s učitelkami napříč Prahou 3. O předškolním vzdělávání by se mělo mluvit, diskutovat, nejde jen o hlídání dětí. MAP III předškolní vzdělávání podporuje, napomáhá tvořit cíle, strategie a navrhuje aktivity. Je otevřený všem. Seznamuje zájemce s novými přístupy, metodami, technologiemi. MAP má význam z hlediska propojenosti škol. Učitelé se více zapojují do projektu, nebojí se a učí se z něj čerpat přínosné informace a dělit se o své problémy. Problém vidí v malém zapojení učitelek napříč MŠ Prahy 3 a nedostatečnou informovaností o projektu. Dále v časové náročnosti (suplování, přesčasy, administrativa).

6) Pracovní skupina pro rozvoj matematické gramotnosti v ZŠ

Koordinátorka této pracovní skupiny Mgr. Kateřina Žáčková hodnotí svoji pracovní skupinu jako funkční, ale s možností se dále posouvat a zlepšovat. Její členové se aktivně podíleli na plnění všech aktivit spojených s projektem. Vzájemně si také sdíleli své vlastní poznatky z vyučování, docházelo již k diskuzím v oblasti vzdělávání žáků v matematice a předávají si zkušenosti navzájem. Bezproblémově hodnotí také organizační zajištění.

Přínos vidí v tom, že se díky setkávání pracovní skupiny rozšířilo povědomí o projektu mezi pedagogy. Došlo k jejich propojení ze všech škol v Praze 3, i když na počátku tuto skupinu provázel nezáměr. Bylo to způsobeno nedostatečnou informovaností ze stran jednotlivých škol.

Problém také vidí v MAPu IV v implementačních aktivitách (setkání, která budou organizována pro 1. stupeň ZŠ nebude zajímat pedagogy 2. stupně a obráceně).

Do budoucna by ráda se svojí pracovní skupinou směřovala k tomu, aby byli pedagogové jednotlivých škol více, lépe o projektu informováni, zapojilo se více účastníků a byli aktivnější. Ráda by v projektu MAP IV směřovala setkání k diskusím ohledně problematiky vyučování matematiky na základních školách.

Zhodnocení ze strany členů pracovní skupiny





Projekt členům pracovní skupiny přinesl sdílení zkušeností, lepší spolupráci škol navzájem, pohled na vzdělávání žáků a učitelů trochu jinak. Problémy vidí v nedostatečném propojení s praxí, projekt je příliš teoretický a chybí mu větší propagace.

Zhodnocení ze strany manažerky projektu

Projekt MAP Praha 3 pokračuje, probíhal od počátku zcela specificky vzhledem k neexistenci MAP II v území. Chyběla návaznost (projekt MAP I skončil v roce 2018) věcná i personální. Bylo nezbytné vytvořit zcela novou strukturu, nastavit kompletně procesy spolupráce a vytvořit strategické dokumenty s omezenou možností pouhé aktualizace. Realizační tým řešil poměrně unikátní problémy a mohl se jen v omezené míře inspirovat průběhem projektů v jiných územích.

Současně v období realizace projektu probíhaly poměrně významné změny na straně žadatele, resp. zřizovatele ZŠ a MŠ v území (komunální volby, změna na pozici vedoucího odboru školství), což do značné míry ovlivňovalo realizovaný projekt.

Přesto se podařilo základní cíle projektu splnit. Organizační struktura fungovala, zřízené pracovní skupiny se do projektu aktivně zapojily, zlepšila se komunikace směrem k veřejnosti a podařilo se vytvořit základní stavební kameny spolupráce jednotlivých aktérů vzdělávání v území Prahy 3, na které je možné navázat konkrétními a ve strategických dokumentech připravenými implementačními aktivitami v návazném projektu.

Zhodnocení ze strany garantky projektu

Shrnutí z pozice odborného garanta se zaměří především na to, jak se po obsahové stránce podařilo či nepodařilo navázat na předchozí projekt MAP, který skončil v roce 2018 a v dalším období nebyl v rámci území MČ Praha 3 realizován, a dále na to, zda je nově nastavený Strategický rámec udržitelný.

Při snaze co nejlépe navázat na předchozí projekt se členové realizačního týmu a členové jednotlivých pracovních skupin zabývali výstupními dokumenty (tj. Strategickým rámcem) předchozího projektu MAP I Praha 3 tak, aby bylo možné vyhodnotit, do jaké míry je uchopitelný a využitelný i pro následující období, tj. pro roky 2023-2025. Přestože realizační tým a členové pracovních skupin stávajícího projektu MAP III ocenili precizní rozpracování Strategického rámce MAP I, pro aktuální projekt se však přistoupilo k významné redukci prioritních oblastí (z původních 8 na aktuální 4) a současně s tím se i snížil počet navržených cílů. Od tohoto kroku si aktéři slibují zejména šanci na efektivní hlídání plnění jednotlivých cílů, potažmo směřování k hlavním prioritním oblastem. Jde především o snahu zaměřit se na menší množství zásadních problémů/témat v území, která tak budou moci být řešena/postihnuta v širší (tj. hlubší) míře. Určitou měrou k této skutečnosti a ke vzniku nového Strategického rámce přispěly i události posledních let, které se odehrály



po roce 2018 a přinesly nová témata i do oblasti školství (především nárůst dětí/žáků s OMJ, rozvoj technologií, negativní dopady dlouhodobé výuky „na dálku“ v období pandemie onemocnění Covid-19, atd.).

Zhodnocení ředitelek a ředitelů MŠ a ZŠ

Oceňují větší spolupráci, komunikaci se zřizovatelem. Myslí si, že konečně koncepce školství v Praze 3 dostává jasnou strukturu a obsah. Kladně hodnotí, že k její tvorbě jsou aktivně přizváni všichni ředitelé škol, jejichž schopnosti a profesionality lze využít. Pozitivně hodnotí otevřenější a vstřícnější komunikaci ze strany vedení Prahy 3 směrem k obyvatelům Prahy 3 (a zejména k ředitelům škol), než tomu bylo v mnoha posledních letech. Příznivě vnímají, že zřizovatel chce opravdu vedení škol zapojit (a již zapojuje) do svých aktivit a oni se po letech stávají konečně opravdovým partnerem.

Zhodnocení veřejnosti

Konečně ochota městské části naslouchat, je stanovena vize, plán zřizovatele. Požadují zvýšit kapacitu škol, snížit počet dětí a žáků ve třídách. Snažit se budovat (modernizovat) školy, třídy a využívat moderní metody výuky. Zavést jednotný systém komunikace se všemi školami, více speciálních tříd či oddělení pro děti a žáky s logopedickým či jiným postižením a zaměřit se a podporovat individuální potřeby dětí a žáků. Dále rozvíjet také nadané děti a zájmy nadaných dětí. Snažit se budovat školy, které budou přátelské, otevřené nejen pro děti a žáky, ale také rodiče. vést otevřenou komunikaci s rodiči i nadále.

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

Součástí projektu je i nastavená povinná spolupráce s projektem KAP. Krajský akční plán rozvoje vzdělávání představuje obdobu procesu místního akčního plánování v našem případě na úrovni hlavního města Praha. Všem účastníkům přináší vzájemné obohacení, výměnu zkušeností, inspirace.

Dobrá spolupráce je s NPI (dříve NIDV) prostřednictvím projektu SRP hlavně v oblasti metodické podpory MAPu. Zástupci NPI i KAP jsou také členy Řídícího výboru – za SRP p. Jiří Dušek, za KAP pí Petra Martinovská.

Vzájemná kooperace je také ve formě účasti jednotlivých členů RT na setkání realizátorů Místních akčních plánů a Krajského akčního plánu hlavního města Praha, která se uskutečnila v březnu a prosinci 2022. Dále v březnu, říjnu a listopadu 2023.





Zástupce realizačního týmu pí Mgr. M. Radvanová také sleduje novinky z iKAP, NPI – webových stránek, newslettery a podstatné informace a nabídky předává ostatním členům týmu, zapojeným školám, organizacím a jednotlivým pracovním skupinám.

Také se realizovala spolupráce s projektem z výzvy 54 OP PR – výzva pro začleňování, která přinesla Pracovní skupině rovné příležitosti nové podněty a možnost identifikovat lídry. Významné a inspirativní bylo i partnerství s projektem MAP Kutnohorsko.

4.3.3 Udržitelnost

4.3.3.1 Jakým způsobem se bude v MAPu pokračovat?

Tvorba projektu MAP není účelovou aktivitou, ale slouží k nastavení a rozvoji dlouhodobých procesů spolupráce všech aktérů v oblasti vzdělávání na úrovni městské části Praha 3. Plánování je opakující se proces, ve kterém je nutné sledovat průběh realizace, vyhodnocovat dosahování cílů a přijímat nová opatření, které povedou k nápravě či dalšímu zlepšení a rozvoji.

Partnerství, která začala v projektu MAP III vznikat, jsou funkční a lze je udržet i v dalším období.

Je vytvořen aktivní a precizní realizační tým v čele s hlavní manažerkou projektu Mgr. E. Janečkovou. Byly velmi dobře vybrány koordinátorky jednotlivých pracovních skupin, které si budují stabilní základnu pedagogů, jenž má zájem sdílet informace, předávat své zkušenosti a neustále se rozvíjet s cílem zlepšovat kvalitu vzdělávání ve svých školách.

Jednotlivé pracovní skupiny ve spolupráci s realizačním týmem – pod vedením a za velkého přispění odborné garantky projektu Bc. Veroniky Němečkové vytvořily Strategický rámec a Roční akční plány, které jsou dobře připraveny a budou mít dlouhodobý dopad. Proto by byla škoda v navazujícím projektu nepokračovat.

Závěr: Hlavní nositel projektu městská část Praha 3 zastoupená školským odborem a podporována politickým vedením má zájem v projektu pokračovat. Stejný cíl má také Řídící výbor, jednotlivé pracovní skupiny i realizační tým. Důležité bude tedy zajistit přípravu projektu a podání žádosti o podporu projektu MAP IV. Již nyní se hledají další posily realizačního týmu, vyhledávají se experti na připravovanou problematiku a doplňují se implementační aktivity vhodné pro jednotlivé cílové skupiny.

Řídící výbor na svém zasedání dne 29. 6. 2023 schválil pokračování v navazujícím projektu MAP IV.

I kdyby nastala nějaká „nepředvídatelná“ situace a projekt MAP IV by nebyl městskou částí realizován, tak nastavené principy fungování a spolupráce by měly přetrvat i po ukončení samotné realizace projektu (např. spolupráce zřizovatele a škol, jednotlivých členů – navázaná partnerství a vztahy mezi jednotlivými aktéry, jednotlivci). Některé aktivity nevyžadují finanční prostředky, ale spíše čas a ochotu zapojených účastníků.





4.3.3.2 Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Počítá se s realizací navazujícího projektu MAP IV (již nyní probíhají velké přípravy ve spolupráci odboru školství a realizačního týmu).

Plán udržitelnosti počítá s velkou podporou odboru školství a opírá se o zkušený realizační tým, takže se dá předpokládat, že projektová žádost bude úspěšně podána a projekt následně zrealizován.

Plán je již nyní nastaven tak, aby byl nejen udržitelný, ale hlavně realistický.

4.4 Doporučení

Podklady ke zpracování této zprávy byly sbírány od prosince 2022. Evaluátorka projektu prostudovala veškerou dokumentaci z projektu MAP I. Po celou dobu realizace projektu MAP III se účastnila jednání realizačního týmu, pracovních skupin, Řídicího výboru, setkání s veřejností. Sledovala naplňování klíčových aktivit projektu a dalších souvisejících činností, aby mohla porovnat dosažené výsledky a výstupy s plánem. Provedla několik dotazníkových šetření (např. směrem k veřejnosti – Kulatý stůl, k pracovním skupinám), vedla rozhovory se členy realizačního týmu a vybranými koordinátory pracovních skupin. Dále s hlavní manažerkou projektu a odbornou garantkou projektu.

Cílem této zprávy bylo vytvořit zpětnou vazbu pro realizační tým, pracovní skupiny, Řídicí výbor a zároveň informovat poskytovatele dotace, tedy Řídicí orgán OP Výzkum, vývoj a vzdělávání o závěrech a zjištěních, k nimž v průběhu realizace projektu místního akčního plánování došlo.

Závěr: Celkově lze konstatovat, že realizace projektu MAP I byla úspěšná, a to i přesto, že se v navazujícím projektu nepokračovalo. Stejně tak lze finálně úspěšně hodnotit i projekt MAP III. Proces Místního akčního plánování dosáhl zamýšlených výstupů a výsledků. Byly dodrženy stanovené postupy, časové plány, požadované dokumenty (Finální dokumenty MAP – Proces řízení, Strategický rámec, Roční akční plány na rok 2023, 2024, 2025) i rozpočet projektu. Čerpání finančních prostředků probíhalo v souladu s rozpočtem, schválenými změnami, rozpočet přímých a nepřímých nákladů byl vyčerpán.

Velký potenciál vidím v navazujícím projektu MAP IV, který by kontinuálně navázal na dosavadní spolupráci, vytvořené vazby a přinesl by celou řadu implementačních aktivit. Zlepšování úrovně vzdělanosti v území je dlouhodobý cíl, který bez metodického vedení, zasíťování všech zapojených aktérů, finančních prostředků by nemohl být úspěšně realizován nebo pouze v omezené míře.

Do budoucna bude zapotřebí sledovat, aby realizované aktivity odpovídaly potřebám a očekáváním cílových skupin. Dále pravidelně vyhodnocovat výstupy a na základě zjištěných výsledků vyvozovat závěry a upravovat postupy realizace projektu. Neustále vést otevřenou komunikaci se všemi aktéry v území městské části Praha 3. Také hledat zdroje financování a vytvořit strategii pro pokračování „projektu“ bez možnosti využít financování z evropských fondů.

Pokračování v procesu místního akčního plánování bylo také schváleno Řídicím výborem dne 29. 6. 2023 a Radou městské části Praha 3 na základě Usnesení č. 583 ze dne 4. 9. 2023.





Jedná se o souhlas zřizovatele s přípravou a podáním žádosti o finanční dotaci a souhlas s následnou realizací projektu v rámci Operačního programu Jan Amos Komenský – Akční plánování v území od března 2024 do prosince 2025.

Součástí tohoto navazujícího projektu jsou kromě jiného také implementační aktivity, které jsou pro dané území a hlavně jejich aktéry velmi potřebné, aby mohla pokračovat nastavená strategie a partnerská spolupráce.

5 Závěr

Závěrem je třeba zdůraznit, že realizace MAP III je zásluhou všech zapojených subjektů. Za to si zaslouží velké poděkování.

Závěrečná zpráva byla předložena k připomínkování realizačnímu týmu a dalším účastníkům. Po zapracování námětů byla předána Řídícímu výboru ke schválení. Hlavní závěry a zjištění budou poskytnuty všem aktérům v území.

V Praze 31. 10. 2023

Ing. Jitka Mikulášková

evaluátorka MAP III

