

ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

EVALUACE PROCESU MÍSTNÍHO AKČNÍHO PLÁNOVÁNÍ (MAP I – MAP III)

ÚZEMÍ SPRÁVNÍHO OBVODU PRAHA 16





Obsah

Úvod	3
1. Metodologie evaluace	4
1.1. Cíle evaluace	4
1.2. Charakteristika postupu provedení	4
1.3. Evaluační matice	5
1.4. Cílové skupiny evaluace	7
2. Území realizace	9
2.1. Předmět evaluace	9
2.2. Popis situace v území	10
2.3. Aktuální organizační struktura	11
3. Evaluační zjištění	14
3.1. Výsledek evaluačního šetření	14
3.1.1. Účelnost	15
3.1.2. Dopady	20
3.1.3. Udržitelnost	24
3.2. Zhodnocení z pohledu hlavní manažerky	26
3.3. Zhodnocení z pohledu hlavní koordinátorky implementace	31
Závěrečné shrnutí a doporučení	34



ÚVOD

Závěrečná evaluační zpráva je součástí komplexního procesu evaluace místního akčního plánování v oblasti vzdělávání na území Prahy 16. MAP je zaměřen na rozvoj kvalitního a inkluzivního vzdělávání dětí a žáků v rámci předškolního, základního i zájmového vzdělávání.

Cílem této evaluace je vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který v na území Prahy 16 probíhal v období 2016 – 2023 a poskytnout kvalitní a objektivní zhodnocení dosažených výsledků a přínosů pro zapojené aktéry, cílové skupiny a území. Podstatou evaluace je zhodnocení účelnosti, dopadů a udržitelnosti místního akčního plánování v daném území a zjištění, zda byly naplněny cíle. Cílem bylo zjistit, jak cílové skupiny hodnotí a vnímají průběh realizace projektů a jejich přínosy pro svou osobu, organizaci a území. Účelem evaluace je poukázat nejen na pozitivní, ale i negativní aspekty realizace projektů a definovat doporučení.

Zpráva byla sestavena v souladu s dokumenty Postupy MAP III a Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014 – 2020 (verze 4). Obsahuje popis metod, které byly k evaluaci použity, popis území, cíle místního akčního plánování, definice dílových skupin evaluace a dále samozřejmě vyhodnocení provedeného šetření založeného na evaluačních otázkách daných výše uvedenými dokumenty a shrnutí evaluace.

Výsledek evaluačního šetření byl poskytnut pracovním skupinám a zároveň předložen Řídícímu výboru v listopadu 2023.



1. METODOLOGIE EVALUACE

1.1. Cíle evaluace

Cílem stanoveným závazným dokumentem Postupy III je vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání probíhajícího na území Prahy 16 v letech 2016 – 2023. „Hlavním cílem hodnocení je identifikovat přínosy akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, které se v akčním plánování angažovaly nebo jím byly dotčeny.“ Předmětem evaluace je šetření mezi zástupci cílových skupin a zjištění, jak na ně působí realizace projektů, jak vnímají průběh realizace a jak hodnotí přínosy a dopady v území.

1.2. Charakteristika postupu provedení

Již v Plánu a harmonogramu evaluací byly definovány konkrétní nástroje pro realizaci evaluace a jak budou získané informace agregovány a vyhodnoceny.

Jako nástroje evaluace byly určeny a realizovány řízené rozhovory se zástupci realizačního týmu, Řídícího výboru a pracovních skupin a dotazníkové šetření provedené mezi členy realizačního týmu, řídicího výboru, pracovních skupin, koordinátory/zástupci a pedagogy zapojených školských zařízení. Z důvodu zapojení všech cílových skupin byly v rámci prováděného desk research zohledněny a vyhodnoceny dříve zpracované dokumenty, např. sebehodnotící zprávy a výsledky evaluačních šetření prováděných např. mezi rodiči dětí a žáků.

Z hlediska fáze programu se jedná o tzv. **evaluaci ex-post** (následná, dodatečná, závěrečná). Jejím cílem je vyhodnotit účelnost a účinnost intervencí a rozsah naplnění očekávaných efektů. Zaměřuje se na faktory úspěchu a selhání a na udržitelnost výsledků.

Z hlediska povahy jde o tzv. **dopadovou/výsledkovou evaluaci**, která je založena na posouzení toho, zda bylo skutečně dosaženo plánovaných dopadů/výsledků, resp. efektů. Vzhledem k faktu, že tato závěrečná evaluace hodnotí celý průběh místního akčního plánování v území využívá jako podklady pro hodnocení dříve vypracované dokumenty, evaluační a sebehodnotící zprávy, lze konstatovat, že z části se jedná o autoevaluaci (sebeevaluaci) zadané na základě požadavku Řídícího orgánu.

Z hlediska zpracovatele se jedná o kombinaci tzv. **interní a externí evaluace**. Interní evaluace je prováděna pracovníkem v rámci dané organizační struktury, avšak jedná se o pracovníka funkčně nezávislého na implementační složce programu, jeho výhodou je bližší znalost prostředí. Externí evaluace využívá evaluátora stojícího mimo strukturu zadávací organizace. Výhodou je nezávislý expertní pohled.



Z hlediska účelu jde o tzv. **sumativní evaluaci**, která je prováděna na konci realizované intervence s cílem určit rozsah výsledků/efektů, které byly prostřednictvím intervence realizovány.

Jako design evaluace byl použit **neexperimentální design**, který je založený pouze na pozorovaných datech a nesnaží se vytvořit porovnatelnou skupinu. Důraz je kladen na deskripci: popis, charakteristiky, vztahy atd.

Vzhledem k použitým zdrojům se jednalo o sběr **primárních dat**, kdy byla data získávána v terénu prostřednictvím rozhovorů a dotazníků. Jednalo se o informace shromážděné pro potřeby konkrétní evaluace.

1.3. *Evaluační matice*

Pro efektivní zpracování evaluačních otázek byla vytvořena evaluační matice, která pro každou otázku definuje hledisko hodnocení, zdroj dat, metodu sběru dat, metodu zpracování informací a ukazatel/přínos.

Hledisko hodnocení	Evaluační otázka	Zdroj dat	Metoda sběru dat	Hodnotící metoda	Ukazatel/přínos
Účelnost	Do jaké míry se ve vašem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?	Sebehodnotící zprávy. Evaluační zprávy. Projektová dokumentace. Zástupci cílových skupin.	Řízené rozhovory. Dotazníkové šetření. Jednání pracovních skupin.	Analýza získaných dat (kvalitativní, kvantitativní). Desk research.	Zlepšení kvality vzdělávání: Systémové zlepšení řízení prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování. Sdílené porozumění cíli: orientace na kvalitní inkluzivní vzdělávání. Zavádění řešení pro snižování nerovností ve vzdělávání v území. Dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě/žáka. Zlepšení



					spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností a spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů.
	Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo naopak pomáhalo?	Sebehodnotící zprávy. Evaluační zprávy. Projektová dokumentace. Zástupci cílových skupin.	Řízené rozhovory. Dotazníkové šetření. Jednání pracovních skupin.	Analýza získaných dat (kvalitativní). Desk research.	Vyhodnocení rizik projektu. Vyhodnocení obsahu SWOT analýz.
	Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?	Zástupci cílových skupin: Členové realizačního týmu. Členové Řídícího výboru.	Řízené rozhovory. Dotazníkové šetření.	Analýza získaných dat (kvalitativní).	Kvalitativní zhodnocení naplnění principů MAP (spolupráce, zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů, dohoda, otevřenost, SMART, udržitelnost)
Dopady	Co se změnilo díky akčnímu plánování ve vašem území?	Zástupci cílových skupin: Členové realizačního týmu. Pedagogové. Rodiče. Veřejnost.	Řízené rozhovory. Dotazníkové šetření. Projektová evidence.	Analýza získaných dat (kvalitativní).	Změny v kvalitě a systému vzdělávání v území (pozitivní x negativní).
	Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?	Zástupci cílových skupin.	Řízené rozhovory. Dotazníkové šetření.	Analýza získaných dat (kvalitativní).	Změny v kvalitě a systému vzdělávání v území (pozitivní x negativní) z pohledu aktérů/zapojených osob.
	Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k	Zástupci cílových skupin: Pedagogové.	Řízené rozhovory. Dotazníkové šetření.	Analýza získaných dat (kvalitativní).	Popis přínosů spolupráce s jinými projekty.



	naplňování cílů MAP?	Vedoucí pedagogové. Členové realizačního týmu.			
Udržitelnost	Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?	Zástupci cílových skupin: Zřizovatelé školských zařízení. Pedagogové. Vedoucí pedagogové. Členové realizačního týmu.	Řízené rozhovory. Dotazníkové šetření.	Analýza získaných dat (kvalitativní).	Popis způsobu zajištění pokračování a fungování vytvořených partnerství.
	Je plán udržitelnosti MAP realistický?	Zástupci cílových skupin: Pedagogové. Vedoucí pedagogové. Členové realizačního týmu.	Řízené rozhovory. Dotazníkové šetření.	Analýza získaných dat (kvalitativní).	Analýza rizik souvisejících s pokračováním projektu po skončení programového období.

1.4. Cílové skupiny evaluace

Cílové skupiny definované pro potřeby realizace evaluačního šetření vycházejí ze seznamu cílových skupin určených pro realizace projektů. V mnoha případech respondenti, kteří se zúčastnili rozhovorů a dotazníkového šetření patří najednou i do několika nadefinovaných cílových skupin a zároveň jsou členy pracovních skupin, realizačního týmu či Řídícího výboru.

Cílová skupina	Vztah k projektu
Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice	Městská část Praha 16 je hlavním realizátorem projektů místního akčního plánování a příjemcem dotace a rovněž organizací odpovědnou za implementaci.
Realizační tým MAP	Řízení projektu dle záměru hlavního realizátora za účelem dosažení cílů projektu.
Pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení včetně vedoucích pedagogických pracovníků	Pedagogičtí pracovníci poskytují přímou vyučovací, výchovnou, sociálně-pedagogickou či pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného.



Pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže	Pracovníci a dobrovolníci organizací poskytující na MŠ, ZŠ nebo ZUŠ vzdělávací nebo asistenční služby a působí v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže pro zvýšení a zlepšení kvality vzdělávání a efektivity výsledků vzdělávání.
Pracovníci organizací působících ve vzdělávání, výzkumu a poradenství	Jedná se zejména o pracovníky organizací působících v oblasti poradenství a primární prevence v území.
Rodiče dětí a žáků	Role rodinného prostředí a zázemí je ve vývoji dítěte nezastupitelná a ve velké míře ovlivňuje rozvoj dítěte, stejně jako jeho postoj k institucím vzdělávání. Aktivní zapojení rodičů do vzdělávání i chodu školy je důležité pro úspěšné fungování školského systému.
Děti a žáci	Děti a žáci jsou samozřejmě důležitou cílovou skupinou projektu. Pro potřeby evaluace byly názory této cílové skupiny zprostředkovány prostřednictvím šetření ve skupinách pedagogů a rodičů.
Veřejnost	Příjemci informací z městských částí. skupina bude zapojena v souladu s principy komunitně vedeného místního rozvoje, tedy přístupu, který umožňuje, aby se lidé mohli svobodně účastnit rozhodování o důležitých otázkách života společnosti.



2. ÚZEMÍ REALIZACE

2.1. Předmět evaluace

Ve sledovaném období byly v území realizovány projekty MAP I, MAP II a MAP III:

- Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Praha 16, CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_005/0000381

Realizace: 1. 10. 2016 – 30. 9. 2018

Hlavním cílem projektu bylo podpořit společné plánování a sdílení aktivit v území, přispět ke zlepšení kvality vzdělávání v mateřských školách a základních školách ve správním obvodu ORP Praha 16 prostřednictvím vytvoření/podpory spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání, tedy společné informování vzdělávání a plánování partnerských aktivit pro řešení místně specifických problémů a potřeb.

- MAP II. Praha 16, CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_047/0011811

Realizace: 1. 8. 2019 – 31. 7. 2022

Hlavním cílem projektu bylo pokračování ve zlepšování kvality vzdělávání v mateřských a základních školách prostřednictvím podpory spolupráce. Projekt byl prioritně zaměřen na rozvoj kvalitního inkluzivního vzdělávání dětí a žáků. Zahrnoval oblasti včasné péče, předškolního a základního vzdělávání, zájmového a neformálního vzdělávání na území správního obvodu Praha 16.

- MAP III. Praha 16, CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0023079

Realizace: 1. 8. 2022 – 30. 11. 2023

Cílem projektu bylo i nadále podporovat a rozvíjet proces spolupráce, společného plánování a sdílení aktivit v území za účelem zlepšení kvality vzdělávání ve školách.



2.2. Popis situace v území

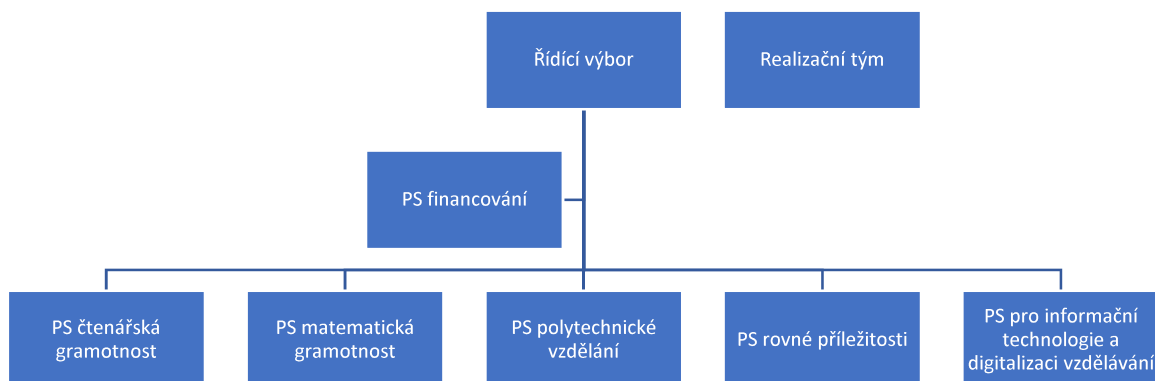
Před zahájením realizace projektu MAP I zcela chyběla síť propojující jednotlivé aktéry a zkušenosti s akčním plánováním v oblasti vzdělávání rovněž. Jednotlivé subjekty, které se do společného akčního plánování zapojily do té doby řešily problémy a potíže individuálně, chyběla sdílená praxe. Aktéři mezi sebou komunikovali ve velmi omezené míře, nesdíleli zkušenosti a nespolupracovali celoplošně, neexistovala funkční partnerství ani platforma, která by se systematicky a dlouhodobě zabývala tématem zvyšování kvality vzdělávání a poskytovala v případě potřeby poradenství. Každé školské zařízení se aktivně snažilo vyvíjet činnosti pouze ve svůj vlastní prospěch, kvalitu a prostory pro vzdělávání pouze svých vlastních žáků. Plánování rozvoje vzdělávání v mateřských a základních školách probíhalo pouze na úrovni veřejné správy a samosprávy se zapojením pedagogické veřejnosti, ale ne na úrovni komunitního plánování a možnosti vyjádření se veřejnosti (rodičů, žáků atd.).

Díky realizaci projektu MAP I byla organizována společná setkání jednotlivých aktérů v území, při kterých byly řešeny aktuální problémy a potřeby. Vznikl prostor pro partnerské aktivity s regionálními subjekty a ostatními aktéry v oblasti vzdělávání. Zapojení aktéři efektivně propojili své strategie a aktivity a začali využívat možností kooperace a sdílení. Díky projektu a propojeným/sdíleným aktivitám se stalo společně "silnější" a především na bázi vzájemné spolupráce aktivnější.

Projekt MAP I nastartoval spolupráci místních aktérů v území a bylo třeba v nastavené spolupráci pokračovat a nadále ji rozvíjet. Na úspěšný začátek společného místního akčního plánování tedy navázal projekt MAP II. Vzhledem k délce trvání projektu MAP II a množstvím implementačních aktivit se jednalo o zásadní období v rámci místního akčního plánování. Bohužel bylo toto období poznamenáno pandemií Covid 19. Aktéři ve školství tak byly najednou postaveni před dosud neznámé překážky na všech úrovních vzdělávání, bylo nutné se téměř ze dne na den přizpůsobit obtížným podmínkám vyučování a vzdělávání. Mnoho aktivit muselo být pozastaveno či zrušeno a jejich alespoň částečná realizace přešla do virtuálního prostředí. Paradoxně přesun do on-line světa velmi pomohl v rozvoji kooperace a sdílení aktivit a zkušeností. Zapojené subjekty, tedy školy, zřizovatelé, zájmové organizace, rodiče a širší veřejnost se semkly a více spolupracovaly. Výsledkem tohoto negativního zatížení byla nejen intenzivnější spolupráce mezi zřizovateli a školami, školami a dalšími organizacemi, řediteli škol, mezi pedagogy, rovněž mezi školami a rodiči, ale také se velmi zvýšila počítačová gramotnost všech zapojených a z osobního hlediska zejména u dětí rozhodně vzrostla schopnost samostatné práce. Bohužel ale pandemie přinesla i mnoho negativního. Jedná se zejména o dopady na žáky v podobě sníženého množství probraného učiva a sociální úzkosti způsobené nemožností kontaktu s vrstevníky. Dalším pozitivem, které vzešlo z této neplánované negativní situace je fakt vzešlý z následných průzkumů, a sice že si žáci uvědomili význam socializační funkce školy a setkávání se se spolužáky a učiteli.



2.3. Aktuální organizační struktura



Řídící výbor

Role řídicího výboru je přímo spjatá s procesem plánování, tvorbou a schvalováním MAP. Jeho složení reprezentativně odpovídá složení partnerství MAP.

výbor je hlavním pracovním orgánem partnerství MAP. Je tvořen zástupci klíčových aktérů ovlivňujících oblast vzdělávání na území MAP. Složení výboru odpovídá charakteru a požadavkům území a odráží reprezentativnost z pohledu vzdělávání v daném území. ŘV má celkem 8 členů a až na výjimky pracuje ve stejném složení, jako tomu bylo v projektech MAP I a MAP II.

Zástupce/Člen ŘV	Jméno zástupce	Funkce	Kontakt
realizátor projektu, zástupce zřizovatelů škol	Mgr. Miroslav Knotek (předseda řídicího výboru)	1. místostarosta MČ Praha 16	miroslav.knotek@praha16.eu
zástupce učitelů, zástupce školních družin a školních klubů	Mgr. Zdeněk Střihavka (místopředseda řídicího výboru)	pedagog Základní škola Praha - Radotín	strijavka@skola-radotin.cz
zástupce RT MAP, zástupce rodičů	Kateřina Valínová, DiS.	vedoucí Odboru ekonomického, Úřad městské části Praha 16	Katerina.Valinova@praha16.eu
zástupce KAP, zástupce odboru školství MHMP a iKAP 2-KPRS	Mgr. MgA. Petra Martinovská	odbor školství, mládeže a sportu MHMP, referentka školství – projekty	petra.martinovska@praha.eu
zástupce iKAP II – Inovace ve vzdělávání	Mgr. Bc. Filip Kuchař	koordinátor CS za PedF UK	filip.kuchar@pedf.cuni.cz



zástupce základních uměleckých škol, zástupce neformálního vzdělávání, zástupce zřizovatelů škol	Mgr. Karel Nedoma	ředitel ZUŠ Zbraslav, Zastupitel MČ Praha - Zbraslav	reditel@zuszbraslav.cz
metodická podpora akčního plánování (NPI)	Jiří Dušek	konzultant akčního plánování	jiri.dusek@npi.cz
zástupce vedení škol	Mgr. Jitka Krůtová	ředitelka ZŠ Praha - Lipence	krutova.jitka@zslipence.cz

Řídící výbor projednává a schvaluje veškeré dokumenty vytvořené v rámci MAP. Je svoláván dle potřeby, nejméně však dvakrát za kalendářní rok, a dále na základě podnětu některého z členů řídicího výboru. Výbor je způsobilý usnášet se, je-li přítomna nadpoloviční většina jeho členů, hlasování výboru probíhá veřejně. Rozhodnutí Řídícího výboru je přijato většinou hlasů přítomných členů.

Postupy hlasování byly prověřeny a nebyly shledány žádné nedostatky.

Pracovní skupiny

Pracovní skupiny jsou ustálená seskupení aktérů vybraných z cílových skupin, která pracují formou pravidelných setkání. Činnost pracovních skupin je zaměřena na definování témat a priorit pro společné vzdělávání. Pracovní skupiny a také konzultují průběhu tvorby a aktualizaci strategického rámce MAP.

Aktuálně je v projektu MAP III sestaveno šest pracovních skupin (pro čtenářskou a matematickou gramotnost byly vytvořeny dvě skupiny), jejichž zástupci se setkávají čtyřikrát za 12 měsíců (odborné debaty, kulaté stoly), a to:

- Pracovní skupina pro financování
Vedoucí pracovní skupiny: Kateřina Valínová, DiS.
- Pracovní skupina pro rovné příležitosti ve vzdělávání
Vedoucí pracovní skupiny: Alena Schiebelová
- Pracovní skupina pro matematickou gramotnost
Vedoucí skupiny: Mgr. Jolana Chovancová
- Pracovní skupina pro čtenářskou gramotnost
Vedoucí skupiny: Mgr. Ivana Motýlová
- Pracovní skupina pro polytechnické vzdělání
Vedoucí skupiny: Mgr. Zdeněk Stříhavka, Mgr. Jitka Krůtová
- Pracovní skupina pro informační technologie a digitalizaci ve vzdělávání
Vedoucí skupiny: Mgr. Bc. Filip Kuchař



Realizační tým

Realizační tým má odpovědnost za realizaci projektu a v souladu s žádostí o podporu poskytuje odbornou a administrativní podporu partnerství v rámci celého procesu rozvoje, aktualizace MAP a evaluace.

Mezi hlavní úkoly realizačního týmu patří:

- Zajišťovat potřebné podkladové materiály a tyto pak předkládat ŘV pro jeho návrhy a diskuzi s partnery v území.
- Monitorovat průběh realizace MAP.
- Spolupracovat při relevantních aktivitách procesu MAP s odborným garantem MAP.
- Zajišťovat organizaci společných vzdělávacích a informačních aktivit v rámci MAP.
- Ve spolupráci s odborným garantem rozvíjet u zástupců zřizovatelů a v zapojených školách odbornou znalost k odborným tématům MAP.
- Účastnit se (na doporučení odborného garanta) aktivit souvisejících s přímou podporou škol a dalších vzdělávacích zařízení v oblasti řízení kvality vzdělávání.
- Zajišťovat v oblastech MAP přenos výstupů mezi dílčími týmy, které mohou být v rámci organizační struktury MAP zřízeny.
- Pravidelně vyhodnocovat realizované aktivity a dosahování cílů MAP.

Pozice	Jméno zástupce	Tým	Kontakt
Hlavní projektový manažer	Bc. Lucie Albrechtová	realizační	brendlova@meetplace.cz
Finanční manažer	Ing. Ondřej Čemus	realizační	ondrej.cemus@seznam.cz
Administrativní pracovníci	Gabriela Chvátalová	realizační	gabriela.chvatalova@praha16.eu
	Bc. Iveta Krejčí	realizační	iveta.krejci@praha16.eu
	Jana Hejrová, DiS.	realizační	jana.hejrova@praha16.eu
	Bc. Petra Mrázková	realizační	petra.mrazkova@praha16.eu
Koordinátor spolupráce / implementace	Ing. Iva Houserová	odborný	houserova.iva@gmail.com



3. EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ

3.1. Výsledek evaluačního šetření

Ve sledovaném období byly v území realizovány projekty MAP I, MAP II a MAP III.

Priority a cíle projektů realizovaných na území Prahy 16 definované ve strategických dokumentech jsou plně v souladu s hlavním a dílčími cíli MAP, rozpracovávají je a konkretizují. Cíle místního akčního plánování, priority a cíle projektů MAP realizované v území jsou rovněž v souladu se strategií rozvoje městské části.

Obecně lze konstatovat, že osoby zapojené do realizace všech tří projektů byly s nastavením, průběhem a výsledky procesu místního akčního plánování na území Prahy 16 spokojeny. Aktivity byly navrhovány a realizovány v souladu se záměrem dosažení stanovených cílů a výsledky a výstupy této snahy dle všech dotazovaných jednoznačně přispěly ke zlepšení kvality vzdělávání, ke zlepšení kvality plánování vzdělávání. Rezervy lze pozorovat v počtu škol působících v území v poměru ku počtu škol zapojených do procesu místního akčního plánování. Popularita projektů místního akčního plánování stoupá a v průběhu let se zapojují další školská zařízení, avšak stále ještě v určité míře bohužel u některých představitelů škol jako důvod pro zapojení se do procesu akčního plánování přetrvává možnost realizace investičních projektů, respektive nutnost souladu investičních záměrů se strategickými dokumenty MAP. Ale finanční možnosti pro realizaci investičních projektů jsou v současné době pro Prahu velmi omezené. Publicita projektů byla a je vysoká, ale je žádoucí ji ještě navýšit a prezentovat veškerá pozitiva, se kterými se zapojení se do procesu akčního plánování ve vzdělávání pojí. Prostor pro zlepšení je rovněž v oblasti dalšího vzdělávání pedagogů, ať už v oblasti odborné praxe, tak v oblasti manažerského řízení školských zařízení. Jako negativum spojené se zapojením do projektu je bohužel nutné uvést administrativní zatížení zúčastněných a nutnost většího a efektivního plánování využívání osobního času zapojených osob.

Následné vyhodnocení jednotlivých evaluačních otázek je uspořádáno dle jejich pořadí daným závaznými Postupy MAP III a evaluačním plánem. K otázkám jsou uvedena veškerá zjištění získaná na základě dotazníkového šetření, rozhovorů s vybranými respondenty a desk research.



3.1.1. Účelnost

Tato kapitola hodnotí, zda zrealizované projektové aktivity splnily svůj účel a jak dosažené výsledky naplnily hlavní i dílčí cíle programu.

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

Dílčí cíle jsou:

I. Systémové zlepšení řízení MŠ a ZŠ prostřednictvím začleňování dlouhodobého místního plánování jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol.

II. 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 v inkluzivní škole.

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

Do jaké míry se ve vašem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?

Všichni účastníci evaluačního šetření se shodují, že naplňování hlavního i dílčích cílů programu se průběhu realizace místního akčního plánování dařilo, mnohdy bylo zcela naplněno a rozhodně je snaha dále v naplňování cílů, respektive v realizaci změn v území pokračovat.

Hlavní cíl programu, tedy zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ byl rozhodně naplněn. Zejména během MAPu II začaly být na základě implementačních aktivit při vzdávání aplikovány inovativní pedagogické metody a přístupy, které byly ze strany vzdělávaných dětí a žáků přijímány velmi kladně.

Kvantitativní ohodnocení úspěšnosti v naplňování dílčích cílů je obtížné. Naplňování dílčích cílů I – III odhadují respondenti na 75 – 80 %, u cíle IV byl nejčastěji uváděný poměr 50 %.

Systémové zlepšení díky zapojení je velké. Ředitelé a pedagogičtí pracovníci se aktivně zapojovali do plánování a realizace změn vzdělávání v území. Díky vytvořené síti/platformě všech zapojených aktérů docházelo k intenzivnější spolupráci mezi jednotlivými vzdělávacími stupni i ke koordinaci s dalšími zapojenými organizacemi. Velkým přínosem bylo navázání opravdu intenzivní spolupráce s pobočkami místních knihoven. Pedagogové uvádějí, že následné zlepšení žáků v oblasti čtenářské gramotnosti bylo evidentní. Pozitivní dopad měla tato spolupráce i do oblasti inkluze a spolupráce s rodiči, kteří se začali více zajímat i nabídku a vhodnost na trhu dostupné literatury.



Ke zvýšení kvality inkluzivního vzdělávání byla pořádána školení a semináře pro pedagogické pracovníky i zástupce vedení škol. Významným počinem bylo i navázání těsnější spolupráce s pedagogicko-psychologickou poradnou. Zejména v Praze, jako hlavním městě, je často řešena otázka začleňování dětí s odlišným mateřským jazykem. Tato problematika byla ještě umocněna od zahájené válečného konfliktu na Ukrajině, kdy byly školy vystaveny extrémnímu nároku na začlenění dětí a žáků mluvících jiným jazykem. V důsledku plánování a realizace vzdělávacích aktivit pro pedagogy byly ve školách aplikovány nově osvojené praktiky pro práci s heterogenními kolektivy. K velmi rychlým inovacím v problematice snižování nerovností ve vzdělávání muselo být přikročeno zejména v době pandemie covidu, kdy se naplno začaly projevovat i např. sociální rozdíly mezi žáky, kdy ne každý měl k dispozici potřebné technické vybavení pro distanční formu výuky, která musela být v důsledku zavedených opatření zavedena. Všichni do projektu zapojení aktéři se intenzivně snažili o eliminaci negativních dopadů na výuku. Pedagogové sdíleli své zkušenosti s distanční výukou a školy se za pomoci zřizovatelů snažily pro žáky pomůcky a digitální vybavení a snižovat tak vzniklý nerovný přístup ke vzdělávání.

Menší procento naplnění cíle „Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností, zlepšení spolupráce v území a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání dětí a žáků.“ Zejména v otázce spolupráce s rodiči je vidět velký pokrok, ale zároveň prostor pro další zlepšení. Školy si chválí nárůst zájmu ze strany rodičů, jak o způsoby a kvalitu vzdělávání poskytovaného jejich dětem, tak o účast na seminářích a workshopech.

Jednoznačně nejvíce respondenty uváděným a oceňovaným způsobem vedoucím k naplňování nadefinovaných cílů je zavedení spolupráce mezi aktéry a vytvoření sítě sloužící pro zvýšení informovanosti, výměnu zkušeností a sdílení dobré praxe. Díky vzniku této platformy započalo do té doby nepraktikované vyměňování si zkušeností mezi pedagogy. Sdílením zkušeností a propojením subjektů v rámci území došlo ke zlepšení spolupráce vedení jednotlivých škol mezi sebou i se zřizovateli. Zlepšením podmínek výchovně vzdělávacího procesu vedlo ke zkvalitnění a zefektivnění řídicího procesu. Např. byly v rámci vedení a řízení škol přerozděleny a delegovány odpovědnosti, byla uřízena školská poradenská pracoviště atd. V průběhu zapojení do procesu místního akčního plánování dochází k trvalému zlepšování podmínek výchovně vzdělávacího procesu, a to jak pro žáky, tak i pedagogy.

Nejčastěji uváděné příklady aktivit vedoucích k naplňování cílů:

- společná setkávání – výměna zkušeností, získávání informací, sdílení nápadů;
- široká nabídka a možnost využívání možností zvýšení kompetentnosti pedagogů – semináře, školení, workshopy týkající se poptávaných témat;
- výjezdy a návštěvy škol i mimo území – výměna zkušeností, ukázka vybavení tříd;
- výjezdy a návštěvy škol v zahraničí – porovnání systému školství, porovnání způsobu a organizace vedení škol, porovnání vybavení a další.



Co v dosažení cílů bránilo nebo naopak pomáhalo?

V rámci povinné dokumentace byly pro potřeby projektů místního akčního plánování zpracovávány a průběžně aktualizovány SWOT analýzy zaměřené na povinná témata dle Postupů MAP (podpora čtenářské gramotnosti a rozvoj potenciálu každého žáka, podpora matematické gramotnosti a rozvoj potenciálu každého žáka, podpora rozvoje kvalitního inkluzivního vzdělávání). Analýzy byly detailně zpracovány zvláště pro MŠ, ZŠ a ZUŠ. Výstupy z analýz byly promítnuty do dalších strategických dokumentů projektů a byly využívány při realizaci projektů k efektivnímu naplňování cílů programu. Identifikace silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb byly využívány ke zlepšení kvality vzdělávání v území. Hrozby a slabé stránky byly díky intenzivnímu využívání příležitostí transformovány v silné stránky, respektive kvality.

Očekávanými hrozbami byly zejména nedostatek kvalitních a zkušených pedagogů a nedostatek financí pro realizaci aktivit. Jak již bylo uvedeno, proces prohlubování kvalifikace a zkušeností pedagogů byl realizován velmi zdárně a všichni zapojení (a do projektu má zájem vstoupit stále více školských zařízení) doufají v pokračování programu místního akčního plánování i nadále.

Eliminace rizika nedostatku finančních prostředků je obtížnější. Zejména v současné době, kdy v České republice panuje špatná ekonomická situace a alokace dotačních titulů výrazně snižovány nebo tituly úplně rušeny.

V průběhu realizace MAP II, tedy projektu, jehož předmětem byla hlavně implementace, se bohužel vyskytly okolnosti, které nemohly být v žádném případě předem očekávány. Jednalo se o pandemii Covidu 19 a následně dopady následků válečného konfliktu na Ukrajině i na naši zemi. Tyto nepředvídané komplikace byly okamžitě řešeny a byla přijata nápravná opatření. Uvedenými problémy byla bohužel podpořena hrozba nedostatku finančních prostředků, protože opatření, které školy byly nuceny přijmout na snížení negativních dopadů zejména pandemie byla spojena s navýšením finančních výdajů. Na druhou stranu ale všichni zapojení aktéři prokázali velkou flexibilitu a adaptabilitu k nové situaci.

V dosahování cílů dle respondentů nejvíce bránilo:

- vysoké pracovní nasazení vedení školy a pedagogů při řešení úkolů;
- onemocnění;
- nespolupracující rodiče;

a v době pandemie:

- přerušování běžného způsobu komunikace při setkáních aktérů;
- narušení obvyklých kontaktů mezi učitelem a žákem, rodiči i mezi kolegy navzájem;
- mediální vliv samozvaných tzv. odborníků na školství.

V dosahování cílů dle respondentů nejvíce pomáhalo:

- vzájemná setkávání a předávání zkušeností;



- vytvoření nových vazeb a partnerství (např. spolupráce s knihovnami a organizování knižních soutěží, kterých se žáci mohli zúčastňovat i z domova);
- změny ve vedení školských zařízení;
- široká nabídka vzdělávacích možností pro pedagogy;
- nabídka seminářů a workshopů pro rodiče;
- vyšší informovanost o novinkách ve školství vůbec;
- vyšší zapojení veřejnosti;
- poznávání nového prostředí a praktik v navštěvovaných školských zařízení.

Slabými stránkami, která se objevily v době zmíněné covidové pandemie, byla počáteční nejednotnost pedagogů v požadavcích na žáky, nedostatečné technické vybavení žáků pro on-line výuku, rovněž nedostatečná časová dotace k procvičování učiva a mnohde chybějící školní psycholog.

Hrozbou byla možnost liknavosti nebo dokonce podvádění při on-line výuce.

Jako příležitost se jednoznačně ukázalo rozvinutí IT schopností všech zapojených, ale především pedagogů a žáků.

A silnou stránkou je při zpětném pohledu osvojení si nových znalostí a dovedností využívání IT technologií a schopnost flexibilní reakce a zvládnutí negativních situací.

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

Principy MAP byly implementovány do dokumentů projektu a po celou dobu procesu místního akčního plánování byl na jejich dodržování kladen důraz.

Spolupráce

Zapojení minimálně tři stran (zřizovatelé, poskytovatelé – MŠ, ZŠ, ZUŠ a další, uživatelé – děti, žáci, rodiče a zaměstnavatelé) bylo naplněno. Ke spolupráci se připojily i různé organizace či firmy. Zapojení veřejnosti zajistilo lepší definování potřeb v území a jejich zohlednění ve strategii vzdělávání.

V MAP I probíhala informační setkávání, tvořily se vazby. V MAP II již byla síť spolupracujících subjektů rozvinuta a komunikace probíhala na vysoké úrovni. Spolupráce se rozvinula i díky stále lepšímu poznávání se, např. při implementačních aktivitách. Kromě spolupráce na profesionální úrovni vznikla i řada osobních vazeb a přátelství. MAP III byl více méně překlenovací a došlo k útlumu setkávání se při implementačních akcích, ale utvořená partnerství přetrvávají a respondenti stále velice pozitivně hodnotí fungující spolupráci mezi zúčastněnými školami jak navzájem, tak směrem ke zřizovatelům. Ve spolupráci s rodiči je ještě prostor ke zlepšování.



Zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů

Od zahájení procesu místního akčního plánování v území Prahy 16 je dbáno na maximální informování veřejnosti o jakýchkoliv aktivitách a komukoliv je dána možnost se zapojit či jen vyjádřit. Projektu je věnovaný prostor na webových stránkách zřizovatelů školských zařízení. Vytvořen byl vlastní web projektu, kde jsou veškeré informace nebo odkazy. Asi nejefektivnějším a nejrychlejším způsobem informování a získávání zpětné vazby jsou sociální sítě, konkrétně FB profil projektu. Zapojené školy nejen informují o dění na svých webech, ale aktivně šíří aktuality do území např. prostřednictvím emailů. Ke spolupráci na projektu se připojily různé organizace a firmy z území. Pedagogové s vděkem konstatují, že se za dobu realizace projektu velmi zlepšilo zapojení rodičů, kteří projevují o systém a způsob vzdělávání svých dětí větší zájem. V MAP I se opět zapojení začínala vytvářet. V MAP II zejména doba covidu pozitivně přispěla k nárůstu zájmu zejména rodičů. V MAP III informovanost a zapojení veřejnosti již funguje na vysokém stupni.

Dohoda

Od zahájení realizace projektu panovala mezi zúčastněnými shoda. Zapojení aktéři se shodovali a shodují na prioritách v oblasti vzdělávání, záměrech a postupu realizace naplánovaných aktivit a na podobě vzájemné spolupráce. Tato shoda je vyjádřena v místních akčních plánech. Zapojené školy se na zásadních prioritách shodují. Podobné smýšlení a snaha o rozvoj vzdělávání byly tedy nejspíše impulzem pro vstup do projektu. Samozřejmě ideální situací by bylo zapojení všech škol působících v území.

Otevřenost

Otevřenost a transparentnost jsou předpoklady pro efektivní realizaci, naplňování daných cílů rozvoj spolupráce a vybudování důvěry mezi spolupracujícími partnery. Rovněž jsou uplatňovány zásady rovného přístupu a příležitosti (projekt je zcela nediskriminační) a zásady aktivní participace všech účastníků. Možnost aktivního zapojení a ovlivňování fungování projektu je poskytnuta všem.

SMART

Všechny cíle, priority a opatření stanovená v místním akčním plánování na území Prahy 16 byly stanoveny tak, aby respektovaly principi SMART, tedy S – specifická (zahrnující konkrétní popis aktivit), M – měřitelná (s uvedenými indikátory), A – akceptovaná (projednána v partnerství MAP a odsouhlasena), R – realistická (odrážející skuteční potřeby, které jsou za použití dostupných zdrojů proveditelné), T – termínovaná (návrhy aktivit mají svůj jasný termín).



Udržitelnost

Řešeno v jiné části evaluační zprávy.

Partnerství

Tedy vztah mezi dvěma nebo více subjekty založený na spolupráci těchto subjektů na přípravě a následné realizaci. Partnerství MAP je dobrovolným sdružením subjektů, které se shodnou a aktivně podporují rozvoj vzdělávacího systému v území. Partnerství je jedním ze základních předpokladů pro realizaci projektu a fungující průběh naplňování stanovených cílů. V průběhu trvání projektu se některé subjekty zapojení do další fáze společného plánování zdržely, a to především z důvodu, že jejich vzdělávací zaměření bylo specifické a zátěž spojená s aktivním fungováním v projektu převyšovala benefity, které ze zapojení plynou. Nicméně, že partnerství v projektu funguje, dokazuje zájem dalších subjektů o zapojení.

3.1.2. Dopady

Co se změnilo díky akčnímu plánování ve vašem území?

Realizace projektu, jehož podstatou je místní akční plánování, přinesla do území Prahy 16 řadu změn. Změnami, které byly v prováděném průzkumu uváděné nejčastěji, jsou:

- navázání propojení škol a zahájení intenzivní spolupráce mezi školami navzájem i mezi školami a dalšími aktéry;
- navázání spolupráce mezi různými vzdělávacími stupni ve školství;
- zlepšení přístupu k informacím;
- výměna zkušeností a sdílení dobré praxe;
- kolektivní řešení problémů – brainstorming;
- možnost poznání prostředí a podmínek v jiných školských zařízeních v České republice i zahraničí a porovnání se stavem v území;
- široká nabídka různých vzdělávacích možností pro všechny zapojené aktéry;
- realizace investic – vybudování odborných učeben;
- rozvoj polytechnické výchovy;
- rozvoj jazykové a čtenářské gramotnosti.

Realizací projektu se podařilo vytvořit platformu pro spolupráci aktérů vzdělávání v území Prahy 16. Dařilo se realizovat aktivity zaměřené na vzdělávání a zvýšení kompetentnosti pedagogických pracovníků. Zaměření aktivit vycházelo z poptávky pedagogů zapojených škol, kteří měli zájem o prohlubování svých znalostí. Podařilo se zrealizovat mnoho akcí



i pro rodiče nebo děti a žáky. Rodiče začali projevovat větší zájem o způsob a systém vzdělávání jejich dětí, o spolupráci s pedagogy a o získávání nových informací pro sebe. Aktivně žádali o pořádání seminářů, přednášek a workshopů zabývajících se např. vzděláváním dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, šikanou a kyberšikanou, zvýšením finanční gramotnosti dětí atd. Žáky druhého stupně, kteří jsou nuceni volit směr svého dalšího vzdělávání zase velmi zaujala navázaná spolupráce s firmami působícími v území. Hodnotící dotazníky, které účastníci akcí po jejich absolvování ze účelem poskytnutí zpětné vazby vyplňovali, dokazují, že tyto aktivity byly přínosné a účastníky velmi kladně hodnocené. MAP III byl bohužel jakýmsi překlenovacím obdobím bez implementace, po které je stále velká poptávka. Všechny pořádání akce si kladly za cíl přispět ke zkvalitnění vzdělávání. Díky místnímu akčnímu plánování se dařilo měnit vzdělávací způsoby a zavést či podpořit inkluzivní opatření.

Všechny zrealizované aktivity vycházely z potřeb a poptávky účastníků projektu, byly přínosné a měly pozitivní dopad.

Jako jediný negativní dopad respondenti uvádějí časovou náročnost, kterou zapojení do projektu přináší, neboť všichni zapojení aktéři jsou pracovní i bez projektu velmi vytížení. Tento negativní dopad se realizační tým snaží eliminovat neustálým zlepšováním organizační struktury, efektivním plánováním a maximálním snížením administrativního zatížení zapojených osob.

Všechny aktivity a jejich dopady lze označit za plánované.

Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Pedagogové a vedení školských zařízení

Do této skupiny se řadí i ostatní pracovníci zapojených škol, tedy např. asistenti pedagogů, výchovní poradci či vedoucí pracovníci nezabývající se výukou. Dále sem byli zařazeni i pracovníci organizací působících v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže a rovněž pracovníci organizací působících v oblasti poradenství či primární prevence v území.

Respondenti jako osobní přínosy pro ně samotné uváděli:

- přístup k novým informacím a nápadům ke zlepšení výuky;
- inspirace pro DVPP;
- poznání a osvojení si nových metod výuky;
- možnost revize vlastních přístupů;
- seznámení se a spolupráce s pedagogy a řediteli z jiných škol. Spolupráce zahrnuje sdílení příkladů dobré praxe, sdílení a pomoc při řešení problémů, doporučení možností pro další vzdělávání;
- navázání profesionálních ale i osobních a přátelských vztahů (pocit soudržnosti a dodání pocitu jistoty);



- získání finančních prostředků.

Zapojené osoby z řad pedagogů měli možnost ještě většího zapojení se do fungování projektu prostřednictvím zapojení se do pracovních skupin. Členství v pracovních skupinách znamená ještě více příležitostí pro setkávání se a podílení se na změnách a vývoji vzdělávacího systému. Všichni zapojení pedagogové si možnosti vzájemného setkávání velmi cení a vznikla partnerství nejen profesní, ale i osobní. Pedagogové využívali setkání i ke vzájemným konzultacím, výměně zkušeností, sdílení nápadů, jak prohloubit spolupráci i směrem k rodičům a podobně. Za dobu realizace projektu pedagogové velmi využívali možnosti nabídky školení, seminářů a jiných vzdělávacích aktivit. Mnozí nově zapojení toto uvádějí jako hlavní impuls pro vstup do projektu a doufají, že pokud bude projekt pokračovat v podobě MAP IV, bude opět možnost tyto nabídky využívat. Zapojení do projektu, ale přinášelo i zvýšení pracovní a administrativní zátěže, což někteří respondenti uvádějí jako jediné negativum.

Zřizovatelé

Hlavním partnerem projektu je Městská část Praha 16 – Radotín. Přínosem pro zřizovatele bylo vytvoření územní strategie vzdělávání pro jím zřizované organizace a vytvoření platformy pro efektivní komunikaci se zapojenými školami, pro plánování rozvoje městské části s ohledem na kapacity mateřských, základních i základních uměleckých škol. Součástí spolupráce a komunikace jsou i plány budoucí výstavby k zajištění potřebných kapacit atd.

Děti a žáci

Změny ve vzdělávacím přístupu umožní dětem a žákům s odlišnými potřebami (žáci se speciálními potřebami, žáci s odlišným mateřským jazykem, žáci ze sociálně vyloučených prostředí) lépe se integrovat do kolektivů, zlepšit jejich sociální adaptaci a mnohdy zvýšit sebevědomí. Spolupráce s dalšími subjekty také mají pozitivní přínosy. V dnešní době, kdy jsou na žáky kladené veliké nároky na dosahování výborných studijních výsledků z důvodu zvýšení šance přijetí na vyšší stupeň vzdělávacího systému, což je provázeno velkým stresem, je velmi přínosné navázání spolupráce s pedagogicko-psychologickou poradnou. Setkávání se zástupci firem/zaměstnavateli působícími v území zase žákům rozšířilo povědomí, jakým směrem by se měli na své cestě za vzděláním vydat.

Rodiče

Jak již bylo v předchozích částech uvedeno, během realizace došlo k navýšení spolupráce s rodiči. Zapojení rodičů do místního akčního plánování a absolvování vzdělávacích aktivit



přispělo k pochopení požadavků vycházejících ze strany pedagogů. Vyšší zapojení rodičů a tím vyjádření podpory dětem při jejich vzdělávání je velmi přínosné.

Širší dotčená veřejnost

Přínosem pro veřejnost je zvýšení informovanosti o procesu místního akčního plánování, prohloubení spolupráce s aktéry ze řad veřejnosti. Kvalitní místní akční plánování a zvyšování kvality vzdělávání je věcí veřejnou a realizace projektu MAP má samozřejmě dopad na celou místní komunitu.

Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

Respondenti z řad pedagogů nejčastěji ve svých odpovědích na tuto otázku odpovídali: vzdělávání pedagogických pracovníků, možnosti rozšíření polytechnické výuky a vybudování odborných učeben a zřízení školní knihovny.

Uvedení investičních projektů v seznamu investičních potřeb bylo u mnohých programů poskytujících finanční dotace na stavební projekty podmínkou. Prahy se netýká IROP, ale nejinak tomu bylo u OP PPR. Na počátku realizace místního akčního plánu byla tato podmínka bohužel jediným důvodem pro zapojení škol do projektů MAP. Nicméně účel byl splněn a odborné učebny vybudovány a zapojené školy po rozběhnutí projektu našly i jiná pozitiva, která jim vstup do MAP přinesl.

Velikým přínosem pro projekt byla spolupráce s P-AP (podporou akčního plánování). Tento projekt navazuje na IPs Strategické řízení a plánování ve školách a v územích (SRP). Jejich pracovníci poskytují realizátorům MAPů metodickou podporu a jejich rady byly pro zejména pro členy realizačního týmu MAPu na území Prahy 16 velmi významné a přínosné.

Velmi důležitá a přínosná byla i spolupráce s projektem KAP a iKAP. Nabídka jejich aktivit, které mohly mateřské a základní školy využívat byla široká a pestrá. A co je také velmi důležité, této nabídce bylo možné využívat zdarma. Příkladem využívání nabízených možností aktivit KAP přispívajících ke zpestření výuky v mateřských a základních školách na Praze 16 je PolyTechBus, tedy pojízdná polytechnická dílna, která dětem a žákům přibližuje krásu řemeslných oborů a podporuje manuální zručnost.



3.1.3. Udržitelnost

Dosavadní realizací projektů místního akčního plánování se podařilo vytvořit partnerství napříč územím Prahy 16. Podařilo se vytvořit fungující síť spolupracujících subjektů, které mají zájem na zlepšení kvality vzdělávání.

Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Pro udržení vytvořených partnerství a fungující spolupráce všech zapojených subjektů je klíčové pokračování projektu jeho další fází. Současní aktéři mají rozhodně zájem o pokračování projektu v aktuální podobě, tedy zejména pokračování v pravidelných setkávání se, sdílení informací, společného řešení problémů a sebevzdělávání se. I v případě, že by projekt nepokračoval, jsou vytvořené vztahy pedagogů a ředitelů škol natolik silné, že jsou rozhodnutí v setkávání se pokračovat. Bez pokračování projektu by v určité míře nejspíše pokračovala setkávání pedagogů a členů vedení škol, ale další vzniklá spolupracující spojení by nejspíše zanikla. Plánem a přáním všech zapojených aktérů je zajistit udržitelnost prostřednictvím navazujícího projektu MAP IV.

Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Motivace k pokračování realizace místního akčního plánování je očividná. Nejvíce zmiňované příklady aktivit, ve kterých by aktéři chtěli pokračovat, jsou:

- setkávání se pedagogů a výměna informací a zkušeností;
- setkávání se ředitelů a konzultace problémů spojených s provozem škol;
- pokračování ve vzdělávacích aktivitách, které přispěly ke zvýšení kvalifikace a kompetentnosti pedagogů a nabídka nových vzdělávacích možností plynoucích z aktuálních potřeb;
- vzdělávací akce pro rodiče.

Na otázku, zda je projekt udržitelný a pokračování v současných činnostech i bez finanční podpory a hlavně realizačního týmu, který se stará o organizaci celého projektu, všichni respondenti odpovídali, že by to bylo velmi obtížné nebo spíše nemožné.

Hlavním rizikem ohrožujícím udržitelnost projektu je tedy nedostatečná finanční podpora požadovaných aktivit a administrativního zajištění fungování projektu.

Dalšími riziky ohrožujícími udržitelnost místního akčního plánování v území jsou např. pokles zájmu aktérů o spočívání nebo zapojení se do projektu, politické změny priorit v území a významným rizikem, zejména pro případnou úspěšnost v hodnocení projektové žádosti



pro realizaci MAP IV je změna dosavadních pravidel pro zpracování žádostí o finanční podporu.

Způsobem eliminace většiny z výše uvedených rizik je předložení projektu MAP IV. Předkladatel, opět Městská část Praha 16 – Radotín, je zkušený realizátor. Realizační tým, který až na drobné změny, funguje ve stejném složení již od projektu MAP I do současnosti je zkušený, znalý pravidel a podmínek projektového řízení projektů obdobného charakteru.



3.2. Zhodnocení z pohledu hlavní manažerky

Hlavní manažerkou projektů MAP I – MAP III je paní Bc. Lucie Albrechtová Dis. Níže je uveden přepis řízeného rozhovoru.

Účelnost – dosahování cílů

Domnívám se, že dosahovat všech cílů se rozhodně dařilo. Školy se zlepšují, protože samy chtějí. Zdrojem je vlastní rozpočet školy, dále šablony, které k naplnění cílů definovaných v MAP. pomáhají. MAP pokrývá zbytek potřeb, které není možné pořídit ze šablon. Je to rozšiřující nabídka možností, jak pomoci naplnit hlavní i dílčí cíle. Hodnota naplnění cílů se kvantitativně vyjádřit nedá, ale podle poptávky ředitelů škol, pedagogů a vůbec všech osob podílejících se na vzdělávání, kteří stále o spolupráci mají zájem, se to prostě daří.

Cíle byly naplňovány i mimo jiné realizací vzdělávacích odpolední, seminářů, školení, přednášek, workshopů a setkávání. Snažili jsme se nabízet a realizovat aktivity dle přání.

Překážkou byla pandemie covidu, ale situace se velmi flexibilně vyřešila setkáváním v on-line formě, což ve finále znamenalo vlastně mnohem vyšší zapojení lidí, než kdyby se aktivity konaly formou osobního setkání. Hlavně pro rodiče to bylo mnohem pohodlnější a zapojovali se s větší ochotou a nadšením než před pandemií. Při běžném běhu života mají spoustu jiných povinností a aktivit, tak on-line setkávání oceňovali. Pandemická omezení bohužel ale přinesla i omezení a je velká škoda, že jsme nemohli zrealizovat cestu do Skandinávie, protože o tento výjezd byl extrémní zájem a byl plánován vlastně už od MAP I. Tohle se tedy dotáhnout nepodařilo dotáhnout, ale doufáme, že se to podaří v budoucnu.

Překážkou byl zmíněný covid, ale samozřejmě bychom potřebovali i více peněz a více času. Hlavně ředitelé a pedagogové. Čas je jejich asi největším problémem. Najít prostor ve svých zaplněných diářích, aby se mohli věnovat dalším aktivitám, které by chtěli realizovat. Ale prostě den má jenom 24 hodin.

Soulad s principy

Spolupráce

Osobně si myslím, že školy se o spolupráci, soulad s principy vůbec, snaží hodně. Ono je to hlavně o nich – MŠ, ZŠ, ZUŠ. Také zřizovatelé mají podporující postoj. Byli velmi rádi, že se školy místního akčního plánování účastní. Jeden ze zřizovatelů, městská část Praha 16 Radotín se kromě toho, že je u všech tří projektů žadatelem o dotaci, tak platí spoluúčast na financování. Takže zřizovatelé podporovali projekty dostatečně, vlastně maximálně. Byli rádi za účast škol v projektu a nové možnosti, které se tím v oblasti vzdělávání nabízejí. Rodiče se podíleli na spolupráci a zúčastňovali se aktivit a v době covidu stoupl jejich zájem a zapojení velmi. Našli si čas (akce byly v této době plánované na podvečerní hodiny). Volila se témata,



o která si rodiče sami říkali a která je zajímala. Po školkách a školách se ve spolupráci s kantory mezi rodiči provedl průzkum, kde se zjišťovalo, co by rodiče chtěli, co by jim pomohlo a samozřejmě abychom byly v souladu s cíli projektu. To si myslím, že mělo opravdu úspěch a rodičů se těchto akcí účastnilo mnoho, to se povedlo.

Dovolím zmínit i zapojení dětí a žáků při spolupráci s veřejností a firmami v území. Velmi kladně hodnocena byla např. akce „Kým budu?“, při které se sešli zástupci místních firem. Starší žáci získali větší přehled, co je v životě čeká, když jim majitelé, jednatelé, ředitelé nebo prostě lidé pracující ve firmách řekli, na jaké školy chodili, aby mohli dělat to, co je baví, ale především je živí. Žáci si chválili, že jim někdo řekl vlastní příběh, jak došel k tomu, aby byl v zaměstnání, které ho baví. To si myslím, že je výborný příklad pro někoho, kdo je na začátku vzdělávací a kariérní cesty. To je také podařilo.

Zapojení dotčené veřejnosti

Od začátku jsme si hodně zakládali na zapojení veřejnosti. Všechny informace o dění a čemkoliv k projektu byly k dispozici na webu a sociálních sítích. Každý se mohl vyjádřit a zapojit. Od začátku MAP I je vždy naprosto všechno na webu, nic netajíme, všechno uveřejňujeme, probíhají konzultační procesy. Vše děláme naprosto otevřeně a víc už to snad ani nejde. I školy mají na svých webech odkazy informující o realizaci MAPů, takže se k nám rodiče nebo kdokoli jiný může dostat zase jinými cestami. Máme FB stránky projektu, v rámci MAPu II se založil ještě další samostatný mapácký web, ředitelé škol a pedagogové také informují. Myslím, že povědomí o MAP je a snažíme se ho na maximum rozvíjet.

Dohody

Hlavních témat dohod se také stále držíme. Zapojené strany se na vzdělávacích prioritách v území a způsobech jejich naplňování stále shodují, takže to se také podařilo.

Otevřenost

Snažíme se o maximální otevřenost. Přes weby, facebooky atd. Snažíme se do našich aktivit zapojit i další aktéry, např. neziskovky, které poskytují různé mimoškolní aktivity. Bohužel některé organizace v rámci diskuze o spolupráci očekávaly i nějakou podporu pro ně, tedy hlavně finanční, a tu bohužel poskytnout nemůžeme. Projekty nebyly a nejsou v žádném případě diskriminační, respektují zásady rovných příležitostí a zapojit se může opravdu každý.

SMART

Princip SMART se rovněž snažíme aplikovat, dodržovat a naplňovat. Viz naše dokumenty, akční plány, roční akční plány nebo seznamy investičních priorit.

Udržitelnost

Samozřejmě záleží, jestli budeme dál v realizaci místního akčního plánování pokračovat. Jsou potřeba peníze na někoho, kdo nejen ředitelům a pedagogům, ale všem zapojeným aktérům, bude zajišťovat všechny služby, tedy aby pro ně nějakou akci připravil. Oni rádi jdou někam,



kde se dozví něco nového k tématům, která je zajímavá, jsou přínosná pro jejich práci a zlepšování vzdělávání vůbec. Ale pokud nebudou finance na zaplacení lidí, kteří to všechno nachystají a zorganizují, tak pochybuji, že oni sami si najdou časový prostor, že se najde a obětuje někdo, kdo vše zařídí pro ostatní. Aby pokračovalo vše, co se dělalo v MAPU, na stále stejné úrovni i bez MAPu, tak to by se určitě nedělo. Oni potřebují někoho, kdo by vše připravil a organizoval a ten někdo je realizační tým projektu.

Překážky v naplňování principů

Vlastně se asi žádné překážky neobjevily. Kromě toho, že se některé věci z podpory dělat nedají, jako investice. Peněz je málo a jsou hlavně na neinvestice. A pak zmíněný čas, anebo nutnost se nějak prostřídat, třeba při aktivitách ve spolupráci s KAPem. Např. polytechbus byl velmi oblíbený a žádaný a podařilo se dohodnout termíny, které všem vyhovovaly. Na některé věci se prostě trochu stála fronta, ale to se vlastně ani nedá brát jako problém nebo překážka. Někdy se prostě musí počkat. Stejně jako třeba na nějakého dobrého školitele. Ti, když jsou opravdu dobří, tak se prostě čeká a někdy se na zájemce ani nedostane.

Dopady

To, co jsme si přáli, tedy až na tu Skandinávii a pár drobných věcí, se nám podařilo.

V MAPu I nikdo moc nevěděl, o co jde. Důležité bylo především mít naplánované a nahlášené investiční aktivity, aby mohly být realizovány, to byl pro vstup do MAPu I silný tahák. A pak zapojené školy postupně přišly na to, jak fajn je se takhle pravidelně setkávat a sdílet zkušenosti a vzájemně si pomáhat, něco si říct a mít to vzájemné pochopení. Znáť se mezi sebou v území, to jim vyloženě dělá dobře. Kolektiv se poznal, stmelil a začal spolupracovat. A od dvojky, kde se vzájemná spolupráce a setkávání staly naprostou samozřejmostí, to už jede.

U nás v MAPU, od I až do III je prostě fantastická atmosféra. Nevím, jestli je to tím, že jsme malé území a že nás tam až tolik není, nebo že máme tak skvělé pedagogy. Nevím, čím to je, ale je to úžasné. Neděje se to, že by někdo proti někomu zbrojil nebo nechtěl z nějakého důvodu něco schválit. Všechno se, podle mého pocitu, děje v naprostu přátelském, hezkém, spolupracujícím duchu. Lidé si přicházejí poslechnout něco, co je zajímavá, něco si říct, co si říct chtějí, sdílet vzájemně, co sdílet chtějí a zároveň se na sebe navzájem opravdu těší. Chtějí zažít i trochu uvolněnější atmosféru a třeba i srandu a tím, že jsou v kolektivu, kde se znají a navzájem znají i svoji náročnou práci, tak je to pro ně i uvolňující.

Mezi lidmi v našem území opravdu panuje skvělá shoda a v každém projektu jim za to moc děkuji, protože mi to dělá dobře, když vidím, jak lidé dokážou fantasticky spolupracovat a dohodnout se. To je prostě skvělé.



Co se změnilo v území díky místnímu akčnímu plánování.

Místní akční plánování, tedy možnosti, které poskytuje, vnímám jako doplněk k vlastnímu fungování škol, k šablonám a je to vlastně platforma a spojka, aby celý ten proces nebyl jenom na zapojených členech. Pomáháme jim, tedy MAP, zprostředkovat to, o co by měli zájem a co se z projektu dá hradit. Pomáháme jim vše zorganizovat a zafinancovat a hlavně jsme pro ně základna, kde se mohou všichni setkat. Vlastně nebýt MAPu, tak by pro ně neexistovala možnost, jak by se všichni mohli takhle potkat najednou. To je určitě pozitivní dopad a velká změna. To by bez projektů MAP nebylo.

A samozřejmě také mohli zapojené školy realizovat investiční projekty (poznámka: podmínka operačních programů), protože je měli zanesené v investičních prioritách a schválené Řídicím výborem. Nezamýšleným dopadem je s nadsázkou možná to, že hlavní koordinátorka spolupráce a implementace propadla projektu natolik, že začala studovat pedagogickou fakultu a nastupuje jako pedagog v jedné z mateřských škol v území. 😊

Přínos pro jednotlivé aktéry

Zde asi na prvním místě uvedu velmi inspirativní výjezdy do jiných škol, ať už v České republice nebo v zahraničí. Tyto výjezdy jsou pro pedagogy velmi důležité. Rozšiřují se tak dále možnosti získávání zkušeností, rad a příkladů dobré praxe.

Jediné, co by se dalo označit za negativní, je asi administrativní zátěž. Ale to je prostě nutné zlo, které nelze eliminovat.

Spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP

Samozřejmě OP VVV a šablony, které jsou pro školy hrozně moc důležité. Je to vlastně zdroj pro zajištění personálních aktivit a provoz školy, např. zajištění psychologa, asistentů pedagogů, nebo různých kurzů atd. Šablony a MAP se vzájemně velmi dobře doplňují. A přes např. Pól růstu si školy nebo městské části pro své školy organizovaly a realizovali investiční projekty, což bylo samozřejmě velmi důležité. IROP se nás v Praze bohužel nikterak netýkal. Jiný zdroj dotací jsme na podporu aktivit MAPu asi nevyužívali.

MAP rozhodně pomohl i v době, kdy přišli ukrajinští imigranti, kteří vlivem války ztratili svůj bezpečný domov. MAP pomáhal školám při začleňování žáků s odlišným mateřským jazykem.

Pro mě osobně byla kromě jiného důležitá spolupráce s odborníky z pedagogicko-psychologické poradny Prahy 5. Organizovaly se hlavně aktivity/akce pro rodiče. Činnost pedagogicko-psychologických pracovišť zná asi jen někdo a realizací společných setkání byla práce těchto odborníků více představena a jakoby polidštěna a bylo skvělé, že hodně lidí v území mohlo díky hlavně on-line setkáním „potkat“ a poznat odborníky, ze kterých měli do té doby možná i obavy. Byla to hlavně pro rodiče možnost poznat, jak opravdu fantastičtí a ochotní lidé v těchto organizacích pracují. To by bez MAPu také asi jen tak neproběhlo.



Udržitelnost partnerství a akčního plánování v území

Díky projektům místního akčního plánování se seznámili všichni napříč celým územím, což by se bez MAPu pravděpodobně nikdy nestalo. Navázala se již zmíněná úzká spolupráce s pedagogicko-psychologickou poradnou Prahy 5. Odborníci se představili rodičům, což byl také hrozně důležitý milník v realizaci projektu. Spolupráce s KAPem (iKAPem) byla úžasná a nabídla spousty možností aktivit. Dále místní neziskové organizace, např. Pexeso ze Zbraslavi nebo soukromá anglická škola. Díky MAPu se propojila spousta lidí, kteří by se jinak nepotkali. Nezačali by spolupracovat. A přitom mají všichni společné téma své práce, a to školství a obecně vzdělávání.

Po skončení projektu se možná bude někdo s někým potkávat, ale všichni, jako tomu bylo dosud, určitě ne. Motivace by byla, ale bez zajištění organizace a jejího financování projekt v současné podobě udržitelný není.

A jako předcházení rizika nezajištění udržitelnosti projektu se dá uvést asi jediné – je potřeba, aby se realizoval MAP IV.



3.3. Zhodnocení z pohledu hlavní koordinátorky implementace

Další osobou, která se již od počátku podílí v území na realizaci projektů, jejichž podstatou je místní akční plánování, je Ing. Iva Houserová. Zastává funkci hlavní koordinátorky spolupráce a implementaci.

Účelnost – dosahování cílů

V území se v určité míře dařilo naplňování všech nadefinovaných cílů, ale projekt MAP přispěl, dle mého názoru, především k poslednímu cíli, a to zlepšení celkové spolupráce všech aktérů ve vzdělávání. Zásadním bodem je kolegiální podpora tedy efektivní využití know-how v řízení škol ostatních kolegů. Neustále se zvyšuje inkuzivita škol v území, a to především díky vysoké míře osvěty, spolupráce s PPC a SPC v území a dalšími organizacemi.

Cíle byly naplňovány mimo jiné i díky pravidelnému setkávání řídicích pracovníků zapojených škol. Vznikla možnost kolegiální podpory ve všech oblastech řízení škol. Byly definovány potřeby a příležitosti škol a v rámci implementace, především v MAP II., se uskutečnené implementační aktivity orientovaly tímto směrem. V rámci snižování nerovností ve vzdělání byly díky projektu podpořeny pedagogové MŠ a ZŠ v tématu podpory dětí s OMJ, dále byla zřízena růstová skupina, díky které byly podpořeny děti, které měly problém se sociálním začleněním do třídních kolektivů. Projekt informoval o možnostech využití podpory z dalších zdrojů (iKAP atd.), vytvářel síť místních leaderů – odborníků v oboru, kteří fungují jako mentoři pro území Praha 16.

Co v dosahování cílů bránilo a pomáhalo?

Naplňování cílů brání především velká pracovní vytíženost vedoucích pracovníků škol a pedagogů. Management škol je zahlcen administrativou a je tedy pro ně náročné sledovat všechny informace, které se v rámci projektu MAP objevují. U pedagogů je situace podobná. Vzhledem k jejich přetížení (covid, děti z ukrajiny atd.) nebylo snadné hledat vhodné termíny na společná školení.

V naplnění cílů MAP Praha 16 přispívá určitě stabilní politické klima na Praze 16 a podporující vedení městské části. Dalším faktorem je menší území, které zajišťuje pevnější vazby a přehlednost mezi jednotlivými účastníky projektu. V rámci území panují dobré vztahy mezi školami.

Příležitostí, kterou projekty přinesly, je vybudování funkční sítě místních leaderů, kteří budou stabilně fungovat jako mentoři v území. Mohou poskytovat zpětnou vazbu v rámci hospitací, intervencí ve školách. Podmínkou ale je, aby těmto „nadšencům“ z těchto aktivit plynula i finanční podpora. Příležitostí je také motivace rozšíření pracovních skupin o nové členy.

Slabou stránkou předchozí realizace byly poměrně malé motivace zapojených škol a jejich zaměstnanců v pracovních skupinách působit.



Příležitostí je nové členy motivovat vytvořením „oborových kabinetů“ – skupiny odborníků v oboru v daném území.

Soulad s principy

Spolupráce

Všechny spolupracující strany, zřizovatelé, školy a rodiče, intenzivně spolupracovaly.

V MAP I se nyní výborně fungující síť zapojených aktérů začínala tvořit a účastníci se seznamovali s podstatou projektu i mezi sebou.

V MAP II se projekt díky vyšší finanční podpoře a implementační části dostal do hlubšího povědomí nejen zapojených subjektů, ale hlavně veřejnosti. Na setkávání vedení škol byly navázány mnohé druhy spolupráce a sdílení, a to i s podpůrnými organizacemi (PPP, Pexeso, Integrační centrum Praha). Velmi aktivní byly pracovní skupiny, došlo k jejich rozšíření o další členy. Byly identifikováni místní leadeři atd.

Udržovací MAP III bohužel znamenal určitou brzdu v možnosti se potkávat a realizovat zajímavé akce. Díky aktivitě realizačního týmu se podařilo povědomí a projektu udržet, a to minimálně na úrovni pracovních skupin.

Zapojení dotčené veřejnosti

Díky poskytování vyčerpávajících informací o projektu na webech či sociálních sítích měla veřejnost možnost se kdykoliv cokoliv o projektu dozvědět a zapojit se. V MAP I byla veřejnost ze strany do projektu zapojených osob oslovována. V MAP II již docházelo k aktivnímu zapojování ze strany veřejnosti, rodičů i organizací.

Dohoda

V projektu po celou dobu panovala vzácná shoda ve všech zásadních otázkách způsobu realizace, v pracovních skupinách či při zasedání Řídícího výboru.

Otevřenost

Poskytování informací o projektech je od počátku maximálně transparentní. Viz webová stránka projektu a městských částí, sociální sítě, Noviny Prahy 16 a další informační zdroje, např. veřejná setkání pracovních skupin.

SMART

Nejsnadněji se naplňování cílů a dodržování principů hodnotilo v MAP II – počet realizovaných akcí, hodnotící dotazníky atd.

Udržitelnost

Zde záleží na míře další podpory. Vzhledem k vysoké vytíženosti managementu je dle mého nepřilíživě reálné, aby školy pokračovaly ve větší míře ve spolupráci. Považuji za zásadní nezávislý realizační tým, který podporuje plánování v území a jeho implementaci.



Partnerství

Během realizace projektů došlo k intenzivnímu rozvoji partnerství. Nejen v rámci území, ale bylo navázáno i partnerství městské části Praha 16 a německého Burgenfelgenu. Dále např. partnerská spolupráce s Pexesem – růstová skupina.

Dopady

Změny v území? Velké. Viz odpovědi na předchozí otázky.

K podotázce týkající se spolupráce s dalšími projekty bych chtěla zdůraznit hlavně spolupráci a využívání nabídky projektů od iKAP. Školy se díky MAP zapojily do projektů iKAP a to například i do dlouhodobé podpory vedoucích pracovníků škol Leadership programu.

Udržitelnost partnerství a akčního plánování v území

Udržitelnost je možná pouze, pokud bude finanční podpora a bude existovat něco jako realizační tým. Vzhledem k vytíženosti vedení škol a pedagogů nelze očekávat, že někdo bude ve volném čase aktivní v síťování atd. Je nutné toto iniciovat a koordinovat z neutrální pozice.

Riziky jsou nedostatek financí a administrativní zatížení zapojených subjektů. Také náročnost a často i nesrozumitelnost požadavků na vykazování projektů. Pokračování současné činnosti na dosavadní úrovni není bez další finanční podpory možné.



ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ A DOPORUČENÍ

Evaluačním šetřením bylo zjištěno, že projekty místního akčního plánování MAP I – MAP III přinesly do území Prahy 16 mnoho pozitivního. Hlavní i dílčí cíle programu byly do vysoké míry naplněny. Došlo ke zlepšení kvality vzdělávání, inovacím v systému řízení školských zařízení, posílení inkluzivního přístupu ke vzdělávání a snižování nerovnosti v přístupu ke vzdělávání a velký pokrok nastal i v oblasti spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností. Silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby nedefinované v průběžně aktualizovaných SWOT analýzách byly pro rozvoj vzdělávání účinně využívány. Během nepředpokládaných překážek zapojení aktéři prokázali vysokou flexibilitu v řešení problémů a schopnost přizpůsobení se nově nastalým situacím. Po celou dobu realizace místního akčního plánování byly naplňovány principy místního akčního plánování (spolupráce, zapojení dotčené veřejnosti, dohoda, otevřenost, SMART, udržitelnost a partnerství).

Je nanejvýš žádoucí, aby se podařilo zajistit projektu udržitelnost a pokračovat v aktivitách vedoucích ke zlepšování kvality vzdělávání v území a rozvíjení inkluzivního přístupu. Pokračování projektu na současné úrovni má mezi aktéry v území vysokou podporu, což deklaruje pozitivní vnímání jeho přínosů.

Projekty místního akčního plánování MAP I – MAP III přinesly mnoho pozitivních výsledků. Pokračování má potenciál přinést další změny a zlepšení v oblasti vzdělávání.



Doporučení:

- Udržení vzniklých partnerství a pokračování spolupráce mezi aktéry ideálně prostřednictvím navazujícího projektu MAP IV.
- Pokračování v dalších vzdělávání pedagogických pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace, znalostí a dovedností.
- Za účelem zajištění současné úrovně projektu zachování minimálně současných personálních kapacit školských zařízení.
- Zachování vysoké úrovně informovanosti o fungování a dosavadních výsledcích projektu za účelem motivace pro zapojení dalších aktérů.
- Zachování a rozvoj spolupráce se zřizovateli školských zařízení.
- Motivace ke vzniku nových partnerství a rozvoj spolupráce s organizacemi působícími v území.

Závěrečná evaluační zpráva byla schválena Řídícím výborem projektu MAP III. Praha 16 dne 29. 11. 2023.