

spolupráce  
škol  
a zájmových  
organizací

centra podpory

moderní  
škola

vzájemné učení

MÍSTNÍ AKČNÍ PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ MČ PRAHA 6 SPOLUFINANCOVANÝ EVROPSKOU UNIÍ

# MAP Praha 6 – III

## EVALUAČNÍ ZPRÁVA

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

Reg.č.projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/20\_082/0023071

Zpracovali: Mgr. Ondřej Bárta  
Mgr. Jana Matoušová  
Mgr. Jaroslav Štercl

[www.praha6.cz](http://www.praha6.cz)

výměna zkušeností

spolupráce  
pefagogů

sdílení příkladů  
dobré praxe



pracovní skupiny

zapojení rodičů  
a veřejnosti

partnerství



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Obsah

1	Úvod .....	3
2	Manažerské shrnutí.....	3
3	Metodologie.....	4
4	Evaluační zjištění.....	4
4.1	Účelnost MAP .....	5
4.2	Dopady MAP s ohledem na akční plánování.....	7
4.2.1	Změny v našem území .....	7
4.2.2	Přínos pro jednotlivé aktéry v území .....	8
4.2.3	Spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP .....	8
4.3	Udržitelnost MAP .....	9
4.3.1	Partnerství v MAP .....	9
4.3.2	Reálná udržitelnost MAP .....	10
5	Závěr .....	11

# 1 ÚVOD

Evaluace je jednou z důležitých aktivit projektu místního akčního plánování. Vychází a respektuje Postupy MAP. Jejím cílem je vyhodnocení celého procesu místního plánování ve vzdělávání, který probíhal nejen v rámci MAP III, ale již od roku 2017, kdy jsme tento proces zahájili. Jedná se tedy o rekapitulaci cíle akčního plánování, stanovení evaluačních otázek a harmonogramu evaluace.

Evaluační zpráva, která obsahuje manažerské shrnutí, stručnou metodologii, souhrn evaluačních zjištění a případných doporučení, která vycházejí ze zjištění jednotlivými použitými metodami.

Evaluace probíhala několikrát v rámci každého projektu – MAP I – MAP III.

## 2 MANAŽERSKÉ SHRUTÍ

Místní akční plán rozvoje vzdělávání Praha 6 (MAP Praha 6) je realizován městskou částí Praha 6, zahrnuje celý správní obvod Prahy 6, tedy včetně MČ Praha – Suchdol, MČ Praha – Lysolaje, MČ Praha – Nebušice. a zaměřuje se vzdělávání a výchovu dětí a žáků v mateřských, základních a základních uměleckých škol.

Před zahájením MAP v podstatě chyběla platforma společného setkávání či sdílení zkušeností, setkávali se pouze ředitelé základních škol a mateřských škol MČ Prahy 6, nikoli s řediteli z dalších tří městských částí. K setkávání pedagogů škol v podstatě nedocházelo vůbec. V době, kdy do škol přicházely málo početné populační ročníky, si školy navzájem konkurovaly a z toho důvodu ani příliš nestály o jakékoli sdílení příkladů dobré praxe.

Projekt akčního plánování přišel v době, kdy se naopak školy začaly naplňovat silnými populačními ročníky a tím padly i obavy z konkurence a školám se otevřela cesta ke spolupráci. Hlavním cílem projektu MAP bylo zlepšení celkové kvality vzdělávání prostřednictvím spolupráce škol, společného plánování, sdílením příkladů dobré praxe, a to nejen na úrovni škol stejného stupně vzdělávání, ale i napříč stupni. K zapojení byly osloveny všechny školy ve správním obvodu bez rozdílu zřizovatele i organizace poskytující neformální a volnočasové vzdělávání. Souhlas se zapojením do MAP I – III projevila naprostá většina škol různých zřizovatelů.

Do práce v realizačním týmu se přihlásili ředitelé a pedagogové mateřských a základních škol. Ač se mnozí členové neznali, velice brzy se vytvořil velice dělný kolektiv, díky kterému se již v MAP I podařilo přesvědčit školy, že spolupráce je cesta, která přinese školám prospěch. Do realizačního týmu byli v MAP II zapojováni další pracovníci škol, kteří byli odpovědní za spolupráci školy především v oblasti realizace aktivity Podpora škol v plánování. Díky těmto koordinátorům plánování školy vypracovaly svůj plán rozvoje. V této aktivitě se velmi osvědčily společná setkávání a vzájemná podpora. V MAP III pak proběhla evaluace, jak se školám daří plán naplňovat a kde byla potřeba korekce.

V případě realizace všech etap místního akčního plánování se potvrdilo, že když je vytvořen plán efektivního řízení procesu, plán komunikace, fungování týmu a také evaluační plán, lze velmi dobře naplňovat vytyčené cíle a zároveň se učit v průběhu samotného procesu. Realizační tým tak mohl neustále reagovat na potřeby cílových skupin a veškeré aktivity následně modifikovat a realizovat tak, aby byl naplňován akční plán, dlouhodobé záměry místního rozvoje vzdělávání a zmíněné potřeby.

Velmi se osvědčil efektivní komunikační plán, zahrnující mimo jiné využití digitálních forem komunikace, elektronické formuláře, webové stránky a přehledné sdílení důležitých dat, termínů a dalších dokumentů. dobrá komunikační strategie fungovala samozřejmě díky osobní angažovanosti členů týmů, kteří nespolehali jen na tyto systémy, ale důležité strategie a klíčové aktivity osobně diskutovali, nebo osobně komunikovali cíle přímo s účastníky, respektive konzumenty nabízených aktivit a programů.

Z manažerského hlediska je potřeba vyzdvihnout podrobné schéma vymezení zodpovědnosti u pracovních pozic, včetně harmonogramu, rolí v přípravě i realizaci a hodnocení. přehledný popis pozic i náplní činností díky své názornosti umožnila přehledné zadávání, kontrolu i hodnocení úkolů a aktivit, což je nezbytná součást realizace úspěšných projektů.

### **3 METODOLOGIE**

Jak již bylo výše zmíněno, v rámci MAP se postupovalo při evaluaci podle evaluačního plánu. Přehledné zpracování tohoto plánu umožnilo průběžně vyhodnocovat aktivity a podle potřeby v projektu reagovat na nastalé situace. Zpočátku se evaluace opírala pouze o zjištění a analýzu dat od respondentů z jednotlivých škol a členů realizačního týmu, později se opírala i o kvalitativní vyhodnocování. Zejména v MAP II, kdy probíhalo mnoho implementačních aktivit, měl realizační tým mnoho příležitostí setkávat se s účastníky těchto aktivit – nejen učiteli a vychovateli, ale i rodiči a získávat tak důležitou zpětnou vazbu nejen k samotné aktivitě, ale i celému projektu. Bohužel v rámci MAP III 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.

Z hlediska metodologie se evaluace opírá především o erudici a důvěru klíčových pracovníků projektu, kteří se pravidelně v celém průběhu setkávali, sledovali procesy výsledky a na svých fokusních skupinách vyhodnocovali efektivitu. Toto kvalitativní vyhodnocování bylo kombinováno s tzv. desk research, tedy záznamy a daty v obsáhlé dokumentaci.

Pro závěrečnou evaluační zprávu proběhly řízené evaluační rozhovory s klíčovými pracovníky, zároveň byly zpracovány a vyhodnoceny evaluační dotazníky za jednotlivé oblasti.

### **4 EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ**

Cílem evaluace bylo vyhodnocení celého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který probíhal ve správním obvodu Prahy 6 v programovém období od března 2017 do listopadu 2023. Jejím cílem je identifikace přínosů akčního plánování, které v daném území probíhalo v průběhu MAP I, MAP II a MAP III, co se změnilo a zda je zajištěno, že se v akčním plánování bude v území pokračovat. Bylo vyhodnoceno, jakých cílů bylo dosaženo a dále účelnost, dopady a udržitelnost projektu.

## 4.1 Účelnost MAP

### *Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních a dílčích cílů MAP*

Cílem projektu místního akčního plánování vypsánoho MŠMT v rámci OP Výzkum, vývoj, vzdělávání je zlepšit vzdělávání pomocí propojení aktérů, kteří se v ČR vzděláváním zabývají. Základním dokumentem, který cestu vytyčil byla Strategie 2020. Z analýzy strategických dokumentů, které do té doby byly k dispozici vyplynulo, co je třeba změnit, jaké jsou potřeby a jaké jsou cesty k naplnění cílů Strategie 2020. Jednou z cest ke zvyšování kvality vzdělávání, kterou ukázaly i výzkumy v zahraničí, byla vzájemná spolupráce zapojených aktérů. Tento fakt se objevil jednak v aktivitách tzv. Šablon, kde docházelo k větší spolupráci pedagogů v rámci školy, jednak i v rámci akčního plánování na úrovni území. Byly stanoveny oblasti, na které bylo třeba se zejména soustředit – inkluzivní vzdělávání zaměřené na rovné příležitosti, rozvoj gramotností, zejména čtenářské a matematické gramotnosti. MAP pak podle analýzy potřeb v území si pak volily i další oblasti rozvoje.

MAP v Praze 6 se soustředil na následující priority:

- Podpora pedagogů
- Zvyšování kvality předškolního vzdělávání
- Zvyšování kvality základního vzdělávání
- Rozvoj infrastruktury

Tyto priority byly rozpracovány do dílčích cílů s jejich popisem a uvedením možných aktivit. Cíle pak reflektovaly povinné oblasti stanovené MŠMT a dále jsme se soustředily na oblasti podpory vychovatelkám v zájmovém vzdělávání a druhou oblastí pak byl rozvoj občanských kompetencí žáků a také kariérové poradenství.

Hlavní cíl celého MAP v Praze 6 byl tedy velmi široký- zlepšení kvality vzdělávání v MŠ, ZŠ a ZUŠ a sdílení aktivit vedoucích k tomuto cíli. Od hlavního cíle se pak odvíjely cíle dílčí zahrnující většinu aktivit v průběhu období 2017 až 2022, mj. přispět k vyšší vzdělanosti pedagogů – učitelů, vychovatelů, ale i rodičů a další veřejnosti, vést všechny aktéry ke sdílení dobré praxe, rozšířit povědomí o vzdělávacích možnostech, naučit vedení školy a další pracovníky v oblasti vzdělávání plánovat strategický rozvoj školy, rozšířit síť aktivních lidí, kteří ke zvyšování kvality vzdělávání na našem území přispívají.

Oba klíčové hodnotící nástroje, tedy kvalitativní evaluace odborného týmu i souhrn uskutečněných aktivit a především zapojení lidí do nich potvrzují, že se dařilo dílčí cíle naplňovat a přispět tak i dosažení hlavního cíle. Lze tak usoudit mimo jiné také z toho, že aktivity programy a zároveň i hodnocení odpovídá regionálnímu konceptu Vzdělaná Šestka 2030, který vznikl za úzké spolupráce s MAP a s ním konvenuje, a kde jsou vymezeny klíčové oblasti rozvoje vzdělávání. Aktivity a cíle MAP tyto oblasti rozvíjely a přispěly tak k naplňování této strategie. Nejen výsledek, ale i proces cesty ke kvalitě se stal pro vedoucí pracovníky ZŠ, MŠ a ZUŠ prioritou, navíc v úzké vazbě na záměry zřizovatele. Řada pedagogů si rozšířila své odborné znalosti a dovednosti, pochopili, že sdílením nejen rozvíjejí sebe, ale poskytují „službu“ i ostatním.

### *Co v dosažení cílů bránilo nebo jim pomáhalo*

V každém MAP proběhly SWOT analýzy, které pojmenovaly slabé stránky, jaké jsou příležitosti rozvoje, a především ukázaly i na překážky, které by naplnění mohly bránit. Byly

to především překážky materiální, nedostatku prostor, ale také personální problémy. Jako obecný problém se jeví velká byrokracie, která se spíše zvyšuje, často jsou na školy a pedagogy kladeny až neúměrně vysoké požadavky. Je pravděpodobné, že se tím násobí i pocovidové problémy některých lidí. Důsledkem tohoto velkého vytížení (psychického i časového) je i velká únava a menší časové možnosti dobrovolně se zapojovat do různých projektů.

Jednou z oblastí, kterou se MAP zabývá, je plánování investičních záměrů škol. Vzhledem k tomu, že v Praze v podstatě nebyly kromě období MAP I propojeny s dotačními výzvami, je tato skutečnost zdrojem zklamání a určité rezignace škol na tuto aktivitu.

Období MAP zahrnuje mimo jiné například dobu pandemie Covid 19. I když tato objektivní překážka znemožnila realizaci řady aktivit především v oblasti osobního setkávání a živých seminářů, přispěla mimo jiné k velkému rozvoji digitálních kompetencí a v důsledku přinesla vysokou účast pedagogů, vychovatelů a rodičů na webinářích a dalších online diskuzích a podobně.

Jednoznačně vyšlo najevo, že pro naplnění cílů je naprosto klíčové a zásadní zapojení lidí. MAP byl úspěšně realizován především díky pracovnímu a časovému nasazení členů pracovního týmu.

Realizační tým se skládal z administrativního týmu a pracovních skupin, které byly v podstatě po celou dobu MAP I – III personálně neměnné. Jednalo se o

- PS pro financování
- PS pro rozvoj čtenářské gramotnosti a rozvoj potenciálu každého žáka-
- PS pro rozvoj matematické gramotnosti a rozvoj potenciálu každého žáka
- PS pro rovné příležitosti
- PS pro rozvoj občanských kompetencí a kariérové poradenství
- PS pro zájmové vzdělávání a volný čas

Již z názvů pracovních skupin a priorit MAP je zřejmé, že jejich činnost zasahovala a prolínala se všemi prioritami. Docházelo tak i k samozřejmě spolupráci v rámci jednotlivých priorit. PS také úzce spolupracovaly s odborníkem ve vzdělávání, který se soustředil na témata podpory vedoucích pracovníků, zvyšování jejich kompetencí při řízení škol. Dalším členem pak byl odborník na strategické plánování, který v MAP II odborně vedl koordinátory plánování z jednotlivých škol při sestavování školních akčních plánů a v MAP III pak evaluaci těchto plánů tak, aby byl prostor pro sdílení a vzájemnou spolupráci koordinátorů.

Pracovní skupiny byly velmi dobře vedeny, jejich členům se dařilo aktivizovat především sebe a svým přístupem motivovali ostatní zapojené pedagogy. PS se scházely většinou jednou měsíčně, přicházely s novými podněty a nápady. Přípravovaly implementační aktivity na základě pečlivého několikastupňového výběru potřeb škol a jejich pedagogů. Právě tento postup se ukázal jako jeden z nejcennějších přístupů a ovlivnil ochotu a vůli pedagogů se do aktivit zapojovat a konkrétněji své potřeby definovat.

Problematictější byla situace v MAP III vzhledem k tomu, že nemohly být realizovány žádné implementační aktivity. I když se PS podařilo aktivizovat některé pedagogy do širších pracovních skupin, které se zabývaly plánováním aktivit zaměřených na různé oblasti v budoucím MAP IV, pro zbývající pedagogy škol nemožnost se setkávat v rámci sdílení a společného vzdělávání bylo zklamáním.

Schůzky celého realizačního týmu probíhaly rovněž jednou měsíčně a díky tomu bylo možné aktivně reagovat na různé situace a probírat různá řešení.

### ***Jakým způsobem, jakými aktivitami byly cíle naplňovány***

Od začátku bylo důležité, řídit se principy MAP.

Princip spolupráce se vinul všemi aktivitami – v rámci SO spolupracovaly školy bez rozdílu zřizovatele, stupně školy;

princip zapojení do plánovacích procesů a princip dohody pomáhal nastavovat aktivity, které byly pro cílové skupiny relevantní;

princip otevřenosti a také dobrovolnosti - nabídky spolupráce a aktivit byly předkládány všem a záleželo na zapojených školách a jedincích, zda je využijí;

princip SMART - stanovení priorit a realizace všech aktivit bylo zaměřeno na to, aby byly S – specifické (konkrétní), M – měřitelné (pojmenování indikátorů), A – akceptované (vycházely z potřeb), R - realistické, T - termínované;

princip udržitelnosti – spolupráce se jednotlivými aktéry je nastavena tak, aby mohla pokračovat i v budoucnu;

princip partnerství – díky němu dochází k vzájemné spolupráci a podpoře a tím i rozvoji vzdělávání ve školách.

Cíle byly pochopitelně naplňovány vzdělávacími aktivitami, setkáváním s ostatními kolegy v oblasti vzdělávání jak v rámci Prahy 6, tak i s externími odborníky. Všechny aktivity setkávání však byly součástí strategických rámců a akčních plánů, vycházejících z plánování a analýzy potřeb cílových skupin. S těmito daty se pracovalo ve všech etapách, MAP III byl na plánování přímo zaměřen. V tomto ohledu se velmi osvědčilo pracovat týmově, důsledně dodržovat stálý dialog s vedoucími pracovníky škol a školek, aby praktická nabídka dílčích aktivit odpovídala nejen plánu a cílům, ale byla vždy aktualizována podle potřeb cílových skupin. Mezi základní principy Přehled aktivit je shrnut v Bulletinu 2027–2023, který je přílohou této evaluace.

## **4.2 Dopady MAP s ohledem na akční plánování**

### **4.2.1 Změny v našem území**

#### ***Co všechno se díky akčnímu plánování změnilo***

Celkově se proměnil přístup všech zúčastněných stran k vnímání vzdělávání v jednotlivých jeho stupních v oblasti působnosti tohoto projektu. Byly realizovány mnohé aktivity, které by bez MAP nebyly. Díky MAP došlo k vzájemnému poznávání škol a školek, a i jejich neformální spolupráci. Změnila se i spolupráce škol se zřizovatelem P6.

Byl vytvořen plán rozvoje vzdělávací soustavy v Praze 6 do roku 2030 s významným podílem uplatnění výstupů vzešlých z realizace projektu MAP. To je významný přínos tohoto projektu. 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.

#### ***Co z toho, co se změnilo, mělo pozitivní dopad***

Pozitivním dopadem je jednoznačně významný posun vnímání potřeb školství jako systému v lokalitě Prahy 6. V obecné rovině, kterou je potřebné zde uvádět, je to oblast komunikace a vzájemné kooperace mezi účastníky, kteří jsou angažováni v oblasti vzdělávání, poskytovatelů vzdělávání v jednotlivých stupních vzdělávání, rodičovskou a občanskou veřejností a institucí, kde jsou zastoupeni zřizovatelé a další účastníci včetně partnerských, odborných a dalších a organizací.

Z dlouhodobého hlediska je patrné, jak se všichni aktéři procesu dokázali přizpůsobovat aktuálním potřebám jednotlivých zapojených skupin. Široký tým na sebe navazujících projektů se stal učící se organizací, která dokázala reflektovat proces rozvoje vzdělávací soustavy a přizpůsobovat se.

#### ***Co z toho, co se změnilo, mělo negativní dopad***

Při vyhodnocování zazněla často pandemie jako příčina přerušení některých projektových aktivit, což se týkalo zejména plánovaných výjezdních seminářů nebo některých osobních setkání. Tyto změny někdy neumožnily plánovaný systematický rozvoj. Na druhou stranu přinesly ale nové podněty a aktéři si rozvinuli nové kompetence zejména ve využívání digitálních technologií a začali je přijímat jako přirozenou součást své práce a stali se vůči nim otevřenější.

#### **4.2.2 Přínos pro jednotlivé aktéry v území**

##### ***Co všechno se za několikaletou realizaci změnilo díky akčnímu plánování***

Na všechny aktéry v území byl dopad významným inovovaným vnímáním potřeb jednotlivých institucí, kde museli proměnit vnímání stavu výchozího a stavu cíleného aktéři v daných pozicích. Z výstupů pracovních skupin v jednotlivých projektech MAP pak vychází významný posun v organizaci aktivit, jejich realizaci, organizování vlastní přípravy, a především vnímání změn s důrazem na stanovení kvality očekávaných výstupů a přínosů jednotlivých konkrétních plánovaných aktivit. V pozicích vedoucích pracovníků nastal výrazný posun v úvahách o vlastním plánování a v plánování procesů a kroků, které povedou k větší efektivitě řízení výchovně vzdělávacího procesu v daných školách a školských zařízeních. Proměnily se přístupy k akčnímu plánování, k metodě efektivní řízení změny a k evaluačním činnostem a aktivitám vedoucího pracovníka.

##### ***Co z toho, co se změnilo, mělo pozitivní dopad a co negativní***

Pozitiva jsou popsána výše, s každým dalším akčním plánem projektového týmu si vedoucí pracovníci posunuli své řídicí kompetence, jelikož bylo potřeba definovat jasně očekávaný výsledek a zároveň pečlivě sledovat proces vedoucí k tomuto výsledku. Nejen pandemie, ale také dynamika v oblasti vzdělávání a například potřeba citlivé práce se zaměstnanci a jejich motivací vytvářely na pracovní skupinu a lídry organizace tlak, aby těmto překážkám úspěšně čelili.

Ve vzdělávacích projektech jsou často zapojeni aktivní lidé, vysoce časově vytížení, pro které někdy byla projektová dokumentace a administrativa zátěží. Během projektu se však zapojení účastníci i členové pracovní skupiny setkali s užitkem a praktičností těchto výstupů. Mít předem daná očekávání a plán rozvoje vzdělávání se ukázalo jako velmi efektivní, nikoli jako ztráta času.

#### **4.2.3 Spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP**

##### ***S jakými dalšími projekty mimo MAP proběhla spolupráce***

Většina zapojených škol nebo školek současně realizuje a realizovala další vzdělávací projekty. Efektivní komunikační plán stanovený v MAP umožňoval dobrou vzájemnou informovanost. Důležitá byla i spolupráce v rámci Šablon, jednak sdílením zkušeností z jejich realizace, ale aby si zároveň nekonkurovaly či nebyly realizovány stejné aktivity, naopak aby se doplňovaly. Projektový tým tak umožnil praktické doplnění a uspokojení většího počtu aktérů, aniž by docházelo k jakýmkoliv duplicitám. Vhodně tak byly doplněny aktivity v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, které školy také realizovaly. V rámci regionu Praha 6



probíhají další aktivity a projekty - např. Zdravá Šestka a další, kdy rovněž docházelo k součinnosti s aktivitami MAP, aby se vzájemně doplňovaly.

### ***Co konkrétního tato spolupráce přinesla***

Spolupráce s dalšími projekty měla významně kladný vliv na naplňování cílů projektu. Díky spolupráci mohla probíhat evaluace vlastních aktivit v daných fázích realizace. Na základě nich pak došlo k vyhodnocení efektivity a správnosti vlastního plánování jednotlivých činností. Model srovnávání vlastních aktivit s aktivitami jiných projektů je velmi efektivní metodou, která do samotného řízení tohoto projektu a realizace konkrétních aktivit pracovními skupinami vnesla mnoho inovovaných pohledů, a tedy umožnila růst výstupů po stránce kvalitativní i kvantitativní. Konkrétně toto se v posloupnosti realizace a řešení jednotlivých projektu MAP I, II, III jednoznačně potvrdilo mírou a kvalitou výstupů při naplňování cílů. Následně pak opakovaným zvyšujícím se zájmem o účast a zapojení do projektu ze stran škol a školských zařízení, spolupracujících institucí a veřejnosti. Seznam aktivit za MAP I, II je rozsáhlý, všechny akce jsou uvedeny přehledně v bulletinu.

### ***Jaké měly projekty výstupy/výsledky? Měly tyto projekty vliv na naplňování cílů MAP***

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, která 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 nebýt pracovních skupin a činností v rámci MAP, nemohlo by docházet k synergickému efektu výměny zkušeností, společného akčního plánování a koordinace aktivit na školách a mohlo by dojít k tomu, že by docházelo k duplicitám nebo zahlcení pracovníků.

## **4.3 Udržitelnost MAP**

### **4.3.1 Partnerství v MAP**

Nová partnerství nebo prohloubení spolupráce lze zahrnout mezi velmi významné přínosy jednotlivých projektů MAP I, II, III. Velkou výhodou byla dlouhodobost projektu, což znamená, že spolupráce mohla být ověřená v čase, neopírala se tedy o jednorázové akce, ale o dlouhodobou komunikaci a naplňování potřeb našich cílových skupin. V rámci všech MAP se týmy soustředily na získání zajímavých a odborně přínosných partnerů pro další spolupráci. Někteří z partnerů již měli možnost realizovat pro pedagogy či veřejnost své odborné semináře, s některými se vyjednávaly možnosti spolupráce tak, aby co nejlépe odpovídala potřebám lokality (škol, pedagogů, rodičů, dětí).

### ***Jaká reálná partnerství byla v průběhu MAP navázána?***

Konkrétní partnerství odpovídala výše uvedeným potřebám cílových skupin a samozřejmě také akčnímu plánování rozvoje vzdělávání v regionu. Vstoupili jsme tedy do partnerství s organizacemi, které se věnují asistentům pedagoga, různými typy aktivit pro žáky, dospívající, rodiče a učitele. navázali jsme odbornou spolupráci se specialisty, například v oblasti poruch attachmentu, různých forem postižení, řešení konfliktních situací, práce se žáky se speciálními potřebami. K tomu můžeme přidat organizace věnující se supervizi, psychoterapii, rozvoji wellbeingu ve školách a podobně.

V hodnotících zprávách realizační týmů MAP jsou mimo jiné zmiňovány například tyto partnerské organizace a odborníci, jejichž služby byly v průběhu projektu využívány: SPC pro děti a mládež s vadami řeči, Centrum Hladina, Institut TAVATA, CEDU, Jana Kovařovicová, Lata, InBáze a další.

#### ***Která partnerství byla prohloubena***

Jako prohlubující partnerství můžeme jednoznačně potvrdit na základě komunikace i realizace aktivit spolupráci škol a školek vzájemně, se zřizovatelem, dále pak s pedagogicko-psychologickou poradnou a školními psychology.

#### ***Jaká je budoucnost těchto partnerství***

Předpokládáme spolupráci v dalším MAPu, protože došlo k vytvoření vzájemné důvěry, především u zaměstnanců škol od vedoucích pracovníků až po asistenty nebo vychovatelky v družinách. To má pochopitelně dopad na hloubku a přínos dalších aktivit, které jsou obsaženy v akčních plánech na následující dva roky a jejichž realizace se předpokládá v rámci MAP IV.

### **4.3.2 Reálná udržitelnost MAP**

Přínos dlouhodobého projektu je především v jeho koncepčnosti, udržitelnost a další rozvíjení vzdělávání v celém regionu je součástí plánu.

#### ***Jaký je plán udržitelnosti MAP v Praze 6***

Plán udržitelnosti je dán koncepcí rozvoje vzdělávací soustavy v území Prahy 6 do roku 2030 „Vzdělaná Šestka“ jako závazného dokumentu, který vznikl díky aktivitám a vlastní realizací projektu MAP v postupných fázích jeho řešení. Samotná realizace tohoto projektu je vnímána jako komplexní soubor aktivit, kroků a činností zúčastněných stran k naplnění výše popsaného dokumentu. Toto jasně deklaruje reálnost a odpovědnost zapojených aktérů na straně jedné – politické a odborné reprezentace Prahy 6 jako zástupce nositele projektu za stranu zřizovatele, na straně druhé pak vedení a řešitele projektu z řad pedagogických a dalších zapojených pracovníků.

Společným úsilím je rozvíjení všech relevantních oblastí, které se díky projektu podařilo velmi efektivně systematizovat a návazný projekt je může významně posílit. Konkrétním příkladem může být například fungování městského žakovského parlamentu, jehož cílem je probouzet v žácích zájem o věci veřejné, otevřeně a kultivovaně vyjadřovat své připomínky při komunikaci s představiteli obce a který se významně podílí participačními projekty na rozvoji celé komunity ve veřejném sektoru nebo ve škole. Do participačních projektů se zapojily i školky a jedná se o inspirativní příklad komunitní spolupráce a akčního plánování. Všichni aktéři jsou motivováni k pokračování, proto se aktivity MAP, respektive výstupy všech předchozích etap, staly východiskem pro MAP IV.

Jaká jsou jeho rizika, případně jak se jim bude předcházet.

Případně vzniklá rizika udržitelnosti projektu budou řešena vedením projektu přijetím takových konkrétních kroků, které povedou k jejich eliminaci a minimalizaci dopadů. Podstatné je, že na těchto manažerských rozhodnutích se vždy podílejí klíčoví aktéři vzdělávací soustavy v území, tedy ředitelé škol a školek, významný zástupce zřizovatele, například vedoucí odboru školství

nebo místostarosta či radní pro oblast školství, a relevantní experti, ať už se jedná o oblast leadershipu nebo intervence či rozvoje v určité specifické oblasti.

## 5 ZÁVĚR

Na počátku nového tisíciletí se deklarovalo, že vzdělávání se musí proměnit tak, aby absolventi mohli uspět ve výzvách 21. století, ve světě dynamických proměn, a vybavit je kompetencemi, které jim umožní osobní rozvoj a tím i rozvoj celé společnosti. Zažití stereotypy nemohly tyto změny přinést, škola musela přestat být muzeem, které se vzdaluje světu, ve kterém žijí její žáci.

Před školami a školkami stojí stále nové výzvy, se kterými se musí vypořádat, a projekt MAP jim na této cestě pomáhá. Tím, že pomohl nastavit účinnou a přirozenou spolupráci a sdílení dobré praxe aktérů ve vzdělávání, došlo k proměně vzájemných vztahů. Jsou založeny na důvěře a vzájemném pochopení pro potřeby druhých. MAP tak významnou měrou přispěl k rozvoji vzdělávání ve správním obvodu Prahy 6.

V Praze 28.11. 2023

Ing. Marie Kubíková  
jméno, příjmení a podpis předsedy ŘV