



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



Závěrečná sebehodnotící zpráva MAP

Místní akční plán rozvoje vzdělávání na území správního obvodu Praha 4

registrační číslo projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_005/0000370

(schválena na 4. jednání Řídícího výboru MAP dne 31. 5. 2018)

Realizační tým projektu:

Mgr. Bc. Jana Ságlová, odborný garant projektu

Ing. Dana Skořepová, finanční manažer projektu

Mgr. Ludmila Knížková, manažer projektu

Mgr. Ivona Herinková, vedoucí pracovní skupiny pro předškolní vzdělávání

PaedDr. Josef Kuneš, vedoucí pracovní skupiny pro základní vzdělávání

Bc. Ivana Staňková, vedoucí pracovní skupiny pro neformální vzdělávání

Ing. Josef Jahoda, vedoucí pracovní skupiny pro investice

Gabriela Michalicová, člen realizačního týmu, přistoupila do projektu od 1. 4. 2017

Datum zahájení realizace projektu:

1. 7. 2016

Monitorovací období:

1. 7. 2016 – 30. 6. 2018





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



a) Vznik projektu a jeho vývoj

ZMČ Praha 4 usnesením číslo 12Z-10/2015 ze dne 21.12.2015 schválilo podání žádosti o dotaci z fondů EU na tento projekt. Za MČ Praha 4 se do dvouletého projektu zapojilo 59 škol všech zřizovatelů a 24 organizací neformálního vzdělávání se sídlem na území správního obvodu Praha 4.

Realizace projektu byla zahájena 1.7.2016, ukončen bude 30.6.2018. Způsobilé výdaje byly stanoveny ve výši 3 261 174,-Kč.

Projekt si kladl za cíl stanovení priorit ve vzdělávání na území správního obvodu Praha 4 do roku 2023 a vytvoření komunikačního zasíťování aktérů ve vzdělávání prostřednictvím trvalé a udržitelné platformy pro spolupráci mezi zřizovateli, zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách tím, že bude podpořena spolupráce zřizovatelů škol a ostatních aktérů ve vzdělávání. Rozumí se tím společné informování, vzdělávání, plánování partnerských aktivit pro řešení místních problémů a potřeb, vznik partnerství zřizovatelů, ředitelů, škol a vzdělávacích organizací v místě.

V souladu s projektem byl ustaven sedmičlenný realizační tým, který se v průběhu projektu rozrostl o dalšího člena, do pracovních skupin pro předškolní, základní a neformální vzdělávání a pro investice bylo zapojeno 10 odborníků, převážně z řad ředitelů škol. Sestaven byl 59 členný řídicí výbor, který se postupně zredukoval na 54 členů. První pracovní jednání proběhlo 23.8.2016.

V září a říjnu se uskutečnilo dotazníkové šetření ve školách zaměřené na zjištění jejich potřeb s ohledem na připravované legislativní změny (inkluze, nástup dvouletých dětí do MŠ, povinná opatření projektu) a proběhl sběr investičních požadavků.

Dne 11.10.2016 proběhl workshop s cílem určit prioritní oblasti pro zkvalitnění vzdělávání ve školách do roku 2023. Zúčastnilo se ho 92 zástupců škol a rodičovské veřejnosti.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a workshopu byla vypracována SWOT 3 - analýza priorit ve vzdělávání na území správního obvodu Praha 4. Ta sloužila pro





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



definování priorit a cílů Strategického rámce. Řídící výbor na svém 2. pracovním jednání dne 19.1.2017 v souladu s metodickým pokynem pro zpracování Místního akčního plánu Strategický rámec priorit ve vzdělávání do roku 2023 schválil.

Dalším krokem při realizaci projektu MAP byla příprava aktivit pro naplnění stanovených prioritních oblastí a cílů. Připraven byl kalendář aktivit s širokou nabídkou seminářů, které odpovídaly potřebám škol. Lektorský tým byl sestavován ze špičkových a odbornou veřejností uznávaných odborníků v daných oblastech. I přes prokazatelnou kvalitu nabídky nebyla naplněna beze zbytku. Některé aktivity se rušily z důvodu malého počtu přihlášených účastníků. Při hledání příčin malého zájmu o semináře školy zdůrazňovaly zahlcenost aktivitami z projektu MAP a Šablon, které byly a jsou realizovány souběžně. Školy musí prioritně zajistit výuku. Další aktivity jsme proto plánovali pouze na popud škol.

b) Uspořádání účastníků v projektu, jeho vedení a klíčoví aktéři

V rámci přípravy projektu bylo rozhodnuto, že pro optimální zajištění cílů projektu bude nutné vytvořit čtyři pracovní skupiny, jež budou odborně podporovat klíčové příjemce projektu, kterými jsou mateřské školy, základní školy a organizace zajišťující neformální vzdělávání. Vzhledem k tomu, že součástí výzvy je i podpora investic, byla rovněž vytvořena pracovní skupina pro tuto oblast, aby byla garantována účelnost požadavků na investice.

S ohledem na odborné znalosti a zkušenosti byla do pozice odborného garanta projektu jmenována vedoucí odboru školství, prevence a rodinné politiky Mgr. Bc. Jana Ságlová, která je na základě odborné erudice, znalosti potřeb škol ve správním obvodu Prahy 4 a tím, že je přirozenou autoritou pro školy, zárukou nejen pro vytváření podmínek pro zkvalitňování výuky ve školách, ale i jistotou, že školy budou ochotny změny ve stylu práce přijímat.

Finanční manažerka projektu Ing. Dana Skořepová působí ve funkci ekonoma odboru školství, prevence a rodinné politiky řadu let a je odbornicí v oblasti financování škol. Zároveň však již získala zkušenosti i s finančním vedením různých mezinárodních projektů.





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



Manažerka projektu Mgr. Ludmila Knížková se ve školství pohybuje mnoho let, působila v různých pracovních pozicích v oblasti regionálního školství, z předchozích let měla vazbu na školy Prahy 4 a má zkušenosti s realizací evropských projektů. Proto byla vybrána na tuto pozici.

Vedoucími jednotlivých pracovních skupin jsou pracovníci Úřadu městské části Praha 4, kteří jsou zařazeni na odborných pozicích odpovídajících jejich zařazení v projektu. Členy pracovních skupin jsou ředitelé mateřských a základních škol, kteří jsou aktivní, pracují v různých profesních seskupeních a školy pod jejich vedením vykazují výborné výsledky. Jejich školy mohou být příkladem ostatním. Zároveň byli ochotni podílet se aktivně na realizaci projektu.

Tato strategie se ukázala jako výhodná, neboť jsou řešeny skutečné problémy a potřeby škol, jejich pedagogických pracovníků a samozřejmě i žáků škol.

V rámci neformálního vzdělávání se spolupráce zúžila pouze na členy pracovní skupiny, kteří jsou aktivní a se školami spolupracují. Oblast neformálního vzdělávání je na území správního obvodu Praha 4 široká a organizací, které neformální vzdělávání poskytují, je mnoho. Připravován byl workshop - veletrh neformálního vzdělávání – kde měla být jak pro školy, tak pro širokou veřejnost představena nabídka různých forem spolupráce. Pro malý zájem, téměř nezájem neziskových organizací, byl veletrh zrušen.

Rozhodující úlohu měla pracovní skupina pro investiční oblast v prvních měsících realizace projektu, kdy byly typovány a projednávány návrhy na investiční akce u jednotlivých škol. Vzhledem k tomu, že do projektu se zapojilo 59 škol, byl to nesmírně náročný úkol. Výsledkem je příloha č. 1 Strategického rámce priorit ve vzdělávání do roku 2023, která obsahuje požadavky na investice, jež lze hradit z prostředků OP PPR a příloha č. 2 Strategického rámce priorit ve vzdělávání do roku 2023, která je přehledem dalších požadavků škol na investice pro školy nutné, které však v současné době nelze z evropských prostředků hradit. Je to však důležitá informace pro zřizovatele.





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



S ohledem na množství škol, které mají sídlo ve správním obvodu Prahy 4 a množství dalších organizací zapojených do projektu, je Řídící výbor Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání na území správního obvodu Praha 4 mnohočetný orgán s počtem 59 členů. V průběhu realizace projektu se počet zredukoval na 54 členů, přesto v tomto počtu bylo poměrně složité projednávat jakékoli dokumenty a v našem případě se jednalo většinou o formální přijímání usnesení, přestože všichni členové ŘV dostávali všechny dokumenty k prostudování v dostatečném předstihu a každý dokument procházel připomínkovým řízením, které bylo vypořádáno a s výsledky byli opět všichni členové ŘV seznámeni. V našem případě byly pro realizaci projektu přínosnější pracovní skupiny. Otázkou je, zda musí mít všichni zřizovatelé, neziskové organizace a rodičovská veřejnost v ŘV své zástupce.

Z naší praxe vyplynulo, že podstatný je zájem škol o změny a toho lze docílit pouze tím, že jim bude nabízena kvalita a odborníci, kteří jim budou nejen umět poradit s jednotlivými problémy, ale bude se jednat o praktické záležitosti. A to jim Řídící výbor v podobě, jaká je nastavena výzvou, rozhodně nezajistí. Pokud má být odborně veden Řídící výbor, jde o odčerpávání sil na odborné vedení procesu nastavení změn ve školách. V průběhu realizace projektu se prokázalo, že nestačí zajištění dostatku odborníků, nezbytnou podmínkou pro zajišťování změn a budování kvality je vytvoření dostatečného časového prostoru, aby neutrpěla výuka ve školách. Vzdělávání pedagogů nesmí probíhat na úkor výuky.

5

c) Aktivity projektu

Setkávání účastníků projektu MAP probíhalo na několika úrovních. Pravidelně se setkávaly členky administrativní sekce, nejčtenější byla setkávání realizačního týmu, zpravidla dvakrát za měsíc. Tato setkání probíhala vždy na odboru školství, prevence a rodinné politiky ÚMČ Praha 4.





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



Pravidelně jednou měsíčně se setkávala pracovní skupina pro neformální vzdělávání. Podle potřeby se setkává pracovní skupina pro předškolní vzdělávání a základní vzdělávání. Vedoucí těchto dvou pracovních skupin preferují elektronickou komunikaci, případně jsou členové těchto pracovních skupin zváni společně, neboť je řešena problematika, která je významná pro oba typy škol. Pracovní skupina pro investice se pravidelně scházela v prvních měsících realizace projektu, neboť bylo nutné pojmenovat a projednat stěžejní problémy škol, prověřit možnosti stavebních úprav pro zajištění bezbariérovosti u jednotlivých školních objektů a definovat, jak se mají mateřské školy připravit na nástup dvouletých dětí. Po splnění těchto úkolů a projednání požadavků škol se všemi řediteli, kteří o konzultace projeví zájem, se částečně aktivity této pracovní skupiny omezily. Tato pracovní skupina se podílela na připomínkovém řízení Strategického rámce MAP do roku 2023 a projednávala s řediteli škol možnosti využití dalších výzev z OP PPR.

Podařilo se vytvořit tým lidí ze škol, MČ a neziskových organizací, kteří navzájem komunikovali, předávali si informace a kontakty a sdíleli zkušenosti s dosavadním vzděláváním, zejména v oblasti společného vzdělávání. To nepochybně pomohlo ke zvýšení kvality vzdělávání v Praze 4 a k vytvoření atmosféry vybízející k novým nápadům.

Jako nejpřínosnější vnímáme aktivity směřující ke vzdělávací praxi, zejména kurzy zaměřené na praktické fungování společného vzdělávání ve školách, na podporu pedagogických lídrů, preventistů, na podporu čtenářské a matematické gramotnosti a na sdílení zkušeností jak pozitivních, tak negativních. Velice úspěšně se rozběhla spolupráce mezi základními a středními školami na území Prahy 4 v oblasti odborného vzdělávání. MAP v tomto smyslu poskytl prostor pro navazování kontaktů jak mezi školami, tak s dalšími partnery. Právě možnost probrat praktické problémy a výzvy, dozvědět se, jak to dělají jinde, jaké jsou možnosti, co nefunguje, setkat se s odborníky v každodenním shonu chybí, nemluvě o negativismu, který se šíří napříč společnostmi a kterému lze čelit jedině podporou aktivit a sdílením dobré praxe.





Osvědčilo se plánovat jednotlivé aktivity flexibilně, ubírat tam, kde nebyl takový zájem, přidávat aktuální věci podle potřeb jednotlivých zastoupených organizací – podobným projektům by velmi prospělo, kdyby jejich nastavení ze strany řídicího orgánu bylo mnohem více flexibilní a vedoucí projektů mohli měnit nastavení podle vývoje projektu.

Problémy byly s aktivitou některých lidí, kteří se ze začátku aktivně hlásili, postupně ale ochladli a když se od nich očekávala aktivní účast, přestali komunikovat úplně. Nejvíce takových případů jsme zaznamenali u soukromých subjektů a neziskových organizací. To však souvisí s tím, že podobně nastavených projektů je v současné době více, neboť podobné priority má nejen OP VVV, ale i OP Praha – pól růstu a částečně i OP Zaměstnanost, především však s vysokou mírou administrativní náročnosti. Školy většinou nemají pracovníka pro zajištění administrativy projektů, tudíž to spadá na již tak přetížený management. Povinností a prioritou škol je učit mladou generaci, ne psát projekty. Přes veškerou snahu o zapojení pasivních organizací opakovanými výzvami ke spolupráci se je nepodařilo vtáhnout do aktivit projektu pravděpodobně z výše uvedených důvodů.

7

Jsme toho názoru, že navázaná partnerství budou po skončení projektu fungovat dál tam, kde jsou lidé, kteří chtějí něco dělat a měnit. Vzhledem k výše zmíněnému „odpadu“ řady původně (víceméně formálně) zapojených to zřejmě bude většina vytvořených partnerství, protože zůstali vlastně jen ti, kteří mají zájem pokračovat. Tito lidé si pravděpodobně vždycky najdou cestu jak věci zajistit lidsky, organizačně a finančně. Škoda jen, že nastavení navazující výzvy MAP II bylo takové, že za daných podmínek přináší městské části příliš úskalí. Důležitější než procenta zapojených škol jsou podle nás výsledky, již proto, že následné sdílení dobré praxe může strhnout i ty, kteří dosud aktivní nebyli.

d) Výstupy, očekávané výsledky, udržitelnost

Všechny projektem nastavené povinné výstupy se podařilo naplnit a v současné době je ve fázi připomínkového řízení dokument MAP jako finální produkt projektu. Pokud máme hovořit o výstupech projektu, které přinesly nějaký užitek zapojeným organizacím, pak se





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



bezesporu jedná o úspěch většiny škol, jež podávaly žádosti do výzev vyhlašovaných v rámci OP PPR a navázání kontaktů mezi jednotlivými aktéry vzdělávání. Nejcenější jsou ty neformální, které mají šanci přetrvat i po ukončení projektu.

V průběhu přípravy i realizace projektu je nejspolehlivější formou komunikace mailová korespondence. Telefonicky se s aktéry projektu domlouváme v případě, že potřebujeme řešit neodkladné záležitosti. Zatím nejméně účinná je forma informování prostřednictvím webových stránek, na které je malá odezva. Rovněž facebooková stránka nenaplnila očekávání spolehlivého a rychlého zdroje informací. Osvědčila se setkávání ředitelů, respektive vedoucích pracovníků jednotlivých organizací. Jako ne dost účinná se prokázala metoda přenosu informací prostřednictvím managementu zapojených organizací mnohdy z důvodu zahlcenosti spoustou dalších informací a úkolů z různých zdrojů.

Do jaké míry projekt změnil jednání aktérů zapojených do projektu v současné době nelze odhadnout. Teprve s odstupem času bude možné tuto oblast hodnotit. Bude to záviset především na tom, jak se podaří udržet a prohlubovat navázané vztahy a kontakty mezi jednotlivými subjekty.

8

e) Dodatečné informace

Závěrečná hodnotící zpráva je další, kterou předkládáme Řídícímu orgánu. Stejně informace jsou obsaženy ve zprávách o realizaci projektu, které musíme podávat každé 3 měsíce. Je bezpodmínečně nutné zatěžovat touto administrativou jak pracovníky ŘO, kteří mají spoustu dalších povinností, tak pracovníky realizačního týmu, kteří by se měli především věnovat věcné stránce projektu?

Všechna administrativa projektu při současném řízení a chodu městské části, škol a organizací je naprosto zatěžující záležitostí, která vyvolává pocity zmaru, navyšování povinností a následně i nechutě a odporu. Spuštění projektu nebylo dobře načasováno. Většina aktivních organizací se zapojila do jiných programů a vysilovala se nad psaním





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



projektů, jejich dokladováním a hodnocením. Souběh několika výzev, projektů a různých programů zatěžoval všechny. Splnit podmínky vlastních programů a skloubit je s procesem MAP bylo a je vysilující při zachování chodu organizací. Tento způsob řízení v rámci čerpání fondů EU vyvolává negativní odezvu až odpor zapojovat se do systému. Je to na úkor kvality. Zapojení do MAP vysiluje řídicí pracovníky, kteří vedle svých pracovních povinností nad rámec týdenní pracovní doby vyplňují různé formuláře a dokumenty. Tento způsob čerpání evropských peněz původní záměr OP VVV nenaplní a ještě vytvoří negativní emoce k samotnému smyslu EU. Podařilo se vytvořit averzi k dalšímu nárůstu byrokracie, nesystémovému financování výchovy a vzdělávání. To může být dobrým podnětem pro ty, kteří rozhodují o smysluplnosti takovýchto programů, jejichž hlavním cílem je čerpat finance z EU a zvýšenou administrativou snížit procento nezaměstnanosti.

Jde o samotný princip toho, kdo nese zodpovědnost za zvyšování kvality vzdělávání. Je to stát, který má školám vytvořit podmínky a zajistit prostředky? Nebo jsou to zřizovatelé a školy, které musí psát projekty? Školy, především mateřské, neúměrně zatěžuje administrativa spojená s šablonami. Učitelé mají především učit a mít pro to vytvořené podmínky. Rozumné a potřebné věci se v projektu ztrácejí pod množstvím zpracovávaných dokumentů a hlášení. Proto by bylo užitečné, aby změny ve školství plánované v rámci projektu byly řízené oborovým ministerstvem.

V úvodu dokumentu Postupy MAP II-Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání se uvádí: „Ze zjištění ČŠI1, ale také **projektů Agentury pro sociální začleňování (dále ASZ), organizace Člověk v tísni2, ale i dalších** je zřejmé, že zřizovatelům (v případě základních a mateřských škol jsou to zejména obce) často chybí vize rozvoje škol a že nemají koncepci vzdělávací politiky zejména ve vztahu k začleňování znevýhodněných dětí, potažmo k inkluzivnímu modelu vzdělávání, řízení a hodnocení kvality vzdělávání. To souvisí s nejasným vztahem mezi zřizovatelem, školami a dalšími vzdělávacími zařízeními na území obce a s nejasností ohledně metodického vedení“. Zarážející je fakt, že projekt





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



zaměřený na zkvalitňování vzdělávání je postaven na projektech neziskových organizací, které nejsou prioritně zaměřené na vzdělávání. Neměl by se projekt opírat spíše o zjištění organizací, které mají v popisu práce vzdělávání? Máme jich dost. Rovněž není jasné, kdo zjistil a na základě čeho, že zřizovatelům často chybí vize rozvoje škol a nemají koncepci vzdělávací politiky. Hodnocení a řízení kvality vzdělávání je úkolem a povinností ČŠI a MŠMT. O neujasněných vztazích mezi zřizovatelem a školami nemůže být řeč. Ty jsou jasně nastaveny školskou legislativou. MAP II je tak postaven na sporných základech.

Shrnutí

Podklady pro evaluační zprávu připravili a podklady zajistili odborná garantka projektu, finanční manažerka a členové pracovních skupin pro předškolní, základní a neformální vzdělávání.

Na jednání realizačního týmu dne 2. 5. 2018 byly projednány podklady a náměty všech členů realizačního týmu, které manažerka projektu zapracovala do závěrečné sebehodnotící zprávy a rozeslala k připomínkovému řízení členům řídicího výboru.

10

Po vypořádání připomínek byla závěrečná sebehodnotící zpráva schválena ŘV dne 31. 5. 2018.

