



Spolufinancováno
Evropskou unií

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

Místní akční plán vzdělávání ORP Nepomuk IV

Jolana Dražská a kol.

Obsah

Úvod	0
Harmonogram zpracování evaluace	2
Limity evaluace.....	4
Popis situace v území před intervencemi projektu	4
Vzdělávání v kontextu území Nepomucka a Spálenopoříčska.....	6
Syntéza analytických podkladů.....	7
Vyhodnocení změny a naplňování cílů projektu.....	9
Souhrnné zhodnocení	11
Evaluační otázky	11
Souhrnné vyhodnocení evaluačních otázek	12
Efektivita implementování jednotlivých aktivit MAP.....	12
Změna postojů aktérů ve vzdělávání v oblasti přijetí nového paradigmatu vzdělávání.....	13
Překážky a nedostatky v realizaci projektu MAP a jejich řešení.....	14
Dopady na cílové skupiny	16
Zajištění rovných příležitostí ve školách	19
Efektivita a kvalita managementu škol.....	20
Klima ve školách.....	22
Strategické řízení a plánování ve školách, participativní tvorba vizí.....	23
Manažerské shrnutí	25
Hlavní zjištění.....	25
Doporučení	27

Úvod

Evaluace procesu místního akčního vzdělávání je povinná aktivita realizace projektů místního akčního plánování IV. (dále jen MAP IV.). Cílem evaluace je zhodnocení dopadu aktivit projektu MAP ORP Nepomuk IV. na relevantní cílové skupiny projektu a diseminace zjištění. V rámci aktivity proběhlo vnitřní hodnocení projektu prostřednictvím analytických, hodnoticích a evaluačních aktivit. Projekt byl realizován od 1.12.2023 do 31.12.2025. Výstupem procesu evaluace je závěrečná evaluační zpráva. Nastavení evaluace vychází z „Pravidel pro žadatele a příjemce specifická část pro výzvu APU“.

Místní akční plánování je realizováno od roku 2016. Díky realizaci MAP je zajištěna kontinuita spolupráce mezi školami, zřizovateli, obcemi a dalšími aktéry ve vzdělávání. V území ORP není subjekt, který by aktivně řídil oblast vzdělávání. MAP plní určitou koordinační roli v oblasti školství na území MAP ORP Nepomuk



Tabulka 1: Přehled projektů MAP (2016–2025)

MAP I

2016 - 2018

První dokument MAP

První seznam
investičních
priorit škol

Pracovní skupiny:
gramotnosti,
polytechnika,
inkluze, podpora
pedagogů a
managementu škol,
předškolní vzdělávání
celkem: 20 setkání PS

**14 vzdělávacích
workshopů**

Zapojeno 100% škol

*Příliš krátká doba (2
roky) na vyhodnocení
dlouhodobějších
efektů*

MAP II

2018 - 2022

Dokument MAP II

zúžení vize, zacílení
akčních

plánů, zapojení
zřizovatelů

Seznam investičních
záměrů škol

**Pracovní
skupiny:**
gramotnosti,
rovné
příležitosti,
financování,
předškolní
vzdělávání

celkem: 80 setkání PS

**31 vzdělávacích
workshopů, 8
seminářů pro školy
na klíč, 13**

**setkání ředitelů, 8
setkání metodiků
prevence a ředitelů**

Zapojeno 100% škol

*Pozitivně hodnocena
komplexnost aktivit
(plánování,
implementace,
vzdělávání)*

MAP III

2022 - 2023

Dokument MAP III

Seznam investičních
priorit škol

**Pracovní
skupiny:**
gramotnosti,
rovné
příležitosti,
financování,
předškolní
vzdělávání

celkem: 26 setkání PS

**Setkání aktérů a
prezentace výstupů
MAP,**

**2 setkání metodiků
prevence a ředitelů,**

**5 setkání ředitelů
škol,**

Zapojeno 100% škol

*Udržení činnosti
pracovních skupin,
plánování aktivit do
MAP IV*

MAP IV

2023 – 2025

Dokument MAP do roku 2028

Seznam investičních
priorit škol do r.2027

Pracovní skupiny:
financování,
moderní didaktické
formy,
rovné příležitosti
předškolní vzdělávání
celkem: 32 setkání PS

**Aktivity MAP:
Participativní tvorba
vize, management,
podpora škol
v plánování,
mentoring,
gramotnosti, rovné
příležitosti, rozvoj
potenciálů každého
žáka
63 vzdělávacích
workshopů, aktivity
pro děti a žáky**

Zapojeno 100% škol

*Evaluační zpráva
MAP IV*

*Příprava projektu
MAP V*

Tabulka 2: Přehled aktivit a výstupů jednotlivých MAP

Harmonogram zpracování evaluace

04/2024 – 08/2024

- Obsahová analýza
- Návrh plánu evaluace
- Sběr dat prostřednictvím zpětnovazebních dotazníků od účastníků aktivit MAP

08/2024 – 08/2025

- Sběr dat metodou zúčastněného pozorování ze setkání realizovaných MAP (workshopy, PS, sdílení, plánování) a prostřednictvím zpětnovazebních dotazníků od účastníků aktivit MAP
- Odsouhlasený plán evaluace
- Vedení polostrukturovaných rozhovorů s aktéry MAP a zástupcem RT MAP (04/2024 – 09/2025)
- Fokussní skupiny pro zřizovatele škol a ředitele MŠ a ZŠ (11/2024 a 04/2025) k ověření hypotéz z podkladů průběžné evaluace a z analýzy primárních a sekundárních dat
- Evaluačně metodické setkání na platformě ŘO (04/2025)
- Sběr a vyhodnocování dotazníků ředitelů, pracovních skupin, pedagogických pracovníků zapojených do aktivit a zřizovatelů škol (05/2025 – 08/2025)
- Zpracování závěrečné evaluační zprávy
- Projednání závěrečné evaluační zprávy RT MAP a připomínkování (10/2025)

11/2025 – 12/2025

- Zveřejnění závěrečné evaluační zprávy a diseminace výstupů cílovým skupinám a zainteresovaným stranám 11/2025
- Projednání závěrečné evaluační zprávy v PS a schválení v ŘV (12/2025)



Tabulka 3: Metody sběru a vyhodnocení dat¹

Při evaluaci byl kladen důraz především na kvalitativní metody sběru dat. Jejich předností je možnost zachytit odpovědi s ohledem na kontext a zároveň vytvářet prostor pro uvědomění si sounáležitosti a posílení sdílených znalostí v rámci skupinových diskusí i individuálních rozhovorů. V tomto smyslu lze ocenit i doprovodný efekt metody, který pro respondenty může mít až supervizní rozměr. Rozsáhlé dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno jako nevhodné nejen z těchto důvodů, ale i kvůli často zmiňovanému zahlcení, především mezi aktivními účastníky. K vyhodnocení dopadů byly využity dotazníkové ankety, které distribuovali realizátoři aktivit MAP k zachycení zpětné vazby od konkrétních účastníků aktivit.

¹ **Poznámka:**
Polostrukturované rozhovory (celkem 5): 1 RT MAP; 2 ředitelé MŠ, 2 ředitelé ZŠ (04/-07/2025)
Dotazníkové šetření: (05 – 08/2025)
Členové pracovních skupin a další pedagogičtí pracovníci (vyplnilo 15 z celkem 35 oslovených)
Ředitelé ZŠ a MŠ (vyplnilo 16 z 16 oslovených)
Zástupci zřizovatelů škol (vyplnilo 5 z celkem 10 oslovených)
Fokusní skupiny:
Zřizovatelé škol (11/2024)
Ředitelé ZŠ (04/2025); Ředitelé MŠ (04/2025)

Limity evaluace

Evaluace projektu byla ovlivněna několika významnými limity. Samotné trvání projektu v délce dvou let představovalo poměrně krátké období pro pozorování výraznějších změn. Evaluace byla navíc omezena pouze na etapu MAP IV, zatímco předchozí fáze MAP I–III probíhaly zhruba osm let a měly částečně odlišné zadání. V důsledku toho byly také omezené zdroje dat popisující situaci před zahájením plánování.

Další limit představovaly kapacitní možnosti pro realizaci evaluačních aktivit, které nebyly dostatečné pro širší záběr. Obtížné bylo rovněž jednoznačně určit přínos aktivit MAP s ohledem na dopad na cílovou skupinu, a to zejména v kontextu souběžně probíhajících aktivit v území. Významnou roli sehrál také charakter regionu, kde je jen omezený počet aktivních osob. Tito lidé jsou přitom opakovaně zatěžováni různými požadavky, a proto bylo nezbytné usilovat o co nejšetrnější přístup, aby se jejich zátěž dále nezvyšovala.

Popis situace v území před intervencemi projektu

Na začátku projektu MAP IV bylo zřejmé, že školy v regionu jsou silně zatížené každodenním provozem a administrativou. To vedlo k tomu, že spolupráce s některými školami probíhala spíše nahodile a bez systematického rámce. Učitelé i ředitelé měli omezené kapacity na rozvojové aktivity, což snižovalo možnosti společného setkávání.

Cílová skupina zahrnovala nejen školy a pedagogy, ale také žáky, rodiče, obce a další místní aktéry. Zatímco školy byly do procesu zapojeny aktivně, participace rodičů a žáků byla spíše okrajová a spolupráce s dalšími partnery nebyla plně institucionalizovaná.

Teorie změny		
Problémy a příčiny oblast vzdělávání a školství pro území ORP není aktivně řízena, ani se neodvíjí od konkrétního rozvojového programu nejasnosti ohledně metodického řízení, nedostatečné odborné kapacity na střední úrovni řízení (decentralizace regionálního školství)	Očekávané krátkodobé efekty: proces společného plánování v území je zachován a dále prohlouben, spolupráce mezi školami a územím je prohloubena, udržitelný systém komunikace přenos systémových změn na úroveň jednotlivých škol a ostatních organizací je posílen Očekávané dlouhodobé efekty: znevýhodněné děti mají vyšší přístup ke vzdělávání díky inkluzivnímu modelu vzdělávání zkvalitnění vzdělávání v území	Způsob dosažení: dlouhodobé plánování v oblasti vzdělávání (zapojení škol, zřizovatelů, NNO) aktualizace MAP (zapojení aktérů) realizační tým zajišťuje setkávání aktérů (komunikace, informace) <u>spolupráce škol *</u> <u>podpora škol cílenými aktivitami*</u>

Tabulka 4: Teorie změny (vlastní zpracování na základě projektové žádosti MAP IV)²

Spolupráce škol podrobnější popis: Podpoří se spolupráce mezi školami – a to je mimořádně důležité. V běžném provozu jsou školy často zaměřené samy na sebe: řeší každodenní problémy, organizaci a někdy i pouhé „přežití“. Na navazování spolupráce proto většinou nezbývá čas ani energie. Společná setkávání však dávají učitelům i školám možnost vystoupit ze stereotypů, sdílet zkušenosti a objevovat nové způsoby řešení. Díky tomu se otevírají nové možnosti a celkově se zvyšuje kvalita vzdělávání.

Podpora škol podrobnější popis: Školy budou podpořeny v oblasti rozvoje potenciálu každého žáka, inkluze a individuální práce se žákem. Cílem projektu je rovněž systematicky hledat se školami v regionu možnosti, jak zlepšit úspěšnost ve vzdělávání. Dále budou školy na základě svého zájmu (aktualizace SWOT v MAP III) podpořeny v oblastech čtenářská a matematická gramotnost, aktivačně motivační akce na podporu nového pojetí vzdělávání, aktivity na rozvoj rovných příležitostí a pro osobnostní a profesní rozvoj pedagogů

² blíže viz projektová žádost MAP ORP Nepomuk IV.

Cíle projektu		
prohloubení spolupráce a zapojení relevantních aktérů z území do procesu plánování a aktualizace místního akčního plánu rozvoje vzdělávání KA Aktivita 3 (3.1 až 3.10)	zkvalitnění vzdělávání v mateřských a základních školách v daném území v reakci na problémy a potřeby tohoto území KA Aktivita 4 – Implementace akčních plánů	zhodnocení dopadu projektem realizovaných aktivit na všechny relevantní cílové skupiny KA Aktivita 2 – Vnitřní hodnocení projektu

Tabulka 5: Cíle projektu MAP IV

Vzdělávání v kontextu území Nepomucka a Spálenopoříčska

Území ORP Nepomuk a města Spálené Poříčí představuje region s dlouhodobou tradicí systematické podpory vzdělávání prostřednictvím Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání (MAP). Místní akční skupina svatého Jana z Nepomuku realizuje od roku 2016 postupně navazující projekty MAP, které vytvářejí komplexní systém podpory kvality vzdělávání a zlepšování klimatu ve školských zařízeních na celém území. První projekt MAP ORP Nepomuk I byl úspěšně schválen v červnu 2016 v rámci výzvy z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání administrovaného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Od té doby MAS Nepomucko realizovala kontinuálně navazující projekty MAP II, MAP III a aktuálně MAP IV, který běží od prosince 2023. Tato více než sedmiletá zkušenost vytvořila v území stabilní platformu pro spolupráci všech aktérů vzdělávání a zajišťuje, že vybudované struktury, vztahy a systémy spolupráce nejsou jednorázové, ale trvale posilují kapacity škol, pedagogů i celého vzdělávacího systému v regionu.

Projekty MAP v území ORP Nepomuk se zaměřují na komplexní podporu vzdělávání dětí a mládeže ve věku od tří do patnácti let a zahrnují oblasti předškolního, základního, zájmového i neformálního vzdělávání. Do projektu je zapojeno třináct mateřských a základních škol ORP Nepomuk, Základní umělecká škola v Nepomuku a Základní a mateřská škola ve Spáleném Poříčí. Hlavním cílem projektů je zvýšit kvalitu vzdělávání prostřednictvím udržení a rozvoje nastaveného systému spolupráce, podpory společného plánování a výměny zkušeností mezi zřizovateli škol, pedagogickými pracovníky a dalšími aktéry působícími ve vzdělávání.

Smyslem je také zapojení rodičů, odborníků, místních lídrů a expertů k podpoře vzdělanosti v regionu, čímž vzniká komplexní síť podpory, která přesahuje tradiční hranice školního vzdělávání. Projekty MAP vytvořily v území stabilní platformu, která za více než sedm let své působnosti propojovala učitele, ředitele, děti a žáky, neformální vzdělavatele, rodiče, zřizovatele, školy a všechny zájemce z řad jednotlivců i organizací, jichž se týká vzdělávání na území ORP Nepomuk a města Spálené Poříčí. Společně se aktéři setkávají, diskutují, zažívají semináře či přednášky s rozmanitou výchovně-vzdělávací tematikou, vyjíždějí na tematické exkurze či inspirativní návštěvy.

Projekty MAP v území ORP Nepomuk a Spálené Poříčí představují příklad dlouhodobě udržitelného modelu podpory vzdělávání na lokální úrovni. Kontinuita projektů zajišťuje, že vybudované struktury, vztahy a systémy spolupráce trvale posilují kapacity škol, pedagogů i celého vzdělávacího systému v regionu.

Syntéza analytických podkladů

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	SILNÉ STRÁNKY ▪ inspirativní prostředí MAP a kreativita realizačního týmu MAP ▪ RT podporuje „wellbeing“ aktérů a vytváří pro něj prostředí ▪ silné vazby a důvěra členů MAP k RT, důvěryhodnost RT (že dobře nastavené strategie, priority) ▪ bezpečné prostředí ke sdílení zkušeností a praxe ▪ prohlubování osobních vazeb aktérů ve vzdělávání (např. ředitelé, asistentky pedagoga, pedagogové) ▪ spolupráce škol a dalších aktérů (např. sociální oblast) ▪ stabilní prostředí – není taková fluktuace pedagogů ▪ MAP pracuje s územím jako s celkem (ne fokus jen na jednotlivé školy), buduje sounáležitost regionu ▪ cílené dotace (územní dimenze), investice i podpůrné	SLABÉ STRÁNKY ▪ někteří zřizovatelé vzhledem k velikosti obce nemají čas, kapacity a kompetence řešit školy na požadované odborné úrovni ▪ ne všechny školy aktivní účast v MAP ▪ zřizovatelé se (až na výjimky) neúčastní aktivit MAP, vyjma PS financování a ŘV MAP ▪ málo aktivních lidí (leaderů) a ti jsou přetěžováni a z toho plyne riziko vyhoření ▪ omezená absorpční kapacita (celkem cca 200 pedagogů, z toho cca 80 nějak „zasaženo“, z toho cca 50 opakovaná účast roztríštěnost aktérů, v podstatě každá škola jiný zřizovatel

	- projekty ▪ díky sdílení vznikly spontánní synergické mikro projekty, ▪ které by jinak nebyly, protože by se aktéři jinak neznali a nepropojovali	
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	PŘÍLEŽITOSTI ▪ společný fokus a koordinovaná spolupráce všech aktérů (i mimo sféru vzdělávání) k úspěšnější integraci dětí v rámci rizikových momentů přechodu mezi stupni vzdělávání (MŠ-ZŠ, ZŠ I.-II.st., ZŠ-SŠ) s využitím silnějších místních vazeb (vzdělávací instituce a další aktéři) ▪ „hlas a síla“ MAP v prosazování změn směrem k vyšším úrovním státní správy, školy jednotlivě si mohou stěžovat, ale v komunikaci území jako celku je síla a šance na změnu ▪ prohloubit meziresortní spolupráci s novými aktivitami a projekty, využít vzniklé dobré sítě a místní vazby ▪ nová pravidla umožní efektivnější využití účasti členů MAP na setkání (snížení počtu PS) ▪ návazný projekt MAP V ▪ spolupráce s místními komunitami ▪ využití vybudovaných sítí k prosazení systémové podpory (např. pozice koordinátorů, podpora nepedagogických pracovníků či sdílené služby pro školy)	HROZBY ▪ omezené zdroje (nejen finanční) ▪ malý region, odloučený, málo aktivních lidí a u nich je riziko přetížení a vyhoření („tahouni“ malý okruh stále stejných lidí) ▪ opakování diskontinuity mezi jednotlivými MAP – personální ohrožení ▪ nesystémovost grantů – nebude synergie ▪ svazující byrokracie, množství (nejasných) pravidel ohrozí stavební kámen místního MAP, a to je lidskost, kreativita, inspirace ▪ nové projekty s množstvím nových pracovníků a fluktuace pracovníků ve spolupracujících projektech z národní a krajské energie (velké množství vyčerpávající energie) ▪ podpora škol nebude konkrétní, cílená a podporující (rady, jak mají přemýšlet o čem, ale ne konkrétní podpora, která uleví) požadavky z národní a krajské úrovně a různých podpůrných projektů směrem k RT, aby přeposílali aktérům do území jejich informace

Tabulka 6: SWOT analýza: vyhodnocení naplňování cílů projektu (vlastní zpracování 11/2025)

Vyhodnocení změny a naplňování cílů projektu

Cíl 1: Prohloubení spolupráce a zapojení relevantních aktérů z území do procesu plánování a aktualizace MAP (KA 3)

Cíl byl naplněn a stal se jedním z klíčových úspěchů projektu. V území se podařilo vybudovat stabilní a důvěryhodné prostředí pro spolupráci, založené na otevřené komunikaci a osobních vazbách mezi aktéry vzdělávání. Realizační tým MAP (RT) je vnímán jako respektovaný, kreativní a inspirativní partner, který podporuje wellbeing aktérů a dokáže vytvářet bezpečné prostředí pro sdílení zkušeností. Členové pracovních skupin se aktivně podíleli na aktualizaci SWOT analýz, stanovování priorit a návrhu ročních akčních plánů. Pravidelné setkávání v rámci pracovních skupin a sdílení dobré praxe mezi školami inspirují pedagogy k inovativním a inkluzivním přístupům a podporují profesní komunitu. Celkově pracovní skupiny přispívají ke zvyšování informovanosti v rámci vzdělávacího systému v regionu. Lze konstatovat, že pro potřeby aktérů by do budoucna byla dostačující jedna pracovní skupina, namísto tří současných, efekt by byl totožný a šetřily by se kapacity aktérů a RT.

Významným faktorem úspěchu je stabilita školského prostředí – nízká fluktuace pedagogů a dlouhodobé vztahy umožňují budovat kontinuitu. MAP se navíc profiluje jako koordinátor s celoregionálním přesahem, který propojuje školy, zřizovatele, neziskový sektor i sociální oblast. Díky tomu se daří vytvářet sounáležitost území.

Současně se však ukazují i slabé stránky, ne všechny školy jsou do spolupráce zapojeny stejně aktivně, zřizovatelé (až na výjimky) zůstávají spíše pasivní a chybí širší okruh přirozených „leaderů“. Tím dochází k přetěžování aktivních osob a zvyšuje se riziko jejich vyhoření. Překážkou hlubší systémové spolupráce je také roztržitost území a omezená kapacita malých obcí řešit školství strategicky. MAP využívá své silné stránky – kreativitu realizačního týmu, znalost regionu a schopnost reagovat na místní potřeby – k vytváření smysluplných, dlouhodobých aktivit, které zlepšují klima škol i kvalitu výuky. Sdílení zkušeností mezi školami zvyšuje odbornost pedagogů a napomáhá zavádění inovativních metod do výuky. Zároveň se však projevil vliv vnějších hrozeb – především nestabilita grantového prostředí, byrokratická zátěž a časté změny pravidel na národní úrovni. Tyto faktory omezují možnosti plánování a mohou snižovat motivaci škol k zapojení. Rizikem je rovněž omezená absorpční kapacita území a přetížení aktivních osob. Příležitostí do budoucna je prohloubení meziresortní spolupráce (zejména se sociální a komunitní sférou), lepší koordinace přechodů mezi stupni vzdělávání a větší zapojení zřizovatelů do strategických rozhodnutí. Přesto je vidět výrazný posun v kultuře komunikace a v ochotě škol spolupracovat. MAP se stal hlasem regionu, který má potenciál uplatnit vliv i směrem ke krajské či národní úrovni.

Cíl 2: Zkvalitnění vzdělávání v MŠ a ZŠ v reakci na potřeby území (KA 4 – Implementace akčních plánů)

Cíl je naplňován průběžně a s měřitelnými efekty. Realizované aktivity (např. aktivity podporující čtenářskou/matematickou gramotnost, rovné příležitosti, podporu manažerských kompetencí vedoucích pracovníků, supervize a mentoring, aktivačně motivační akce na nové pojetí vzdělávání) přispívají k profesnímu růstu pedagogů i k dlouhodobému dopadu na žáky. Důraz na inkluzi a rovné příležitosti posiluje dostupnost vzdělávání i pro děti ze sociálně i jinak znevýhodněného prostředí.

Aktivity realizované v rámci projektu vykazují vysokou rozmanitost a v převážné většině přinášejí konkrétní a měřitelné přínosy pro školy v území. V řadě oblastí (podpora čtenářství, pozitivní klima ve školách a osobnostní rozvoj pedagogů) se podařilo dosáhnout výrazného posunu směrem k větší spolupráci škol, sdílení zkušeností a v některých případech zavádění inovativních metod do výuky. Úspěšné byly především aktivity, které zapojovaly více škol/aktérů – například projekt Čtení – nejlepší učení, Škola bez poražených, aktivity zaměřené na moderní didaktické formy vedoucí k rozvoji klíčových kompetencí. Tyto aktivity se ukázaly jako účinné nejen při posilování vztahu dětí ke čtení, ale i k neformálnímu učení. Pozitivní trend je patrný také v oblasti profesního rozvoje pedagogů, kde rostla ochota zapojovat se do minikonferencí, workshopů a dalších (i dlouhodobějších a kontinuálních) aktivit.

Současně se však projevují i některé limity, zejména v oblasti kapacit a systémového ukotvení aktivit. Řada úspěšných činností stojí na osobním nasazení jednotlivců a není zcela zajištěna jejich dlouhodobá udržitelnost po skončení financování z MAP. V menší míře se daří rozvíjet témata, která vyžadují hlubší institucionální podporu (např. práce s nadanými žáky nebo rozvoj digitálních kompetencí). Určité rezervy přetrvávají i ve vyrovnaném zapojení škol – některé jsou aktivní dlouhodobě, jiné zůstávají spíše pasivními příjemci výstupů.

Doporučuje se zaměřit na systematizaci a stabilizaci úspěšných aktivit, aby se staly trvalou součástí života škol. MAP by měl posílit svou roli koordinátora metodické podpory a hledat způsoby, jak udržet navázané sítě spolupráce i po skončení projektového financování. Dále je vhodné pracovat s méně aktivními školami formou cílené podpory a mentoringu a zaměřit se na přenos dobré praxe, který umožní reálný dopad aktivit napříč celým územím. Dalším doporučením je navázat na kvantitativní růst účasti kvalitativním sledováním dopadů – například zavést jednoduché evaluační nástroje, které by měřily změny v čtenářské gramotnosti, sebedůvěře nebo vztahu dětí ke vzdělávání.

Cíl 3: Zhodnocení dopadu aktivit na cílové skupiny (KA 2 – Vnitřní hodnocení projektu)

Vnitřní hodnocení potvrdilo reálný dopad projektu na všechny hlavní cílové skupiny (dopady na CS blíže viz další kapitoly). Pedagogové oceňují možnost sdílet zkušenosti, inspiraci a podporu od RT i kolegů. Roste jejich profesní sebevědomí a zájem o inovativní metody. Žáci profitují z větší nabídky aktivit, které rozvíjejí jejich kompetence i motivaci k učení které jsou vedeny v bezpečném prostředí, inkluzivně a nesoutěžní formou. Zřizovatelé získali lepší přehled o potřebách škol a možnostech investic, i když jejich aktivní zapojení je stále omezené. Projekt posílil regionální vzdělávací ekosystém a ukázal, že přístup založený na důvěře, dialogu a podpoře vede ke skutečné změně praxe. Hlavní výzvou zůstává udržitelnost změn po skončení projektového financování a zajištění kontinuity mezi jednotlivými fázemi MAP. Příležitost představuje využití vybudovaných sítí k prosazení systémové podpory (např. pozic koordinátorů, podpory nepedagogických pracovníků či centra sdílených služeb pro školy).

Souhrnné zhodnocení

Projekt naplnil stanovené cíle a významně přispěl k rozvoji kvality vzdělávání v území. MAP se stal stabilní a respektovanou platformou pro spolupráci škol, zřizovatelů a dalších partnerů. Zlepšil komunikaci, posílil profesní komunitu pedagogů a vytvořil podmínky pro udržitelný rozvoj vzdělávání v regionu.

Navzdory omezeným kapacitám, administrativní zátěži a proměnlivému prostředí projekt prokázal, že měkký, podpůrný a komunitně založený přístup přináší dlouhodobý efekt. MAP významně přispěl k naplnění cílů OP JAK tím, že zvýšil kvalitu a dostupnost vzdělávání prostřednictvím spolupráce, sdílení dobré praxe a zapojení místních aktérů do společného plánování.

Evaluační otázky

Cílem evaluace bylo hodnotit efektivitu a dopady Místního akčního plánu vzdělávání (MAP) na cílové skupiny, kterými jsou učitelé, ředitelé, zřizovatelé a žáci zapojených škol. Klíčová témata projektu zahrnují rovné příležitosti ve vzdělávání, klima ve školách, management škol a tvorbu vize a strategické řízení a plánování ve školách.

Hodnocení efektivity: Zjistit, jak efektivně jsou implementovány jednotlivé aktivity MAP a jaké jsou jejich dopady na cílové skupiny

Hodnocení dopadů: Posoudit, jakým způsobem MAP přispívá k rozvoji rovných příležitostí, zlepšení školního klimatu, efektivnějšímu managementu a strategickému plánování.

- Jak MAP přispívá k zajištění rovných příležitostí ve školách?
- Jak implementace MAP ovlivnila klima ve školách?

- Hodnocení efektivity a kvality managementu škol po realizaci aktivit MAP
- Jak MAP podporuje strategické plánování a tvorbu dlouhodobých vizí ve školách.

Změna postojů: Zjistit, zda MAP přispěl ke změně postojů aktérů ve vzdělávání v oblasti přijetí nového paradigmatu vzdělávání

Identifikace problémů: Identifikovat případné problémy a nedostatky v realizaci MAP a navrhnout opatření pro jejich řešení.

Souhrnné vyhodnocení evaluačních otázek

Efektivita implementování jednotlivých aktivit MAP

Evaluace projektu MAP ORP Nepomuk IV identifikovala měřitelné dopady implementovaných aktivit napříč klíčovými oblastmi rozvoje vzdělávání. V oblasti školního a třídního klimatu vykazují specifické preventivní programy, zejména Zipyho kamarádi, vysokou efektivitu u žáků mladšího školního věku, kdy děti si přirozeně osvojují sociální dovednosti a integrují je do každodenního života, což usnadňuje společnou tvorbu a dodržování pravidel. Pravidelná třídnická setkání fungují jako operativní nástroj pro řešení aktuálních situací a posilování vzájemné důvěry, zatímco supervize a teambuilding pro pedagogické sbory slouží jako nezbytný nástroj psychohygieny a prevence syndromu vyhoření. Moderní didaktické formy, zejména skupinová a projektová výuka, vedle rozvoje znalostí zásadně přispívají k posílení sociálních vazeb a učí žáky kooperaci v heterogenních týmech. Efektivita budování klimatu je však limitována organizačními bariérami jako chronický nedostatek času, administrativní zátěž a nejasné informační toky, postojovými bariérami zahrnujícími neochotu části sboru k transformaci zažitých postupů a nejednotnost v dodržování pravidel, a personálními bariérami v podobě nedostatečné zkušenosti s metodikou vedení třídnických hodin.

V oblasti rozvoje manažerských kompetencí a strategického řízení realizace MAP umožnila ředitelům škol získat nové kompetence s konkrétními dopady v praxi. Ředitelé dosáhli významného pokroku v delegování a vedení lidí, což vedlo ke snížení jejich přetíženosti a vyšší pracovní spokojenosti zaměstnanců, ve strategickém plánování, kdy vize již není formálním dokumentem ale reálným nástrojem řízení, v personálním řízení se zlepšenými schopnostmi při náboru nových kolegů, v komunikaci se zřizovatelem vedoucí k věcnějšímu řešení problémů, a v rozhodování a krizovém řízení s lepším zvládáním konfliktů a nadhledem při řešení aktuálních výzev. Participativní tvorba vize, zapojující celý sbor včetně nepedagogických pracovníků a podporovaná externí facilitací, je vnímána jako hlavní hybatel změny, přičemž společná definice hodnot vede k tomu, že zaměstnanci vizi přijímají za svou a minimalizuje se vnitřní rezistence při zavádění inovací.

Implementace moderních didaktických forem vykazuje prokazatelný progres v rozvoji komunikace a kooperace žáků, kdy se učí formulovat názory a pracovat v týmu s prokazatelným zlepšením vztahů a klimatu ve třídě, v samostatnosti a zodpovědnosti prostřednictvím přenesení role nositele aktivity na žáka, v kritickém myšlení a řešení problémů, a ve zvýšené motivaci k učení díky prožitkovým prvkům a pestrosti výuky. Zavádění těchto inovací však naráží na značnou časovou náročnost přípravy pedagoga, narušování průběhu výuky slabšími žáky, kteří se zdráhají zapojit do skupinové práce, a úzkost zkušenějších pedagogů z metodického vedení a obavu, že kvůli inovativním metodám nestihnou probrat učivo, přičemž klíčem k úspěchu je vzájemná podpora kolegů, hospitace a odvaha vedení školy prioritizovat kvalitu dovedností nad kvantitou znalostí.

V oblasti inkluze a rovných příležitostí je jako best practice hodnoceno metodické vedení a pravidelné setkávání asistentů pedagoga, které pedagogy označují za očiotevřející a vedoucí k okamžité aplikaci poznatků v praxi. Oblasti vyžadující zlepšení zahrnují podporu žáků s odlišným mateřským jazykem, kde je jazyková bariéra vnímána jako faktor brzdící tempo celé třídy a je navrhováno intenzivnější doučování před plným začleněním do výuky, nedostatek odborných pozic se silnou poptávkou po zajištění sociálních a speciálních pedagogů přímo ve školách, a materiální bariéry vyžadující doplnění pomůcek pro děti ze sociálně slabých rodin a zajištění bezplatného doučování k přijímacím zkouškám. Ačkoliv pedagogové deklarují vyšší míru tolerance k rozdílnostem, zásadní překážkou zůstává nezáměr či pasivita některých rodičů, což může devalvovat inkluzivní úsilí školy.

Workshopy pro rodiče zaměřené na psychickou odolnost a vědomou komunikaci zaznamenaly mimořádný ohlas, přičemž účastníci oceňují zejména propojení prožitkové a výkladové části a významným zjištěním je, že rodiče tyto dovednosti aplikují nejen ve výchově, ale i ve svém profesním životě, což zvyšuje celkovou hodnotu těchto aktivit pro komunitu. Pro budoucí plánování vzešly prioritní požadavky na témata výchovy teenagera, budování sebevědomí dětí, kritického myšlení, nenásilné komunikace a práce s emocemi. Úspěch implementace MAP je přímo závislý na synergii mezi vizionářským vedením škol, motivovanými pedagogy, podporujícím zřizovatelem poskytujícím aktivní participaci a materiálně-finanční zajištění rozvojových aktivit, a aktivně zapojenými rodiči.

Změna postojů aktérů ve vzdělávání v oblasti přijetí nového paradigmatu vzdělávání

Evaluace projektu MAP ORP Nepomuk IV dokumentuje významný posun v postojích klíčových aktérů vzdělávání směrem k novému paradigmatu zaměřenému na klíčové kompetence, wellbeing a strategické řízení. U vedení škol a zřizovatelů je evidentní změna vnímání manažerských kompetencí – před realizací projektu byl kladen důraz především na provozní přežití, ekonomické řízení a správu budov, zatímco po projektu došlo k posunu k chápání ředitele jako lídra, který školu formuje skrze

hodnotovou vizi. Ředitelé se naučili opouštět operativu ve prospěch strategického plánování, což přímo koreluje s vyšší pracovní spokojeností týmů, a zlepšila se jejich schopnost věcně komunikovat o problémech a potřebách školy se zřizovateli. Participativní tvorba vize představuje přechod od vize na papíře k vizi tvořené společně se zaměstnanci, což ujasňuje směřování školy a posiluje vzájemnou důvěru. V pedagogické praxi vyžaduje transformace výuky zásadní změnu mindsetu – učitel přestává být centrálním zdrojem informací a stává se facilitátorem učení, což zvyšuje motivaci žáků a učí je zodpovědnosti za vlastní výsledek, kdy dítě se již neučí pro známku, ale pro proces a výsledek své práce. Pedagogové vnímají přínosy moderních didaktických forem v rozvoji spolupráce, komunikace a kritického myšlení žáků, ve zvýšení jejich motivace a zájmu o učení prostřednictvím prožitkových forem a ve zlepšení klimatu třídy, ačkoliv implementace naráží na vysokou časovou náročnost přípravy, tlak na výkon ze strany některých rodičů a rezistenci části sborů. Zásadním posunem je vnímání wellbeingu ne jako volitelného doplňku, ale jako podmínky efektivního učení, přičemž pedagogové deklarují potřebu psychohygieny všech zaměstnanců a následně všech zúčastněných včetně dětí, rodičů a zákonných zástupců. V oblasti rovných příležitostí existuje rozpor mezi teorií a praxí, kdy na jedné straně stojí skepticismus vůči současné podobě inkluze, na druhé straně je vidět hmatatelný posun díky konkrétní podpoře, zejména prostřednictvím setkávání asistentů pedagoga, která pomohla zkonkretizovat abstraktní pojmy do praktických kroků vedoucích k růstu sebevědomí žáků. Celková dynamika změn v postojích aktérů potvrzuje, že proces transformace vzdělávání úspěšně postoupil od formálního přijímání úkolů k vědomému budování moderní školy, přičemž u klíčových aktérů převládá posun k participaci a sdílení zkušeností, ačkoliv přetrvávají konflikty od boje o zapojení zřizovatelů přes rezistenci části pedagogických sborů až po tlak rodičů na výkon. Kritickým faktorem úspěchu zůstává propojení wellbeingu s funkčním provozem a manažerskou profesionalitou vedení, kdy školy, které dokázaly zkonkretizovat vizi a podpořit své pedagogy skrze mentoring a expertní setkávání, vykazují jasné zlepšení v kvalitě učení i v sociálním klimatu.

Překážky a nedostatky v realizaci projektu MAP a jejich řešení

Realizace projektu Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Nepomuk IV představovala komplexní výzvu vyžadující nejen administraci dotačních prostředků, ale především efektivní koordinaci často divergentních potřeb škol a možností zřizovatelů. Efektivita projektu a jeho transformace v reálný přínos pro kvalitu výuky byla přímo závislá na schopnosti Realizačního týmu identifikovat a eliminovat hluboce zakořeněné bariéry přetrvávající v území. Analýza překážek vycházející ze SWOT analýzy projektu a průběžného monitoringu odhalila, že největší bariéry nejsou pouze materiálního charakteru, ale tkví v nastavení vnitřních procesů škol a postojů klíčových aktérů.

Klíčovou překážkou implementace aktivit projektu byla rezistence a přetížení vedení škol. Spolupráce s řediteli základních škol narážela na nízkou ochotu k setkávání, způsobenou kombinací rezistence vůči změnám a extrémního pracovního přetížení. Pokud ředitelé postrádají manažerské kompetence, zejména v oblasti delegování, stávají se úzkým hrdlem pro implementaci jakýchkoli inovací. Tato situace byla dále zhoršována narůstající administrativní zátěží spojenou s provozem školy a legislativními nároky, která drasticky omezovala prostor pro pedagogický leadership. Ředitelé byli nuceni věnovat energii provozním úkolům, čímž rezignovali na strategickou práci se sborem a rozvoj vize školy. Významnou externí bariérou byl systémový personální deficit, konkrétně absence aprobovaných učitelů a kritický nedostatek specialistů jako psychologů a logopedů, což MAP nemohl přímo vyřešit, ale musel na to reagovat nabídkou sdílených kapacit.

Existence těchto bariér vytvářela vysoké riziko takzvaného formálního plnění, kdy bez systémové změny řízení školy se investice do vzdělávání pedagogů nepromítala do celkového klimatu školy a kvality výuky. Implementace metod jako Zípyho kamarádi nebo Hejného matematika zůstávala pouze na povrchu, pokud ředitel školy nedelegoval administrativu a nerespektoval potřebu pedagogického vedení. Realizační tým proto musel v krizových momentech opustit roli pouhého administrátora a převzít roli aktivního vyjednavatele. Klíčem k eliminaci bariér se stalo vytvoření bezpečného prostředí pro diskusi, kde se o problémech mluví otevřeně a konstruktivně.

Pro překonání nízké participace ředitelů bylo implementováno zapojení zřizovatelů do strategických platforem a neformálních setkání, což zvýšilo tlak na ředitele ze strany obcí a podpořilo uvědomění si školy jako priority obce. Rezistence vůči změnám byla adresována prostřednictvím klíčové role koordinátorky a vedoucí odboru školství Městského úřadu Nepomuk, která propojila úřední autoritu s metodickou podporou a posílila důvěru v projekt. Problém izolovanosti škol byl řešen realizací tematických učitelských kavárén na základních školách v Nepomuku a Spáleném Poříčí, což vedlo ke vzniku přirozeného networkingu a neformálního sdílení dobré praxe mezi pedagogy. Administrativní zátěž byla snižována důsledným zacílením Realizačního týmu na klíčové aktivity a poskytováním metodického servisu redukcí byrokracie pro školy, což uvolnilo vedení škol pro rozvoj sboru a strategické řízení.

Díky těmto cíleným intervencím a důrazu na rozvoj manažerských kompetencí došlo v území k prokazatelnému posunu v postojích aktérů. Vize školy přestala být v mnoha případech dokumentem pro inspekci a stala se živým nástrojem řízení. Ředitelé reportovali zásadní zlepšení v dovednosti dívat se na chod školy s nadhledem, lépe delegovat a věcně komunikovat se zřizovatelem. Participativní tvorba vize vedla k přechodu k hodnotám sdíleným celým sborem, jako jsou spolupráce, bezpečí, důvěra a respekt. Do procesu se začal zapojovat i nepedagogický personál, což posílilo integritu

školního prostředí. Školy v ORP Nepomuk mezi sebou začaly reálně spolupracovat, přičemž platformy jako učitelské kavárny odbouraly pocit izolovanosti identifikovaný jako slabá stránka v SWOT analýze.

Navzdory implementovaným řešením zůstávalo zapojení některých zřizovatelů podle evaluačních dotazníků velkým bojem, který se ne vždy dařil. Strategická řešení proto Realizační tým nevnímal jako jednorázové kroky, ale jako kontinuální vyjednávání o prioritách vzdělávání v regionu. I přes významné úspěchy zůstává regionální školství v některých oblastech zranitelné. Systémový nedostatek pedagogických lídrů ve sborech je stále limitem, který nelze přehlížet. Realizační tým MAP je v současnosti jediným stabilním zdrojem metodické podpory v území, a pokud by nedošlo k plynulému přechodu do dalšího projektu, hrozí rozpad pracně vybudovaných sítí spolupráce.

Pro další období bylo identifikováno několik klíčových doporučení: je nutné rozlišovat mezi plošným posilováním odolnosti a cílenou intervencí pro krizové stavy, přesunout těžiště z plošných školení na cílený rozvoj metodických lídrů přímo uvnitř sborů, čímž se sníží závislost škol na externí podpoře a posílí se vnitřní dynamika rozvoje. Projekt MAP IV v území ORP Nepomuk potvrdil, že transformace regionálního školství je možná i v podmínkách vysoké administrativní zátěže a personálního podstavu. Díky roli Realizačního týmu jako mediátora a zapojení zřizovatelů do strategického dialogu se podařilo nastartovat kulturu sdílení a participativního řízení. Největším přínosem není nákup pomůcek, ale přeměna izolovaných školních jednotek v provázaný učící se region. Udržení kontinuity Realizačního týmu MAP a další profesionalizace vedení škol jsou klíčové pro čelení budoucím výzvám a zajištění kvalitního vzdělávání pro každého žáka v Nepomuku a Spáleném Poříčí.

Dopady na cílové skupiny

Vyhodnocení ukazuje, že projekt měl jednoznačný a měřitelný dopad na hlavní cílové skupiny, především na učitele a asistenty pedagoga. Díky systematické práci MAS svatého Jana z Nepomuku se podařilo posílit pocit profesní prestiže a uznání pedagogických pracovníků, kteří dosud nebyli zvyklí na aktivní podporu zvenčí. Projekt přispěl ke zlepšení vnímání kvality vzdělávání v území – pedagogové se setkávali s inspirativními přístupy a moderními metodami, což zvýšilo jejich profesní standardy a motivaci. Projekt tak významně podpořil participaci a odpovědnost aktérů ve vzdělávání. Současně byli v území identifikováni místní leadeři a rozvíjen jejich potenciál, čímž se posílila dlouhodobá kapacita regionu v oblasti vzdělávacího leadershipu.

Dopady na ředitele škol

Transformace role ředitele z administrativního pracovníka na strategického lídra představuje nejvýraznější úspěch projektu MAP IV. Před zahájením projektu byla vize školy vnímána převážně jako nutné zlo spojené s byrokratickou revizí školního vzdělávacího programu. Tento

postoj byl v mnoha případech prolomen prostřednictvím workshopu Participativní tvorba vize, který do procesu zapojil celé pedagogické i nepedagogické sbory. Ředitelé uvádějí zásadní nárůst schopnosti dívat se na chod školy s nadhledem a přenášet zodpovědnost na místní leadery, což je klíčové pro budování dlouhodobé personální kapacity regionu. Osvojili si dovednosti v oblasti delegování a rozhodování, díky čemuž se mohli přeorientovat z krizového managementu na strategický leadership. Vize se stala aktivním nástrojem řízení, nikoliv jen dokumentem v šuplíku. Kritickou reflexí však zůstává přetrvávající bariéra, kdy ředitelé jsou stále častěji tlačeni zpět do role administrativních správců vnějšími vlivy, což ukazuje, že bez systémového odlehčení od provozní agendy zůstává plný potenciál pedagogického leadershipu nevyužit.

Dopady na pedagogické pracovníky

Základním pilířem kvality vzdělávání v regionu je stabilita a odbornost pedagogického sboru. Projekt MAP IV se zaměřil na posílení vnitřní motivace a profesní prestiže, zejména u asistentů pedagoga, jejichž role je v inkluzivním prostředí s 179 žáky s přiznanou potřebou podpůrných opatření klíčová. Implementace programu Zipyho kamarádi, zaměřeného na psychickou odolnost, v post-covidovém prostředí a v kontextu rostoucí heterogenity tříd přímo zvyšuje schopnost žáků zvládat náročné životní situace, což snižuje výskyt konfliktů a stabilizuje třídní klima. Projektový den Jan Amos Komenský z mínusu na plus propojující teorii s praxí umožnil žákům osvojit si kompetence k učení skrze aktivní participaci, což vede k hlubšímu porozumění obsahu a zvyšuje jejich motivaci. Cyklus workshopů Nenásilná komunikace a kurz Škola bez poražených změnily komunikační paradigma u učitelů a asistentů a vytvořily bezpečné prostředí, které je nezbytnou podmínkou pro rozvoj potenciálu žáků se sociálním či jiným znevýhodněním. Posílení těchto kompetencí na úrovni třídních kolektivů uvolnilo ruce vedení škol pro strategickou práci. Limitem však zůstává nezastupitelnost pedagogů, kdy personální podstav v malých školách znemožňuje systémové uvolňování pracovníků pro dlouhodobý rozvoj.

Dopady na zřizovatele

Strategický význam součinnosti mezi školou a obcí je v území ORP Nepomuk determinován demografickými faktory. SWOT analýza jasně identifikovala příčinnou souvislost mezi nedostatkem kvalifikovaných učitelů a nedostatečnou občanskou vybaveností v malých obcích. Projekt MAP IV působil jako klíčový mediátor, který pomáhá překonávat bariéru nezájmu či neinformovanosti zřizovatelů, vyjádřenou dřívějším postojem "ředitel je odborník, ať se stará". Díky projektu došlo k transformaci vztahu mezi zřizovatelem a školou. Neinformovanost a izolace ředitelů byla nahrazena pravidelnými moderovanými setkáváními se zřizovateli, což vytvořilo bezpečný prostor pro diskuzi o

kvalitě vzdělávání, nikoliv jen o budovách. Ad-hoc řešení provozních problémů bylo nahrazeno sdílením dlouhodobých investičních i neinvestičních záměrů, přičemž soulad investičních záměrů se stal nezbytnou podmínkou pro čerpání dotací z operačního programu Jan Amos Komenský. Nepochopení role obce ve vzdělávání ustoupilo diskuzi o vizích škol jako prioritě rozvoje obce, což vede ke zvýšení atraktivity obce skrze kvalitní školu a prevenci odlivu mladých lidí do měst.

Dopady na děti a žáky

Pro celkem cca 1 300 žáků v území projekt MAP IV přinesl zásadní zlepšení kvality vzdělávacího prostředí a podpory jejich rozvoje. V post-covidovém prostředí a v kontextu rostoucí heterogenity tříd program Zipyho kamarádi přímo zvyšuje schopnost žáků zvládat náročné životní situace, což snižuje výskyt konfliktů a stabilizuje třídní klima. Zážitková didaktika prostřednictvím projektových dnů umožňuje žákům osvojovat si kompetence k učení skrze aktivní participaci, což vede k hlubšímu porozumění obsahu a zvyšuje jejich motivaci, čímž se eliminují negativní postoje k tradiční frontální výuce. Změna komunikačního paradigmatu u pedagogů vytváří bezpečné prostředí, které je nezbytnou podmínkou pro rozvoj potenciálu všech žáků, zejména těch se sociálním či jiným znevýhodněním. Pro 179 žáků s přiznanou potřebou podpůrných opatření, představujících přibližně 14 % populace žáků v území, projekt zajistil systematickou podporu prostřednictvím posílení kompetencí asistentů pedagoga a implementace inkluzivních metod. Zatímco pro školy se silnou podporou zřizovatele představoval MAP IV platformu pro akceleraci moderních trendů, pro žáky v podfinancovaných školách v menších obcích se stal kritickou životní linií zajišťující standardy kvality definované Strategii 2030+.

Dopady na rodičovskou veřejnost

Projekt MAP přinesl významné dopady na rodiče a širší veřejnost v regionu MAS svatého Jana z Nepomuku prostřednictvím vzdělávacích aktivit, které fungují jako strategická investice do sociální stability a regionální identity. Workshopy „Spolu s dětmi k psychické odolnosti“ a „Vědomá komunikace“ se staly katalyzátory sociální koheze, přičemž jejich dopad výrazně přesahuje rámec pouhé výchovy dětí – témata jako odolnost a emoční regulace jsou vysoce relevantní pro celou dospělou populaci v regionu, včetně těch, kteří děti nemají. Účastníci reportují „posun blíže ke spokojenosti a radosti“ a workshop o vědomé komunikaci byl identifikován jako „klíč ke spolupráci“, jehož změna paradigmatu v interakci mezi učiteli a rodiči má přímý vliv na školní klima. Mimořádná je rychlost přenosu poznatků do praxe – účastnice workshopu aplikovala získané techniky hned následující den ve školní družině, což vedlo k okamžité proměně atmosféry. Metodický úspěch aktivit stojí na zážitkové pedagogice, aktuálnosti témat pro 21. století a kvalitě lektorského vedení, přičemž účastníci oceňují strukturu seminářů, která umožňuje nejdříve téma prožít a následně jej racionálně ukotvit. Na základě požadavků účastníků byly identifikovány prioritní oblasti pro budoucí rozvoj: respektující výchova a nastavení hranic, kritické myšlení a celoživotní vzdělávání, výchova teenagerů a

řešení konfliktů. Projekt MAP se tak etabloval jako transformační síla, která významně zvyšuje kvalitu místního lidského kapitálu, přičemž vzdělávací aktivity pro rodiče a veřejnost mají přímou korelaci s duševním zdravím komunity a funkčností partnerství mezi školami a rodinami, čímž se stávají efektivním nástrojem regionálního rozvoje.

Zajištění rovných příležitostí ve školách

Evaluační šetření realizované v rámci projektu MAP ORP Nepomuk IV zahrnující odpovědi 2 zřizovatelů škol, 4 členů pracovních skupin a asistentů pedagoga, 12 pedagogických pracovníků s návrhy aktivit a změn v praxi a 12 doplňujících podnětů a poznámek odhalilo významné dopady projektu na zajištění rovných příležitostí ve školách, přičemž výrazně nízká participace zřizovatelů naznačuje, že téma rovných příležitostí je na politické úrovni obcí stále vnímáno spíše jako provozní agenda škol než jako prioritní oblast strategického rozvoje území, zatímco vyšší odezva u pedagogických pracovníků potvrzuje, že potřeba řešit inkluzivní aspekty výuky je v terénu vysoce aktuální. Kvalitativní analýza zpětné vazby respondentů potvrzuje, že aktivity MAP úspěšně přispěly k transformaci abstraktních koncepcí do konkrétních metodických kroků, přičemž hlavní přínos je spatřován v profesionalizaci podpůrných pozic a v celkové kultivaci školního klimatu.

Velmi pozitivně byla hodnocena metodická setkávání asistentů pedagoga, zejména pod vedením Evy Soukup, která byla označována za "očiotevírající", neboť asistentům poskytují praktické kazuistiky a nástroje, které okamžitě aplikují v praxi, což vede k efektivnější individualizaci výuky, snižuje zátěž třídního učitele a zvyšuje šanci na vzdělávací úspěch žáků se speciálními potřebami. U pedagogů dochází k posunu v toleranci k rozdílnostem a k postupnému odstraňování předsudků, přičemž respondenti uvádějí zlepšení atmosféry a komunikace uvnitř škol, což je základním předpokladem pro vytvoření bezpečného prostředí, kdy škola, která deklaruje a žije principy rovnosti, prokazatelně zvyšuje motivaci a sebevědomí žáků z nepodnětného prostředí. Projekt MAP vytvořil prostor pro výměnu zkušeností mezi školami prostřednictvím networkingu a sdílení dobré praxe, což pedagogům dává širší rozhled v možnostech dostupné podpory a zvyšuje institucionální efektivitu regionu, kdy školy nemusí znovuobjevovat kolo při řešení složitých případů, což vede k úspoře času, finančních prostředků a k prevenci profesního vyhoření pedagogů.

Evaluace současně identifikovala kritická místa, která limitují plné využití potenciálu nabízené podpory. Ačkoliv jsou nástroje podpory k dispozici, jejich reálné využití v praxi často pokulhává, zejména doučování češtiny jako druhého jazyka pro žáky s odlišným mateřským jazykem není využíváno dostatečně, přičemž neřešená jazyková bariéra u žáků s OMJ významně brzdí dynamiku celé třídy a vytváří sekundární riziko, kdy majoritní rodiče začínají vnímat inkluzi jako prvek snižující kvalitu vzdělávání pro všechny, což ohrožuje sociální smír ve škole. Pozitivní změny se často omezují pouze na

úzký okruh motivovaných pracovníků, přičemž existuje riziko fragmentace pedagogických sborů, kde inkluzivní principy nejsou sdílenou hodnotou, ale pouze aktivitou několika nadšenců. Absence funkční spolupráce s rodinným zázemím je vnímána jako jedna z největších překážek, kdy nezájem rodičů o dění ve škole devaluje úsilí pedagogů a brání kontinuitě podpory mimo školní budovu.

Na základě evaluačních zjištění byla identifikována potřeba personálního posílení prostřednictvím stabilizace pozic sociálních a speciálních pedagogů přímo v kmenovém personálu škol a podpory tandemové výuky jako standardu pro heterogenní třídy, materiální a sociální podpory zahrnující financování pomůcek pro děti ze sociálně slabých rodin a zajištění mobility a přístupu k mimoškolním aktivitám pro děti z odlehlých lokalit nebo chudších rodin, a systémových opatření jako je zpřístupnění školních družin pro žáky ohrožené neúspěchem nebo bezplatná příprava na přijímací zkoušky pro všechny zájemce jako nástroj sociální mobility, a systematické přebírání zkušeností ze zahraničních vzdělávacích systémů zejména v oblasti rychlé jazykové integrace žáků s OMJ.

Evaluační proces potvrdil, že projekt MAP v oblasti rovných příležitostí odvedl významný kus práce, zejména v osvětě a metodické podpoře asistentů pedagoga, kdy zvýšení jejich kompetencí má přímý dopad na kvalitu individualizace výuky a úspěšnost žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Přesto však zůstávají rovné příležitosti nedokončeným úkolem, přičemž hlavní výzvou zůstává překonání metodického pokulhávání v podpoře žáků s odlišným mateřským jazykem, aktivizace rodičů a eliminace postojových bariér u části pedagogické veřejnosti. Úspěch v této oblasti vyžaduje kontinuální práci na kultivaci celého lokálního ekosystému, kde zřizovatel, škola i rodina táhnou za jeden provaz, a přechod od izolovaných aktivit k systémovějším řešením zajišťujícím, že inkluzivní principy se stanou sdílenou hodnotou celých pedagogických sborů, nikoliv pouze aktivitou úzkého okruhu nadšenců.

Efektivita a kvalita managementu škol

Evaluace prokazuje, že cílená podpora ředitelů mateřských a základních škol v rámci projektu umožnila zásadní posun od role provozního správce k roli strategického lídra, přičemž tato změna paradigmatu představuje hlubokou redefinici priorit, kde administrativní a technický provoz ustupuje do pozadí ve prospěch pedagogického leadershipu, budování vizí a koncepčního rozvoje lidského kapitálu. Data získaná od respondentů z řad ředitelů škol jednoznačně potvrzují korelaci mezi aktivitami projektu a zvýšením jistoty v klíčových manažerských disciplínách, přičemž jako zásadní přínos evaluace identifikuje schopnost "dívat se na věci s nadhledem", což ředitelům umožnilo opustit reaktivní způsob řízení a přejít k proaktivnímu plánování.

V oblasti strategického plánování a vize strategie přestala být vnímána jako papír pro kontrolní orgány a ředitelé deklarují schopnost uchopit účelně strategii řízení a implementovat změny přímo do systému řízení pedagogického procesu. Rozvoj kompetence delegování úkolů a rozhodování vedl k uvolnění

kapacity pro koncepční činnosti, kdy respondenti uvádějí, že se naučili důvěřovat svému týmu, což posílilo autonomii středního managementu. V oblasti motivace a hodnocení zaměstnanců projekt poskytl nástroje pro efektivnější vedení lidí a řešení konfliktů, což má přímý dopad na stabilitu pedagogických sborů. Významným kvalitativním zjištěním je posílení vnitřní integrity managementu, kdy schopnost neobávat se nových výzev byla respondenty označena za jeden z nejsilnějších osobních posunů. Analýza dále odhalila relevanci regionální synergie, kdy díky intenzivním setkáváním ředitelé zjistili, že v ORP Nepomuk mezi sebou dobře spolupracují, což je poznání, které v minulosti brzdila profesní izolovanost.

Jedním z nejúspěšnějších prvků projektu byla participativní tvorba vize a mise školy, kdy workshopy zapojující celé pedagogické sbory vedly k ujasnění společných hodnot a směru škol, přičemž tento inkluzivní proces zásadně proměnil vnitřní kulturu škol z individuálních cílů jednotlivců na sdílenou vizi, se kterou se zaměstnanci identifikují. Specifický přínos aktivity Management pro ředitele mateřských škol reflektoval unikátní potřeby předškolního vzdělávání, zatímco propojení s expertním know-how, které zprostředkovali zejména páni Tvrdoň a Opravil (Kaomat), umožnilo ředitelům získat nový náhled na své působení. Mentoring a sdílení dobré praxe v rámci ORP Nepomuk a Spálené Poříčí se ukázaly jako účinný lék na manažerskou osamělost, přičemž vnitřní ujasnění vize se následně přímo promítlo do vnější komunikace a školy začaly vůči zřizovatelům vystupovat jako sebevědomé instituce s jasně definovanými potřebami a argumentačně podloženým rozvojovým plánem.

Zpětná vazba od 4 zřizovatelů potvrzuje, že profesionalizace managementu škol má bezprostřední pozitivní dopad na kvalitu komunikace s obcí, zatímco před projektem zřizovatelé očekávali od ředitelů primárně ekonomickou a personální gramotnost, reálný výstup projektu tyto předpoklady překonal směrem k věcnosti a informovanosti. Zřizovatelé oceňují dobrou schopnost při náboru nových pedagogů a celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců, což snižuje personální fluktuaci, a komunikace o problémech se transformovala z emotivní roviny do roviny konstruktivní a daty podložené výměny informací. Evaluace současně identifikovala systémovou mezeru v portfoliu podpory, kdy zřizovatelé upozorňují na potřebu metodické podpory v čistě provozních oblastech jako je nákup energií a orientace na trhu s komoditami, přičemž nejistota ředitele v technicko-ekonomických otázkách může vést k neefektivitě, kterou následně musí sanovat rozpočet zřizovatele, což doporučuje zahrnout do budoucích fází MAP jako nezbytný doplněk strategického leadershipu.

Kvalitativní přínosy projektu zahrnují transformaci formálních plánů v živé nástroje řízení a rozvoje prostřednictvím strategického nadhledu, stabilizaci středního managementu a uvolnění rukou ředitele pro vizi díky efektivnímu delegování, zefektivnění dialogu se zřizovatelem a argumentační jistotu managementu v komunikační věcnosti, zvýšení atraktivity školy pro nové kolegy a udržení stávajících

talentů v personální stabilizaci, a odbourání profesní izolace a vytvoření funkční sítě spolupracujících škol v regionální synergii. Klíčovými nástroji změny byly participativní workshopy sloužící jako nástroj pro ujasnění mise a hodnot napříč celým sborem, mentoring a expertní podpora umožňující individuální řešení aktuálních problémů s odborníky, specifická podpora pro mateřské školy zohledňující potřeby předškolního vzdělávání, a společné plánování v ORP jako platforma pro inspiraci a sdílení inovací v řízení i výuce. Projekt MAP úspěšně položil základy pro dlouhodobou udržitelnost kvality řízení škol v území, přičemž kvantitativní zapojení 11 ředitelů a 4 zřizovatelů doplňuje hluboká kvalitativní změna v postojích představující odklon od reaktivního správce k aktivnímu strategickému řízení postavenému na spolupráci a sdílené vizi, kdy investice do měkkých manažerských dovedností se ukázala být klíčem k tvrdým výsledkům v oblasti stability a rozvoje vzdělávacích institucí v regionu.

Klima ve školách

Evaluační šetření odhalilo měřitelné dopady projektu na školní a třídní klima, přičemž kombinace pohledů různých aktérů umožnila identifikovat jak silné stránky implementovaných aktivit, tak přetrvávající bariéry v oblasti mezilidských vztahů a organizační kultury. Kvalitativní analýza potvrdila, že systematické využívání specifických nástrojů přímo koreluje s upevňováním sociálních dovedností žáků i učitelů, přičemž nejvýše jsou hodnoceny dlouhodobé preventivní programy, zejména Zipyho kamarádi, jejichž síla spočívá v přirozené integraci do života dětí, které tyto principy přijímají bez vnějšího odporu. Za zásadní jsou považovány skupinová a projektová výuka rozvíjející komunikaci a spolupráci, společná tvorba pravidel zapojující žáky do procesu odpovědnosti a tvořící přirozený most k rozvoji sociální inteligence, a pravidelná třídnická setkání umožňující okamžitě reagovat na aktuální dynamiku v kolektivu. V oblasti personálního rozvoje pedagogů jsou vyzdvihovány supervize, teambuildingy a další vzdělávání pedagogických pracovníků se zaměřením na psychohygienu, přičemž význam těchto aktivit nespočívá v jejich prosté realizaci, ale v jejich reaktivní schopnosti transformovat teoretickou prevenci do živého nástroje řízení třídního kolektivu.

Evaluace současně odhalila kritické bariéry v udržování pozitivního klimatu, kdy jako nejzávažnější byla identifikována neochota ke změně a neprofesionální interpersonální interakce, přičemž výroky z terénu poukazují na hluboké deficity v profesní etice u části pedagogů vůči žákům, rodičům i kolegům. Kvantitativní data z dotazníkového šetření umožnila identifikovat opakující se patologické vzorce zahrnující nejednotnost v dodržování pravidel, komunikační a informační deficity charakterizované nedostatečnou informovaností o dění ve škole a nejasná pravidla fungování vnášející do sborů nejistotu, a systémové selhání v podobě chronického nedostatku času, který generuje stres a eliminuje prostor pro smysluplnou práci na klimatu. Závažným zjištěním je, že neprofesionální chování

jednotlivců a nejednotnost v dodržování pravidel zcela devalvují snahy vedení o budování bezpečné kultury, přičemž pokud část sboru otevřeně ignoruje nastavené etické standardy, dochází k invalidaci celého hodnotového systému školy.

Z analýzy potřeb respondentů vyplývá, že pro úspěšné budování klimatu je nezbytná synergie mezi všemi aktéry, kdy zřizovatelé mají fungovat jako garanti zázemí poskytující aktivní přístup a finanční podporu nesměřující pouze do vzdělávání, ale i do vybavení vhodných prostor pro školní poradenská zařízení, přičemž existence důstojného fyzického prostoru je vnímána jako materiální vyjádření podpory duševního zdraví. Klíčovým požadavkem na vedení škol je zajištění funkční IT infrastruktury a organizační stability, kdy respondenti explicitně uvádějí, že pokud by vedení zajistilo bezchybný informační tok a běžný chod školy, pedagogové by získali klid na práci, což potvrzuje, že administrativní a organizační dysfunkce jsou primární bariérou psychické pohody a pedagogové nehledají pouze nové metodiky, ale především funkční management odstraňující organizační stresory.

Implementace MAP v oblasti školního klimatu tak odhaluje kritický rozpor mezi dostupností kvalitních nástrojů a hlubokými limity na straně organizační kultury. Zatímco metodické pomůcky poskytnuté projektem jsou hodnoceny kladně, jejich skutečný dopad je limitován systémovým stresem, nejednotností pedagogických sborů a v některých případech i neprofesionálním chováním personálu. Hlavním závěrem evaluace je, že pozitivní klima je podmíněno především důsledností vedení při odstraňování organizačního chaosu a ochotou sboru k jednotnému postupu, přičemž budoucí intervence MAP musí zacílit na kultivaci profesního chování a stabilizaci vnitřních komunikačních toků jakožto základních předpokladů psychohygieny, což vytváří podmínky pro efektivní využití implementovaných nástrojů a metodik podporujících pozitivní školní klima.

Strategické řízení a plánování ve školách, participativní tvorba vizí

Evaluační šetření projektu dokumentuje zásadní transformaci přístupu škol ke strategickému plánování, kdy projekt fungoval jako katalyzátor umožňující školám překonat bariéry formálního, často čistě administrativního plánování a transformovat je do podoby autentického rozvoje založeného na sdílených hodnotách. Kvantitativní data zahrnující 10 respondentů z řad ředitelů aktivně definujících vizi, 8 škol deklarujících konkrétní systémové změny v provozu a kultuře, a úspěšnou participaci v dotačních titulech jako je rekonstrukce sociálních zařízení, potvrzují měřitelný dopad projektu na strategické řízení škol v území. Kvalitativní analýza odhaluje, že respondenti z řad ředitelů explicitně zdůrazňují potřebu vize, která "není jen na papíře, ale skutečně ji škola naplňuje", což indikuje zásadní posun v profesním étosu vedení škol, kde je kladen důraz na autenticitu a důvěryhodnost, přičemž míra integrity školy je přímo úměrná shodě mezi deklarovanou vizí a její každodenní implementací v praxi.

Strategický dopad definovaných vizí lze syntetizovat do tří klíčových pilířů: osobní růst a praktická aplikovatelnost znalostí, kdy vzdělávání je koncipováno tak, aby mělo pro žáka jasný smysl a tvořilo fundament pro jeho budoucí profesní i osobní rozvoj s prioritou podpory radosti z objevování a strategicky významného plynulého přechodu z mateřské do základní školy, což posiluje vertikální kooperaci v regionu; budování inkluzivního a transparentního ekosystému "škola pro všechny", kdy vize akcentují vytvoření bezpečného prostředí postaveného na respektu a upřímnosti propojujícího zaměstnance, rodiče i širší veřejnost; a modernizace a adaptace na kurikulární reformu, kdy strategické záměry přímo reflektují potřebu modernizace podmínek předškolního vzdělávání v souladu s novým RVP PV, což zajišťuje relevanci školy v měnícím se vzdělávacím diskurzu. Tyto pilíře signalizují odklon od izolovaného výkonového pojetí směrem k holistickému rozvoji a otevřenosti školy jako komunitního centra.

Projekt MAP poskytl školám klíčovou metodickou infrastrukturu pro participativní proces tvorby vize prostřednictvím odborné facilitace pomáhající strukturovat proces tvorby a překonávat počáteční rezistenci či nejistotu sborů, intervize a sdílení dobré praxe umožňujících přenos funkčních strategií a posilujících pocit sounáležitosti v regionu, a společného vzdělávání pedagogů i provozních pracovníků sjednocujícího pohled na hodnotové směřování školy napříč celým personálem. Klíčovým aspektem je role "hybatelů změny" působících jako vnitřní facilitátoři přemostující rozdílná očekávání pedagogických a nepedagogických pracovníků, přičemž analýza ukazuje, že rozdílný pohled provozního personálu na určité aktivity představuje strategické riziko, které facilitace v rámci MAP aktivně odbourává a transformuje do společného úsilí o naplnění cílů školy.

Kvalitativní indikátory úspěšnosti zahrnují zvýšení intenzity strategické komunikace se zřizovatelem, prokazatelné zlepšení klimatu ve třídách a implementaci inovativních metod výuky, a vytvoření institucionalizovaného prostoru pro horizontální sdílení zkušeností. V oblasti profesionalizace pedagogů došlo k posunu od pasivity charakterizované výrokem "netušili jsme, jak se vize tvoří" k aktivní participaci na tvorbě strategie, přičemž tato demokratizace procesu zásadně snižuje personální riziko, kdy vize není vázána pouze na osobu ředitele, a zvyšuje vnitřní odpovědnost celého sboru za výsledky vzdělávání. Tento posun v profesních kompetencích pedagogických sborů představuje nejvýznamnější doklad profesionalizace školního prostředí v regionu.

Evaluace současně identifikovala bariéry v podobě limitované součinnosti se zřizovateli, kdy je snaha o hlubší zapojení zřizovatele do strategického plánování vnímána jako náročný a ne vždy úspěšný proces, přičemž nízká úroveň zapojení ze strany některých zřizovatelů představuje bariéru pro dlouhodobý rozvoj infrastruktury i koncepce škol. Pro další etapy se doporučuje strategické využití neformálních setkávání jako nezbytného nástroje pro dosažení strategického souladu mezi

rozvojovými prioritami obce a vizí školy, institutionalizace pravidelné komunikace představující přechod od ad-hoc řešení problémů k systematickému informování o dlouhodobých potřebách a vizích škol, a aktivní kooperace na tvorbě vizí zajišťující, aby vize školy byla integrální součástí širší strategie rozvoje regionu. Projekt MAP úspěšně transformoval vnímání strategického řízení, kdy školy se pod metodickou podporou posouvají od managementu založeného na pouhém plnění norem k řízení založenému na sdíleném závazku k vizi, což je základním předpokladem pro reálné zvyšování kvality vzdělávání v území ORP Nepomuk a Spálené Poříčí.

Manažerské shrnutí

Hlavní zjištění

Místní akční plán vzdělávání (MAP) ORP Nepomuk přinesl významný pozitivní dopad na kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách v regionu. Projekt umožnil realizaci aktivit, které by bez jeho podpory nebyly uskutečnitelné, nebo by nebyly realizovány v takové kvalitě a rozsahu. MAP intenzivně přispěl k rozvoji sdílených znalostí a spolupráce mezi aktéry ve vzdělávání, vytvořil prostředí pro diskuzi na téma „co je kvalitní vzdělávání“ a podpořil strategické plánování a management škol. Díky němu se zlepšilo klima ve školách, posílila se rovnost příležitostí a zvýšila se profesionalita pedagogů i vedení škol.

Jedním z klíčových přínosů MAP bylo SDÍLENÍ a tím zlepšení spolupráce mezi školami, zřizovateli, poradenskými zařízeními a dalšími aktéry. V rámci projektu byla vytvořena partnerství, která zahrnují všechny školy v regionu, poradenská zařízení a v omezené míře i rodiče a zřizovatele. Diskuze o kvalitě vzdělávání se stala normou a téma vzdělávání přestalo být opomíjeno na úrovni samospráv. Školy, které mají silnou podporu zřizovatelů, vnímají MAP jako užitečnou nadstavbu, zatímco školy s omezenou podporou MAP považují za klíčový nástroj zvyšování kvality vzdělávání.

Mezi hlavní dopady projektu patří profesní a osobnostní rozvoj pedagogů a vedení škol. Účastníci MAP ocenili zejména aktivity zaměřené na strategické plánování, tvorbu vizí, supervize a prevenci. Projekt pomohl zlepšit dovednosti v komunikaci, plánování, delegování, tvorbě vize školy a využívání nových výukových metod. MAP také podporoval wellbeing aktérů a respektující přístup k jejich práci, což bylo velmi ceněno.

Přestože projekt zaznamenal mnohé přínosy, narazil i na určité limity. MAP nemá dostatečné kompetence k systémovým změnám ve školách, které nejeví zájem o spolupráci, a stanovené cíle byly někdy příliš komplexní vzhledem k omezeným kapacitám aktérů v regionálním školství. Některé aktivity byly časově náročné a plošnému dopadu brání nezastupitelnost pedagogů.

Celkově je však přínos MAP nezpochybnitelný, největší rozvoj zaznamenala oblast managementu škol, strategické plánování a zapojení zřizovatelů. Projekt posílil kvalitu vzdělávání v regionu, vytvořil základ pro další spolupráci a díky své kontinuitě přispěl k dlouhodobému rozvoji vzdělávacího systému v ORP Nepomuk.

Účastníci projektu označili MAP za významný profesní posun, zdroj nových poznatků, inspirace a motivace. Důležitým fenoménem je SÍŤOVÁNÍ, díky kterému došlo k dopadu systémovému.

MAP také podpořil změnu vnímání důležitosti strategického plánování ve vzdělávání, přičemž většina respondentů z řad vedení škol uvedla, že se díky projektu stali lepšími lídry ve svých institucích. Mezi nejprínosnější aktivity patřily tvorba vize školy, supervize, aktivity zaměřené na rozvoj digitální gramotnosti, leadership a programy na podporu prevence.

Z hlediska organizačního aktéři oceňují zejména kontinuitu a komplexnost aktivit, reakce na potřeby škol a situaci v území, důvěryhodnost realizačního týmu (RT) a jeho respektující přístup k aktérům ve vzdělávání. MAP rovněž posílil sounáležitost regionu a integroval nové metody, které se podařilo implementovat přímo do škol. Mezi důležitý prvek patří posílení komunikace mezi řediteli a zřizovateli, kde MAP působí jako mediátor a zajišťuje bezpečné prostředí pro diskusi.

Z pohledu udržitelnosti je MAP vnímán jako důležitý nástroj, protože žádná jiná instituce v regionu nenabízí podobnou podporu v oblasti vzdělávání, což potvrzuje zájem aktérů pokračovat v těchto aktivitách i do budoucna např. v MAP V.

Čeho si aktéři v MAP cenní nejvíce:

- kontinuita aktivit
- důvěryhodnost RT na základě dlouhodobé spolupráce a podpory území stran RT
- nastavení debaty „co je kvalitní vzdělávání“ (bez MAP by nebylo – není jiný nositel)
- kreativita realizačního týmu MAP, RT podporuje „wellbeing“ aktérů, RT má respektující přístup k práci aktérů a zejména k práci pedagogů
- nastavení sítí, komunikace a osobních vazeb (před MAP se neznali ani ředitelé, natož pedagogové)
- MAP pracuje s územím jako s celkem (ne fokus jen na jednotlivé školy), buduje se sounáležitost regionu a využívá jeho potenciál (není jiný institucionální aktér s podobným přesahem).

Doporučení

Posilování spolupráce se školami a zřizovateli. Doporučuje se motivovat méně aktivní školy k zapojení do aktivit MAP a nabídnout jim cílenou podporu. Současně je vhodné vést partnerský přístup ke zřizovatelům, respektovat autonomii škol a zároveň podporovat koordinaci. Je žádoucí vytvořit mechanismy pravidelné zpětné vazby, aby výstupy MAP měly přímý vliv na rozhodování na úrovni obcí i škol.

Je vhodné dále posilovat vybudovanou důvěru škol k realizačnímu týmu tím, že nebude vystupovat jako distribuční kanál pro obsah od externích organizací, které nejsou pevně propojené s místním školským prostředím. Realizační tým by měl důsledně hájit svou roli odborného partnera, který nabízí podporu vycházející ze znalosti místního kontextu a reaguje na skutečné potřeby škol, nikoli je zahlcuje nevyžádanými materiály či nabídkami.

Příležitost představuje využití budovaných sítí k prosazení systémové podpory (např. pozic koordinátorů, podpory nepedagogických pracovníků či sdílených služeb pro školy).

Profesní rozvoj a sdílení praxe. Doporučuje se rozvíjet síť vzájemně propojených pedagogů, kteří sdílejí zkušenosti, inspirují se navzájem a společně hledají cesty ke zlepšování výuky. Doporučuje se dále pracovat na systému profesního rozvoje pedagogů a nepedagogických pracovníků prostřednictvím strukturovaných programů (tematické workshopy, mentoring, učící se skupiny). Dále udržet a rozvíjet setkávání asistentek pedagoga a neformální setkání ředitelů, protože posilují mezilidské vazby, důvěru a kontinuitu spolupráce. Pokračovat ve workshopech a sdílení zkušeností mezi školami, což podporuje inovace, rozvoj moderních výukových metod a překonávání zavedených stereotypů.

Podpora přechodů a individuálních potřeb. MAP by měl věnovat pozornost přechodům mezi jednotlivými stupni vzdělávání, zejména z 1. na 2. stupeň ZŠ a na SŠ, s důrazem na kontinuitu kolektivů, spolupráci se sociálním sektorem a cílenou podporu žáků z ohrožených skupin. Doporučuje se dále podporovat individuální a kolektivní aktivity pro děti se specifickými potřebami a udržet bezpečné a nesoutěžní prostředí.

Monitoring a evaluace. Provést reflexi snížení počtu předčasných odchodů žáků a zjistit, zda jsou znalosti žáků z 9. třídy adekvátní k zvládnutí dalšího vzdělávacího stupně a tím posílit šance na úspěšné přechody ve vzdělávání. Vést odbornou diskusi nad tím, co fungovalo, proč a jaký byl dopad na připravenost žáků, a využít tyto poznatky pro plánování cílených intervencí.

Dále navázat na kvantitativní růst účasti cílových skupin na aktivitách MAP kvalitativním sledováním dopadů – například zavést jednoduché evaluační nástroje, které by měřily změny v čtenářské gramotnosti, sebedůvěře nebo vztahu dětí ke vzdělávání

Komunikace a viditelnost. Pokračovat v široké komunikaci s cílovými skupinami, nadále využívat různorodé kanály a média pro informování rodičů, pedagogů a veřejnosti. Posílit viditelnost aktivit MAP, aby veřejnost jednoznačně identifikovala aktivity a hodnoty projektu.

Kapacity a udržitelnost. Efektivně nastavit kapacity realizačního týmu, aby bylo možné dlouhodobě podporovat spolupráci škol, pedagogů, asistentek pedagoga, zřizovatelů a dalších aktérů. Zároveň pokračovat v reagování na nové společenské výzvy a situace ve vzdělávání, s cílem podporovat rozvoj kompetencí žáků, individualizaci výuky a vyrovnávání sociálních nerovností.

Závěrečnou evaluační zprávu schválil ŘV MAP ORP Nepomuk IV dne 10.12.2025

Předsedkyně MAP ORP Nepomuk IV, Mgr. Pavlína Jandošová

