



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



Název projektu: Místní akční plán vzdělávání MČ Praha 6 – III

Registrační číslo projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0023071

Externí evaluační zpráva k projektu MAP Praha 6 - III

Toto hodnocení se týká realizace projektu MAP Praha 6 - III, resp. jde o externí pohled na průběh projektu, jeho cíle i reflexi v podobě interní evaluace. Pro posouzení jsem měl k dispozici následující dokumenty: Strategický rámec MAP III, Závěrečnou evaluační zprávu MAP I-III, Akční plány pro rok 2024 a 2025, Investiční priority MŠ a ZŠ, zápisy z jednání Řídícího výboru MAP Praha 6.

Strategický rámec projektu MAP III pro Prahu 6

Vize

Formulace vize je důležitou kapitolou, tato vize vychází z bohatých zkušeností předcházejících projektů MAP a udržuje jejich kontinuitu. Současně je v souladu s koncepcí školství a vzdělávání v Praze 6 (o této koncepci jsou zmínky v dalších částech dokumentu a bylo by vhodné vložit na ni někde odkaz). Část vize je formulována poměrně obecně jako „zlepšení kvality vzdělávání“, ale stěžejní částí je podpora spolupráce škol a pedagogů.

I když jde o významnou souvislost a důležitý problém, odstavce o problému narůstající populační vlny a kapacit škol do kapitoly o vizi již nepatří, jsou ostatně detailněji pojednány dále.

Analytická část

Analytická část velmi komplexně a jasně popisuje aktuální stav školství v území m.č. Prahy 6, zabývá se i historickým vývojem, včetně prognóz populačního vývoje, strukturou školství a kontexty se strategickými a koncepčními dokumenty. Důležitou částí je pak analýza potřeb pedagogů v Praze 6 (dotazníkové šetření) a zejména pak SWOT analýza, která využila expertnost pracovních skupin i



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



širokou datovou základnu z dotazníků a setkávání pedagogů (zde by ale bylo vhodné podrobnější zaznamenání metodiky, zejména formulace zadání pro samotnou SWOT analýzu).

Velmi pozitivně lze hodnotit zařazení kapitoly „Vývoj populace v území a populační prognóza“, kde je uvedeno množství relevantních dat, potřebných k vyvozování následných hodnocení a stanovení odpovídající koncepce rozvoje školství v Praze 6. Z dat totiž vyplývají i specifické charakteristiky daného území, například výrazně vyšší podíl dětí a mladých osob oproti hlavnímu městu jako celku.

Důležitou součástí analýzy je také charakteristika současného školství v Praze 6, i zde je množství cenných údajů, tedy závěry se opírají o solidně zpracovaná data. Text se zaměřuje jak na data o školách a jejich profilaci, tak na samotné pedagogické pracovníky a jejich charakteristiky, z obojího jsou vidět pozitiva i rizika „šestkového“ školství.

Jen několik méně zásadních připomínek k této části:

- a) Analýza se zaměřuje téměř výhradně na kvantitativní ukazatele, čímž opomíjí některé další oblasti, které školství v nějakém území vždy reprezentují. Jakkoli je kvalitativní aspekt podstatně složitější postihnout, některá data by zřejmě bylo možné využít (i když částečně se odrážejí dále v textu ve vyhodnocení dotazníků a SWOT analýze). Může jít například o výsledky vzdělávání, místní programy a koncepce (více o profilaci škol a jejich úspěšnosti), o inspekční zprávy apod.
- b) Na str. 6 je nejasně zmíněn faktor migrace, čímž se zřejmě myslí (ale není explicitně zdůrazněno) migrace ze zahraničí (protože otázka přistěhovalých a vystěhovalých je v dalších bodech) a v tom případě by bylo vhodné doplnit údaje o dosavadním vývoji v této oblasti (například počty imigrantů ve školách). V dalším textu se ale pojem migrace používá zřejmě pro žáky, kteří sice bydlí mimo Prahu 6, ale docházejí sem do školy. I s ohledem na to, že je faktor migrace označen jako nejvýznamnější pro problém kapacit škol, bylo by dobře jej upřesnit.
- c) Pokud se v textu uvádí: „*Skutečné počty žáků se mohou lišit. Některé děti bydlící na Praze 6 mohou navštěvovat soukromou školu, školu v jiné městské části nebo mimo Prahu.*“, bylo by vhodné se na faktor „soukromé školy“ podívat samostatně, protože (jak patrné i z dalších údajů), do soukromých škol v Praze 6 dochází nezanedbatelný počet dětí a podstatná část z nich zřejmě bude i bydlet v Praze 6 (ostatně projekt MAP zahrnuje i soukromé školy, byť v implementační rovině okrajově).



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



Kapitola 2.4 přináší přehled stávajících strategických dokumentů v oblasti školství, a to jak na úrovni celostátní, tak i pražské, a nakonec i m.č. Praha 6 (vhodné by bylo umístit vždy internetový odkaz na tyto koncepce), což lze v rámci celkového dokumentu hodnotit jako velmi pozitivní krok. V případě pražské koncepce jsou uvedeny i kontexty se samotným projektem MAP III.

V části 2.5 Strategického rámce je popsáno dotazníkové šetření, kterým byly zjišťovány především potřeby pedagogů a jde jistě o vel i důležitou součást analytických vstupů pro účely formulování cílů do dalších let. Škoda, že zde nejsou tyto výstupy zpracovány podrobněji (nebo alespoň v příloze), protože jsou to významná data pro základní nasměrování MAP. Navíc je zde uvedeno, že otázky zjišťovaly i to, jak se změnila situace za dobu trvání projektů MAP, což by bylo pro evaluaci projektů užitečné.

Jako klíčová mi pak přijde kapitola 2.6 SWOT analýza, která je pečlivě zpracovaná a jsou zde dobře vidět oblasti, na které je třeba se soustředit, kde ale určitým nedostatkem je opět absence metodiky (jak a z čeho byla SWOT analýza provedena, proč obsahuje zrovna uvedená témata apod.) a také informace, jak tato analýza navazuje na předcházející text. Někde je patrné, že respondenti nerozlišovali dobře mezi slabými stránkami a hrozbami (stejně faktory jsou uvedeny v obou částech analýzy, což sice je v principu možné, ale pak by měly být podrobněji specifikovány kontexty).

Priority a cíle projektu – vlastní strategický rámec

Kapitola 4 Strategického rámce je sice z hlediska struktury nelogicky členěna (název celé kapitoly je „Organizační struktura MAP“, čemuž ale odpovídá jen část 4.1.), ale zato obsahuje dobře a pečlivě zpracovanou klíčovou část dokumentu, tedy popis priorit a cílů celého projektu MAP III.

Důležitá (a pozitivní) je také jeho provázanost s koncepcí rozvoje vzdělávání m.č. Praha 6 i návaznost na celostátní koncepci Strategie 2030+. Je zde uveden přehled priorit a cílů pro SO Prahy 6 a důležitá je i příloha v podobě investičních plánů jednotlivých zřizovatelů do r. 2027. Dále je dobře patrná provázanost strategického rámce s analytickými vstupy. Pozitivně lze hodnotit zaměření pozornosti na profesní rozvoj pedagogů a zároveň proinkluzivní vzdělávání. Cíle jsou pojaty velmi široce a pokrývají většinu oblastí vzdělávání, a to jak z pohledu dětí a žáků, tak učitelů. Pozitivně lze hodnotit propojující přístup, tedy podporu návazností jednotlivých stupňů vzdělávání a tím i podporu optimálního průchodu dítěte (žáka) vzdělávací soustavou.



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



Na stranu druhou jsou podle mého soudu cíle pojaty dost maximalisticky a bude velmi obtížné je – s ohledem na reálné možnosti MAP – naplnit v uvedeném rozsahu. Jen velmi těžko si umím představit například to, jak s možnostmi projektu MAP dojde ke zvýšení motivovanosti žáků nebo ke zlepšení jejich čtenářské, matematické, finanční a přírodovědné gramotnosti apod. Jako účelnější bych viděl soustředění na pár priorit a konkrétnější (užší) zaměření cílů. Celková potíž cílů je pak jejich obtížná měřitelnost, protože jsou formulovány jako proces, nikoli výsledek (zvyšovat, podporovat, setkávat se...). V dalším dokumentu (akční plán) jsou sice měřítka konkretizována, ale vztahují se k indikátorům, které zřídka kdy postihují uvedený cíl (viz dále).

Drobnost: Cíl 1.3. je zaměřen na vedoucí pedagogické pracovníky, ale je zařazen i třídní učitel, což je pozice, která toto zařazení nesplňuje (byť chápu, že určité manažerské dovednosti se třídnímu učiteli hodí).

Akční plán na roky 2024-2025

V tomto samostatném dokumentu jsou rozpracovány konkrétní aktivity, které mají vést k naplnění cílů strategického rámce. Lze vyzdvihnout zejména skutečnost, že plán vznikl v rámci širší diskuze většího počtu pedagogů i ředitelů školy v rámci pracovních skupin a že součástí diskuze byly i možnosti synergií s implementací projektů Šablon.

Aktivity jsou naplánovány velmi důkladně, jsou uvedeny podrobnosti o organizaci, zaměření, cílech i provedení, jsou zde konkrétní indikátory a provázanost s cíli strategického rámce. Celková sestava aktivit dobře odráží potřeby školství v Praze 6 (což vyplývá z analytické části) a má podle mého potenciál pozitivního posunu zejména v oblasti podpory pedagogických a vedoucích pracovníků škol.

Podstatnou část tvoří priorita IV – rozvoj infrastruktury, kde je přehled investičních akcí, což je provázáno s dokumentem „Přehled investičních akcí 2021-2027“. Otázkou zde zůstává, zda a do jaké míry jsou tyto aktivity kryty finančními zdroji.

Rád bych vyzdvihl některé aktivity, které jsou podle mého názoru něčím (pozitivně) výjimečné a jejich potenciál přispívat k ústřednímu cíli, kterým je zvyšování kvality vzdělávání, je vysoký:

V prioritě I:

Aktivita 13 – Externí supervize: externista – psycholog bude přímo při práci sledovat pedagoga a poskytovat mu zpětnou vazbu.



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



Aktivita 18 – Ředitelská akademie – pro dlouhodobost a komplexnost programu (ale doporučil bych zpřístupnění i pro další pedagogické pracovníky, kteří by o manažerské dráze ve školství uvažovali, protože slabinou současného systému je, že do funkcí nastupují ve většině bez jakékoli systematické přípravy).

Priority II a III

Aktivita 8 (Priorita II) a 1 (Priorita III) - Synergie se Šablonami v oblasti personálních šablon – pro propojení s dalším grantovým projektem, protože jediné systémový pohled je efektivní

Naopak bych měl doporučení nepoužívat termín „problémový žák“ (aktivita 15), protože je toto označení nálepkou, která ve skutečnosti příliš nepomáhá řešení a ani věcně neodpovídá situaci, se kterou pedagog potřebuje podpořit.

Moje celková obecnější výhrada pak směřuje k formulaci cílů, a to i s ohledem na cíle stanovené strategickým rámcem (viz výše). Cíle ve strategickém rámci se totiž v prioritách II a III týkají samotných dětí a žáků, tedy směřují ke zvýšení kvality jejich vzdělávání a ke zlepšení jejich dovedností, gramotností nebo dokonce postojů. Zato cíle akčního plánu jsou (až na výjimky – viz výše) zaměřeny na vzdělávání a rozvoj pedagogů, jejich dovedností, a automaticky se předpokládá, že posun v této oblasti (a také nezměřitelný) se pozitivně projeví u dětí a žáků. V tomto ohledu považuji celý projekt za nadnesený a stanovující si nepřiměřené cíle, kterých buď není možné dosáhnout prostředky projektu nebo jejich splnění nelze v rámci projektu ověřit (a takové ambice ani projekt nemá). To samozřejmě neznamená, že by aktivity projektu nebyly prospěšné a smysluplné, a ani to, že by skutečně kvalitu vzdělávání v konečném důsledku nemohly zlepšit.

V akčním plánu pak v některých případech jsou cíle formulovány příliš vágně a tyto formulace nesplňují kritéria SMART, zejména pak měřitelnost.

Evaluační zpráva (za projekty MAP I – MAP III)

Jde o závěrečnou zprávu shrnující pohled na MAP I, II a III, která obsahuje manažerské shrnutí, stručnou metodologii, souhrn evaluačních zjištění a případných doporučení, která vycházejí ze zjištění jednotlivými použitými metodami. Tento dokument poskytuje velmi komplexní a užitečný pohled na výsledky, ke kterým projekty MAP dospěly, výborně shrnuje hodnotící pohled na jednotlivé části projektu a je zde vyhodnoceno, jakých cílů bylo dosaženo a dále účelnost, dopady a udržitelnost projektu.



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



Pokud se omezím jen na projekt MAP III, pak je důležitá informace, že v jeho rámci se implementační aktivity se konat nemohly a tak se i sepětí s projektem především z řad rodičů vytrácelo. K evaluaci tak byly využity dotazníky a setkání s pracovními skupinami a dále bylo využito řízených rozhovorů.

I přes výše uvedený celkově pozitivní pohled na evaluační aktivity a předloženou zprávu nemohu nezmínit slabiny, které ovšem vyplývají již ze Strategického rámce a stanovení aktivit a výše jsou naznačené. Evaluační tým stál před těžko řešitelným úkolem, jak ověřit, resp. změřit dosažení cílů, které byly již formulovány jako neměřitelné. Vcelku marná snaha odůvodnit například dosažení hlavního cíle, kterým bylo zvýšení kvality vzdělávání, se projevuje na s. 4-5, ale nakonec lze i přijmout pozici, kterou evaluační logicky zaujali: podařilo se přispět k dosažení hlavního cíle, protože aktivity konvenují s koncepcí rozvoje školství Prahy 6 (Vzdělaná Šestka 2030) a „cesta je cíl“ (volná parafráze). Naproti tomu lze ale konstatovat, že předností evaluační zprávy je zaměření na hodnocení procesů, tedy průběhu aktivit a práce realizačních týmů, které lze nepochybně označit za úspěšné.

Stejně tak lze přijmout i pohled na některé důležité kvalitativně zaměřené výstupy, v oblasti „měkkých“ (ale o nic méně důležitých) výstupů: došlo v řadě případů ke změně přístupů, došlo ke kvalitativní změně spolupráce škol se zřizovatelem, došlo k významnému pozitivnímu posunu směrem k systémovému pohledu na potřeby školství Prahy 6 ze strany jednotlivých skupin účastníků projektu.

A dále bych chtěl speciálně ocenit v textu uvedený (a ověřitelný) přínos projektu, a sice že *„byl vytvořen plán rozvoje vzdělávací soustavy v Praze 6 do roku 2030 s významným podílem uplatnění výstupů vzešlých z realizace projektu MAP. V tomto ohledu je pak akční plánování bráno jako vhodný způsob podpory cílů a ustanovení, která jsou v dokumentu definovaná. Dopady pak jsou zaměřeny do území realizace komplexně realizací a postupným plněním ustanovení a jednotlivých na sebe navazujících kroků v tomto dokumentu.“*

A konečně zásadní potvrzení v přínosu projektu bych viděl v textu na s. 9: *„Výstupy projektů, zejména těch financovaných z evropských fondů, lze velmi dobře vyhodnocovat podle počtu proškolených pracovníků a také témat a vzdělávacích oblastí, které byly v území rozvíjeny. Řada z těchto oblastí jsou zároveň tématy, které jsou uvedeny v regionální vzdělávací strategii Vzdělaná Šestka, proto lze konstatovat, že i další projekty přispěly k naplňování cílů MAP. Zároveň je potřeba doplnit, že nebyť pracovních skupin a činností v rámci MAP, nemohlo by docházet k synergickému efektu výměny*



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



zkušeností, společného akčního plánování a koordinace aktivit na školách a mohlo by dojít k tomu, že by docházelo k duplicitám nebo zahlcení pracovníků.“

Na závěr chci zmínit obvyklou (a komplikovanou) problematiku podobných projektů, a sice jejich další udržitelnost. Tuto udržitelnost nelze spatřovat v podobě dalších navazujících projektů z evropských fondů, musí jít o reálnou udržitelnost bez přísunu finančních prostředků formou evropských grantů. V tomto ohledu evaluační skupina v závěru zprávy správně popisuje předpoklady, které opravňují k optimistickému pohledu na tuto problematiku, a uvádí jako klíčový argument vznik závazné koncepce rozvoje školství v daném území, kterou společně vytvořily zřizovatel a školy a všichni zainteresovaní partneři se hlásí k její realizaci.

Zpracoval: RNDr. Jindřich Kitzberger

V Praze dne 12.12.2023