



Spolufinancováno
Evropskou unií



ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA PROJEKTU MÍSTNÍ AKČNÍ PLÁN ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ ORP OSTRAVA IV

Doc. Mgr. et Mgr. Kateřina Mikulcová, Ph.D.

Schváleno Řídícím výborem MAP dne



Obsah

Úvod	4
Manažerské shrnutí	5
Popis situace v území před intervencemi projektu	7
Popis cílů projektu	9
Metodologické ukotvení	10
Teorie změny projektu	10
Metodologický rámec evaluace	13
Strategie výzkumu a konkrétní techniky sběru dat	15
Metody analýzy dat	16
Časový harmonogram evaluace	16
Etika výzkumu	17
Limity (omezení) výzkumu	17
EQ1: Jaké pozitivní/negativní a (ne)zamýšlené dopady má realizace projektu pro cílové skupiny?	18
Celkové pozitivní dopady projektu	18
Negativní a neplánované dopady	19
Dopady projektu na jednotlivé cílové skupiny	20
Vedení škol a školských zařízení	20
Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci	21
Děti v mateřských školách	21
Žáci základních škol	22
Rodiče a veřejnost	22
Spolupracující subjekty	22
Pracovníci školských poradenských zařízení	23
Zřizovatelé a pracovníci veřejné správy	23
Realizační tým a partneři projektu	23
Celkové hodnocení dopadů vzdělávacích aktivit projektu na jednotlivé cílové skupiny	23
Dílčí EQ1: Jaké dopady má realizace projektu v oblasti zvýšení kvality vzdělávání?	25
Dílčí EQ2: Jaké dopady má realizace projektu v oblasti podpory spolupráce a výměny zkušeností mezi jednotlivými aktéry projektu?	25
EQ2: Co pomáhalo pozitivním dopadům realizace projektu a co jim naopak bránilo?	27
Faktory podporující pozitivní dopady	27



Faktory, které pozitivním dopadům bránily	28
Dílčí EQ3: Jaké neočekávané jevy ovlivnily dopady projektu?	29
EQ3: Jak aktivity projektu reagovaly na potřeby jednotlivých cílových skupin?	31
Reakce na potřeby dětí a žáků	31
Reakce na potřeby rodičů a veřejnosti	31
Reakce na potřeby pedagogů a nepedagogických pracovníků	32
Reakce na potřeby vedení škol a školských zařízení	32
Reakce na potřeby zřizovatelů a pracovníků veřejné správy	33
Reakce na potřeby pracovníků školských poradenských zařízení	33
Reakce na potřeby spolupracujících subjektů	33
Nenaplněné potřeby a oblasti pro zlepšení	33
EQ4: Jaké dopady má implementace akčních plánů na relevantní cílové skupiny?	35
Dílčí EQ4: Jaké nové kompetence získali aktéři z jednotlivých cílových skupin projektu?	40
Dílčí EQ5: Jaké přínosy implementace akčních plánů vnímají aktéři z jednotlivých cílových skupin?	42
EQ5: Co podporovalo pozitivní dopady implementace akčních plánů a co jim bránilo?	43
Dílčí EQ 6: Jaké neočekávané jevy ovlivňovaly dopady implementace akčních plánů?	43
Dílčí EQ7: Jak reagovala implementace akčních plánů na potřeby jednotlivých cílových skupin?	44
Doporučení a poučení	46
Použitá literatura	48
Seznam použitých zkratk	49



Úvod

Území SO ORP Ostrava je z hlediska problematiky školství a vzdělávání velmi specifické. Jedná se o velké ORP, ve kterém působí vysoký počet zřizovatelů a jimi zřizovaných škol a školských zařízení. Nachází se zde mnoho aktérů, jejichž potřeby jsou díky specifčnosti území velmi rozdílné, což klade obrovské nároky na komunikaci, koordinaci aktivit, vzájemný respekt a spolupráci. Jejich zapojení do procesu strategického plánování je proto opravdu náročné.

Hlavním cílem této evaluační zprávy je zhodnotit (vnímaný) dopad¹ realizovaného projektu MAP na jeho relevantní cílové skupiny.

Evaluační zpráva je členěna na metodologické ukotvení výzkumu a následně dle jednotlivých evaluačních otázek realizovaného evaluačního výzkumu. Evaluační zprávu uzavírají stanovená doporučení. Vše je přehledně shrnuto v manažerském shrnutí, které následuje hned po tomto úvodu.

¹ Za dopad je zde považována změna stavu u cílových skupin, kterou je možné připsat aktivitám projektu.



Manažerské shrnutí

Projekt Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Ostrava IV (MAP IV) byl vnímán jako významný nástroj podpory kvality vzdělávání napříč vzdělávacím systémem. Evaluační dopadů projektu ukazuje, že MAP IV přinesl cílovým skupinám (vedením škol a školských zařízení, pedagogům, nepedagogům, dětem, žákům, rodičům, zřizovatelům i pracovníkům veřejné správy, školským poradenským zařízením, spolupracujícím subjektům a širší veřejnosti) řadu pozitivních změn. Zároveň identifikuje oblasti, které vyžadují další rozvoj a systémové ukotvení.

Nejvýznamnějším přínosem projektu bylo **posílení spolupráce mezi aktéry** ve vzdělávání. Pracovní skupiny a síťování napříč sektory vytvořily prostor pro sdílení dobré praxe, propojování škol s neziskovým sektorem, univerzitami či knihovnami a posílení důvěry mezi zřizovateli a školami. Tato platforma se ukázala jako velmi efektivní nástroj pro sdílené strategické myšlení i konkrétní řešení potřeb v území.

Vedení škol a školských zařízení oceňuje zejména lepší informovanost o legislativních změnách, možnost sdílet zkušenosti s kolegy a posilování kvality práce na školách. Jako výzvu však vnímají přetížení administrativou a množstvím projektů, což komplikuje dlouhodobé plánování a efektivní využívání všech dostupných zdrojů.

Pedagogové a nepedagogičtí pracovníci hodnotí projekt pozitivně zejména v oblasti profesního rozvoje. MAP IV podpořil jejich měkké dovednosti, metodickou připravenost a sebereflexi. Byly rozvíjeny například digitální kompetence, schopnost vést hodinu, strategie zapojování žáků, inkluzivní přístup nebo profesní identita. Vzdělávací aktivity získaly velmi vysoké hodnocení (4,48 z 5), avšak mnozí pedagogové upozorňují na přetížení nabídkami a nedostatek času.

Děti z mateřských i žáci základních škol, vč. dětí a žáků z marginalizovaných skupin, vnímají pozitivně zejména rozvoj sociálních dovedností – komunikace, empatie, spolupráce, sebevyjádření a práce v týmu. Inovativní aktivity jako Polytechnické vzdělávání v ZŠ v ORP Ostrava, Polytechnické vzdělávání a řemesla v MŠ v ORP Ostrava či Podnikatelské safari aj. přispěly k motivaci i tvořivosti dětí a žáků. Doporučení se týká zejména větší diferenciací aktivit, jasněho ukotvení v kurikulu a zapojení učitelů do následného zpracování témat.

Rodiče (tj. zákonní zástupci) zaznamenali zvýšení důvěry ke školám, lepší komunikaci a možnost zapojit se do aktivit zaměřených na digitální bezpečnost nebo podporu učení. Významnou výzvou však zůstává nižší účast rodičů, což vyžaduje cílenou motivaci – např. osobní pozvánky, větší využití PR nástrojů nebo komunitních akcí.

Spolupracující subjekty (ostatní aktéři ve vzdělávání např. - NNO, univerzity, knihovny aj.) oceňují vznik mezioborové spolupráce a možnost ovlivňovat obsah aktivit. Významným přínosem bylo propojení s budoucími učiteli prostřednictvím univerzit. Výzvou je však nerovný přístup k financím a školením z projektu MAP IV, které byly prioritně určeny školám. (Pozn. spolupracující subjekty nejsou vyloženě cílovou skupinou projektu MAP IV ve smyslu vzdělávání, proto jsou zapojovány zejména do sdílení, networkingu a tvorby strategických dokumentů).



Zřizovatelé i pracovníci veřejné správy získali díky projektu přístup k dobré praxi z jiných obcí (od jiných zřizovatelů) a možnost plánovat rozvoj škol na základě reálných potřeb. Administrativní zátěž a překryv projektů však někdy komplikují přehlednost systému a snižují efektivitu využití výstupů MAP.

Školská poradenská zařízení ocenila možnost síťování s pedagogy a sdílení odborných témat. Zároveň se však potýkají s nedostatkem personálních kapacit a nejednotností požadavků ze strany různých aktérů – škol, rodičů i zřizovatelů. Je proto důležité jasně vymezit jejich roli v rámci MAP a vytvořit prostor pro metodické působení. **Veřejnost a komunita** vnímají MAP jako nástroj zviditelnění vzdělávacích témat v území. Přenos informací probíhá prostřednictvím zpravodajů, sociálních sítí a akcí, avšak celková odezva veřejnosti je stále nízká. Doporučuje se využít více komunitní formáty a přístupné lokální akce.

Projekt MAP IV přinesl i další významné přínosy:

- Posun ve strategickém myšlení škol a partnerů,
- Zvýšení motivace učitelů k dalšímu vzdělávání,
- Lepší informovanost o nových metodách a přístupech,
- Aktivizace profesních komunit napříč územím.

Doporučení pro další fázi

1. **Udržet a rozvíjet spolupráci:** zachovat pracovní skupiny, posílit mezioborové vazby.
2. **Zlepšit koordinaci projektů:** vytvořit přehlednou mapu strategií a návazností projektů, do nichž se mohou školy zapojovat nebo na ně mají přímý vliv (projektů města, kraje, NPI aj). (Nejedná se primárně o rozvojovou oblast projektu MAP ORP Ostrava, ale spíše kontextu, v němž je projekt realizován).
3. **Zvýšit flexibilitu financování:** umožnit rychlejší a cílenější podporu dle potřeb škol – tj. alokovat min. část finančních prostředků tak, aby bylo možné je flexibilně využít dle aktuálních vzdělávacích potřeb škol v území (tj. nevázat je na konkrétní vzdělávací aktivity již v žádosti).
4. **Zacílit podporu podle typu aktérů:** přizpůsobit nabídku specifikům jednotlivých skupin (např. přidat společné vzdělávací aktivity se spolupracujícími subjekty nebo aktivity propojující více jednotlivé skupiny aktérů projektu MAP).
5. **Zviditelnit dopady mezi veřejností:** více využít školní weby, komunitní akce, PR aktivity.

Projekt MAP IV potvrdil, že má potenciál stát se stabilní a důvěryhodnou oporou vzdělávacího rozvoje v území. Klíčové bude udržet pozitivní změny a podpořit jejich systematické ukotvení.



Popis situace v území před intervencemi projektu

Před zahájením realizace projektu MAP ORP Ostrava IV se území správního obvodu ORP Ostrava vyznačovalo vysokou mírou komplexity, značnou vnitřní různorodostí a nerovnostmi ve vzdělávací oblasti. Území zahrnuje statutární město Ostravu s 23 městskými obvody, tři menší města a devět obcí v okolí. Hustota vzdělávacích zařízení je nerovnoměrná – přibližně 90 % ze 170 mateřských, základních a základních uměleckých škol (204 IZO) se nachází přímo v Ostravě, přesto jsou zde tři ostravské městské obvody, kde se škola nenachází. V celém území pak nejsou zřizovateli škol obec Horní Lhota a městské obvody Pustkovec, Třebovice a Nová Ves. Činnost škol v území zajišťuje 61 různých zřizovatelů, což vytváří výraznou organizační fragmentaci a vysoké nároky na vzájemnou komunikaci a koordinaci.

Tato roztržitost se promítala do velkých rozdílů v kapacitách, potřebách i prioritách jednotlivých škol a zřizovatelů. Školy v malých obcích či okrajových obvodech čelily odlišným výzvám než školy ve velkých centrálních obvodech. V území fungovalo sedm malotřídních škol a některé obce či obvody neměly zajištěnu základní vzdělávací infrastrukturu. V důsledku toho bylo strategické plánování ve školství, před samotnou realizací projektů MAP, náročné, často nekoordinované a závislé na lokálních iniciativách a individuální kapacitě jednotlivých aktérů.

K hlavním problémům, které byly před zahájením projektu identifikovány, patřila vysoká míra sociálního vyloučení na Ostravsku. V území se nachází 13 sociálně vyloučených lokalit a podle indexu SVL patří Ostrava mezi nejzatíženější oblasti v ČR. Tato situace se promítala do vzdělávacího systému prostřednictvím výrazně zvýšené míry školního neúspěchu. ORP Ostrava vykazovalo dlouhodobě jednu z nejvyšších hodnot školního neúspěchu v celé republice: míra nedokončení základního vzdělání byla dvojnásobná oproti krajskému průměru, vyšší byla i míra propadání a záškoláctví. Sociální znevýhodnění tak významně ovlivňovalo přístup dětí ke kvalitnímu vzdělávání, jejich vzdělávací aspirace i schopnost naplno využít svůj potenciál.

Zároveň se ukázalo, že dosavadní systémové změny ve vzdělávání neměly v území dostatečný dopad. Chyběl efektivní mechanismus pro přenos změn a doporučení na úroveň jednotlivých škol a pedagogických sborů. Školy měly rozdílné kapacity pro zavádění moderních didaktických metod, rozvíjení kompetencí učitelů či cílenou práci s dětmi ohroženými školním neúspěchem. Stejně tak chyběly systematické platformy pro sdílení zkušeností a hledání odpovědí na aktuální výzvy mezi školami, zřizovateli a odbornými institucemi.

Předchozí fáze projektů MAP vytvořily v území základ funkčního partnerství a strategického plánování mezi klíčovými aktéry – školami, zřizovateli, organizacemi neformálního vzdělávání, poradenskými zařízeními a dalšími subjekty. Tento systém však nebyl zcela stabilizovaný ani dostatečně ukotvený v praxi. Bez návazné podpory hrozilo jeho oslabení, přerušení komunikace a ztráta kontinuity ve společném plánování. Ze strany aktérů však existoval výrazný zájem v aktivitách MAP pokračovat a dále rozvíjet již nastavené procesy spolupráce.



Spolufinancováno
Evropskou unií



Výchozí situace tak byla charakterizována kombinací strukturálních, sociálních a organizačních faktorů, které omezovaly možnosti škol a zřizovatelů efektivně reagovat na místní vzdělávací potřeby. Rozsah území, počet aktérů, rozdílnost potřeb i kapacit a vysoká míra sociálního znevýhodnění vytvářely prostředí, ve kterém bylo zajištění kvalitního, inkluzivního a koordinovaného vzdělávání velmi náročné. Projekt MAP ORP Ostrava IV proto vstupoval do situace, ve které existoval základ systému partnerství a sdílení, avšak jeho udržení a další rozvoj vyžadovaly systematickou podporu, strukturované řízení a koordinované aktivity napříč celým územím.



Popis cílů projektu

Hlavním cílem projektu MAP ORP Ostrava IV je zvýšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách prostřednictvím rozvoje systematické spolupráce, společného plánování a koordinované implementace intervencí v území ORP Ostrava.

Projekt usiluje o hlubší zapojení všech relevantních aktérů – zřizovatelů, škol, organizací neformálního vzdělávání i odborných institucí – do procesu tvorby, aktualizace a realizace místního akčního plánu. Specifickými cíli jsou:

1. prohloubení partnerství a zapojení aktérů do strategického plánování;
2. zkvalitnění vzdělávání prostřednictvím implementace opatření reagujících na potřeby území;
3. systematické vyhodnocování dopadů realizovaných aktivit na cílové skupiny prostřednictvím vnitřního hodnocení projektu.

Projekt tak přispívá k rozvoji moderních didaktických forem, snižování nerovností ve vzdělávání, podpoře pedagogických pracovníků a dlouhodobému zkvalitňování vzdělávacího prostředí v ORP Ostrava.



Metodologické ukotvení

Tato kapitola představí teorii změny projektu, strategii výzkumu a konkrétní techniky sběru dat, časový harmonogram evaluace a v neposlední řadě etiku a limity evaluačního výzkumu.

Teorie změny projektu

Tabulka č. 1: Teorie změny projektu

Vstupy	Aktivita	(Pod)aktivity	Výstupy	Výsledky	Dopady
Finanční, materiální, lidské, zdroje projektu - Specifičnost území SO ORP Ostrava - Zkušenosti realizačních týmů a zapojených aktérů s pokračující realizací MAP - Ustanovení a aktualizované struktury projektu - Akční plány a metodické materiály - Potřeba rozvoje a aktualizace nastaveného systému spolupráce	KA 1: Řízení projektu	-	Vhodně zvolený realizační tým Kvalitně řízené a realizované klíčové aktivity projektu Odborná a administrativní podpora procesu místního akčního plánování	Rozvoj a aktualizace MAP, aktualizace dokumentace MAP, včetně tvorby akčních plánů	Cílem je zvýšení kvality vzdělávání v ZŠ, MŠ, ZUŠ především tím, že bude podpořena spolupráce a výměna zkušeností a implementace společných nebo sdílených aktivit zřizovatelů, škol, organizací neformálních o vzdělávání a dalších aktérů v území. MAP ORP Ostrava IV je charakteristický svým rozsahem a naprostou rozdílností potřeb jednotlivých aktérů.
	KA3: Rozvoj a aktualizace MAP	3.1 Řídící výbor a organizační struktura MAP	Rozdělení rolí a odpovědnosti v organizační struktuře projektu a nastavení postupu řízení procesu místního akčního plánování, Aktualizovaný a funkční ŘV MAP	Prohloubení spolupráce a zapojení relevantních aktérů z území do procesu plánování a aktualizace místního akčního plánu rozvoje vzdělávání	
		3.2 Zpracování komunikačního plánu a realizace konzultačních o procesu	Zpracovaný/aktualizovaný komunikační plán Zrealizované komunikační a konzultační aktivity včetně informativního setkání ke kvalitě vzdělávání s relevantními aktéry		
		3.3 Pracovní skupina pro financování	Ustavená a funkční PS pro financování Zpracované akční plány, ve kterých je uveden zdroj financování (doložené v rámci podaktivity)		



			3.8) Zpracovaný Strategický rámec MAP, ve kterém je uveden zdroj / způsob financování včetně tabulek investičních priorit (doložené v rámci podaktivity 3.8)		
		3.4 Pracovní skupina pro podporu moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí	Ustavená a funkční PS pro podporu moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí Identifikování místní lídři (zpracovaný seznam) Dokumentace MAP – aktualizovaná a doložená v rámci podaktivity 3.8 – návrhy aktivit spolupráce a aktivit škol v oblasti moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí dětí a žáků předané ŘV MAP		
		3.5 Pracovní skupina pro rovné příležitosti	Ustavená a funkční PS pro rovné příležitosti Dokumentace MAP – aktualizovaná a doložená v rámci podaktivity 3.8		
		3.6 Pracovní skupiny pro další témata	Ustavené a funkční PS Identifikování místní lídři (zpracovaný seznam za každou PS) Dokumentace MAP – aktualizovaná a doložená v rámci podaktivity 3.8 – návrhy aktivit		



			spolupráce a aktivit škol ve vybraných oblastech, kterými se PS zabývají, předané ŘV MAP		
		3.7 Podpora škol v plánování	Zapojení škol do procesu plánování, podpora vedení škol v plánování Aktualizované Popisy potřeb škol/Školní akční plány/zápisy z uskutečněných workshopů či minikonferencí		
		3.8 Místní akční plánování	Aktualizovaná analytická část Aktualizovaná strategická část se Strategickým rámcem MAP do roku 2028, aktivity škol, aktivity spolupráce Aktualizace implementační části – tři akční plány, na každý školní rok zpracovaný jeden samostatný akční plán		
		3.9 Spolupráce s projektem IDZ/krajem	Realizovaná spolupráce s krajem/krajským projektem IDZ		
		3.10 Spolupráce s IPs	Plán spolupráce s IPs Konkrétní realizovaná spolupráce s IPs		
	KA4: Implementace akčních plánů	-	Zrealizované vzdělávací aktivity/akce Zrealizované informační a osvětové akce Případné další výstupy, které nejsou vázané na indikátory a souvisejí s realizovanými	Zkvalitnění vzdělávání v mateřských a základních školách v daném území v reakci na problémy a	



			vzdělávacími aktivitami/akcemi.	potřeby tohoto území	
--	--	--	------------------------------------	----------------------------	--

Metodologický rámec evaluace

Hlavní cíl evaluace: Zhodnotit (vnímaný) dopad² realizovaného projektu MAP na jeho relevantní cílové skupiny.

Evaluační design: Evaluace vedená teorií (*Theory driven evaluation*): Ověřuje, **zda a za jakých podmínek** platí, že realizované **aktivity** a jejich **výstupy** přinášejí předpokládané okamžité a dlouhodobé **dopady**. Zobrazuje tak reálné a ověřené efekty projektu na cílové skupiny a prostředí v daném **kontextu**. Zahrnuje tedy také **externí faktory**, které stojí mimo projekt, ale ovlivňují ho, a **ukazatele**, pomocí kterých je ověřována vazba mezi jednotlivými prvky teorie změny. Tato logika evaluace umožňuje ověřit také nezamýšlené dopady a chybné účinky projektu (Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014–2020).

Tabulka č. 2: Základní evaluační matice

Hlavní cíl evaluace	Témata	(Sub)cíle	Evaluační otázky	Cílové skupiny	Techniky sběru dat
Zhodnotit (vnímaný) dopad realizovaného o projektu MAP na jeho relevantní cílové skupiny.	Řízení projektu	Zhodnotit dopad řízení projektu MAP na relevantní cílové skupiny.	EQ1: Jaké pozitivní/negativní a (ne)zamýšlené dopady ve vztahu ke změně stavu mezi počáteční a cílovou situací pro cílové skupiny projektu má realizace projektu?	Všichni aktéři projektu.	Opakované rozhovory s realizačním týmem a vedoucími pracovních skupin.
	Rozvoj a aktualizace MAP	Zhodnotit dopad realizace pracovních skupin projektu na relevantní cílové skupiny.	Dílčí EQ1: Jaké dopady má realizace projektu v oblasti zvýšení kvality vzdělávání?	Zástupci zřizovatelů, škol - MŠ, ZŠ, VŠ, SVČ, PPP, knihoven aj.	Skupinová evaluační setkání se členy pracovních skupin. Individuální rozhovory s realizačním týmem projektu a vedoucími

² Za dopad je zde považována změna stavu u cílových skupin, kterou je možné připsat aktivitám projektu.



			Dílčí EQ2: Jaké dopady má realizace projektu v oblasti podpory spolupráce a výměny zkušeností mezi jednotlivými aktéry projektu?		pracovních skupin.
		Zhodnotit dopad spolupráce s dalšími projekty na relevantní cílové skupiny.	EQ2: Co pomáhalo pozitivním dopadům realizace projektu a co jim naopak bránilo? Dílčí EQ3: Jaké neočekávané jevy ovlivnily dopady projektu? EQ3: Jak aktivity projektu reagovaly na potřeby jednotlivých cílových skupin?	Realizační týmy projektů.	Opakované rozhovory s realizačním týmem projektu/popř. projektů.
		Zhodnotit dopad realizace místního akčního plánování (včetně komunikačních o plánu a konzultací) na relevantní cílové skupiny.		Všichni aktéři v oblasti školství a vzdělávání .	Opakované rozhovory s realizačním týmem a vedoucími pracovních skupin projektu. Skupinové rozhovory se členy pracovních skupin projektu. Desk research statistik návštěvnosti a sledovanosti sociálních sítí a webových stránek projektu.
	Implementace akčních plánů	Zhodnotit dopad implementace akčních plánů na relevantní cílové skupiny.	EQ4: Jaké dopady má implementace akčních plánů na relevantní cílové skupiny? Dílčí EQ4: Jaké nové kompetence získali aktéři z jednotlivých cílových skupin projektu?		Evaluační dotazníky pro jednotlivé cílové skupiny účastníků akcí - tj. rodiče, děti a žáci, pedagogové a pedagogičtí pracovníci škol, zřizovatelé, pracovníci VS,



			Dílčí EQ5: Jaké přínosy implementace akčních plánů vnímají aktéři z jednotlivých cílových skupin? EQ5: Co podporovalo pozitivní dopady implementace akčních plánů a co jim naopak bránilo? Dílčí EQ 6: Jaké neočekávané jevy ovlivňovaly dopady implementace akčních plánů? Dílčí EQ7: Jak reagovala implementace akčních plánů na potřeby jednotlivých cílových skupin?		nepedagogičtí pracovníci a (odborná) veřejnost.
--	--	--	--	--	---

Strategie výzkumu a konkrétní techniky sběru dat

Evaluace proběhla v synergické kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumného šetření. Zisk vzhledu do perspektivy aktérů v rámci kvalitativní výzkumné strategie byl realizován pomocí dvou specifických technik výzkumu, jednalo se o: a) opakované rozhovory s realizačním týmem a s vedoucími jednotlivých pracovních skupin (4 rozhovory s celkem 11 unikátními účastníky); a b) skupinové diskuze s jednotlivými pracovními skupinami MAP (celkem 50 účastníků). Pro výběr informantů bude využit záměrný výběr, který zaručuje, že jsou informanti plně seznámeni s hodnoceným tématem (Hendl, 2016). Individuální i skupinové rozhovory měly povahu polostrukturovaného rozhovoru, kdy jádro interview odpovídalo obsahu jednotlivých evaluačních otázek. Výhodu polostrukturovaného interview lze spatřovat v tom, že dokáže eliminovat nevýhody nestrukturovaného a zcela strukturovaného interview a „vytěžít současně maximum jejich výhod“. Plusem je také, že je zde možnost využít volné a nenucené komunikace (za účelem motivace a udržení zájmu komunikačního partnera) i struktury (Miovský, 2006).



V rámci kvantitativní výzkumné strategie byl využit dotazník vlastní konstrukce zaměřený na hodnocení dopadů specifických aktivit projektu. Dotazník byl uzpůsoben jednotlivým cílovým skupinám aktivit projektu. Dotazník sestával z uzavřených i otevřených otázek tak, aby měli informanti maximální možnost zhodnotit dopady. Respondenti byli vybráni pomocí kombinace totálního (účastníci implementačních aktivit projektu) a záměrného výběru (viz Hendl, 2016). Celkově bylo sesbíráno 3002 dotazníků.

Tabulka č. 3: Celkový počet účastníků dotazníkového šetření k hodnocení dopadů aktivit

Dotazník	Počet respondentů
Evaluační dotazník ke vzdělávacím aktivitám MAP IV (účastníci)	1 249
Hodnocení aktivity (žáci ZŠ)	1 583
Hodnocení aktivity pro žáky MŠ z pohledu vyučujících	170
Celkem	3 002

Proběhl rovněž kvantitativní desk research statistik návštěvnosti a sledovanosti sociálních sítí a webových stránek projektu.

Metody analýzy dat

Data kvalitativní povahy: Data byla analyzována pomocí tematické analýzy dle Braun a Clarke (2006), kdy proběhlo otevřené kódování dat a následně jejich seskupení do konkrétních témat (tj. obsahově-významových jednotek v datech) na základě jejich podobnosti nebo rozdílnosti. Obsahová analýza Braun a Clarke byla využita, jelikož vychází z konstruktivistických principů práce s daty, která považuje za interpretačně spolu-vytvářená v interakci mezi výzkumníkem a informantem.

Data kvantitativní povahy: Sesbíraná data byla očištěna, chybějící hodnoty označeny nebo doplněny, odlehle hodnoty zkontrolovány a dle potřeby opraveny. Data v jednotlivých otázkách byla kategorizována dle svého sémantického významu. Datový soubor bude charakterizován základní popisnou statistikou.

Časový harmonogram evaluace

Tabulka č. 4: Časový harmonogram

Časový úsek	Popis činnosti v rámci evaluace
Březen 2024	Schválení cílů evaluace a evaluačních otázek a celkového evaluačního plánu
Duben 2024 – Červen 2024	Úvodní individuální rozhovory s realizačním týmem a s vedoucími pracovních skupin
Září 2024 – Listopad 2025	Opakované rozhovory se členy realizačního týmu
Září 2025 – Listopad 2025	Skupinové rozhovory se členy jednotlivých pracovních skupin a opakované rozhovory s vedoucími jednotlivých pracovních skupin



Leden 2024, Listopad 2025	Desk research statistik návštěvnosti a sledovanosti sociálních sítí a webových stránek projektu
Březen 2024 – Listopad 2025	Evaluační dotazníky pro jednotlivé cílové skupiny účastníků implementačních akcí
Březen 2024 – Prosinec 2025	Analýza dat, diseminace výstupů evaluace a zapracování případných komentářů ke konkrétním výstupům evaluace
Březen 2024 – Prosinec 2025	Administrativa a vedení evaluace

Etika výzkumu

V rámci realizace výzkumu byly dodržovány Etické principy ve výzkumu s lidmi organizace APA (2016). Všichni informanti byli informováni o účelech výzkumu a dalším zacházení s daty. Účast ve výzkumu byla dobrovolná. Speciální pozornost byla věnována zachování anonymity participantů a mlčenlivosti výzkumníka. Získaná data byla anonymizována a agregována.

Limity (omezení) výzkumu

V rámci limitů výzkumu je nezbytné výroky informantů vnímat v kontextu možné sociální desirability (míry připravenosti chovat se a jednat tak, jak si participant výzkumu myslí, že je od něj, např. výzkumníkem nebo spolu-informantem, očekáváno). Je také nezbytné si uvědomit, že komunikační partneři ve svých narativech generovali spíše výroky směřované k určitému cíli (výzkumné interview) než k realitě každodenní praxe. Je také důležité reflektovat, že získaná data byla založena zejména na (sebe)reflexi komunikačních partnerů. Data tak nemohou obsahovat to, co si informanti např. neuvědomují (podobně viz např. Holloway & Jefferson, 2013). Pro dosažení co nejlepší validity výzkumu byl zvolen cyklický přístup pro práci s daty v rámci výzkumného terénu a pravidelná reflexe získaných dat.



EQ1: Jaké pozitivní/negativní a (ne)zamýšlené dopady má realizace projektu pro cílové skupiny?

Pro zodpovězení této evaluační otázky si nejdříve představíme celkové dopady projektu a posléze budeme analyzovat dopady projektu na jednotlivé cílové skupiny.

Celkové pozitivní dopady projektu

Z analýzy rozhovorů (individuálních i skupinových) a výsledků dotazníkového šetření u pracovníků pracovních skupin (n = 46) vyplývá, že realizace projektu MAP ORP Ostrava IV měla převážně pozitivní dopady ve všech sledovaných oblastech. **Projekt byl vnímán jako platforma pro sdílení zkušeností, propojování aktérů a posilování kvality vzdělávání.** Vedoucí pracovních skupin opakovaně zdůrazňovali, že díky MAP „vznikla řada osobních vztahů, na kterých lze stavět při řešení jakéhokoliv problému nebo tématiky“, a že „MAP nabízí skvělá propojení – dnes už vím, komu zavolat, když potřebuji něco řešit“.

Pozitivní dopady se projevily zejména v oblasti profesního rozvoje pedagogických pracovníků. Školení byla tematicky přizpůsobena aktuálním potřebám škol; účastníci nejčastěji oceňovali témata jako umělá inteligence, komunikace s rodiči, práce s klimatem třídy, rozvoj kreativity a podnikavosti. Pro žáky se jako obzvláště přínosné ukázaly rozvojové a zážitkové programy typu Polytechnické vzdělávání v ZŠ v ORP Ostrava, Polytechnické vzdělávání a řemesla v MŠ v ORP Ostrava, které podporovaly tvořivost a zájem o učení.

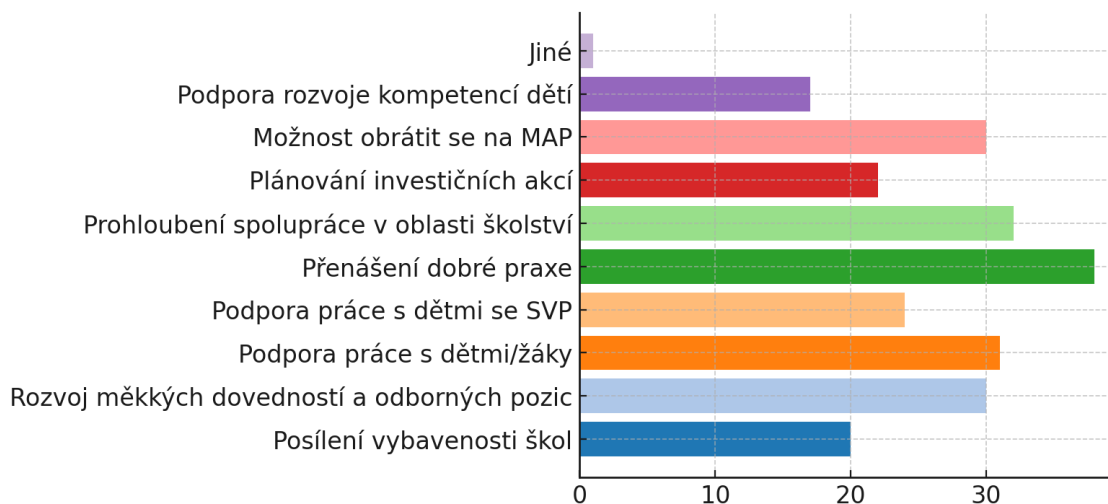
Projekt rovněž posílil spolupráci mezi školami, zástupci vedení škol a dalšími subjekty v regionu, včetně univerzit a neziskových organizací. Propojení s Ostravskou univerzitou přispělo i ke zkvalitnění přípravy budoucích učitelů a k rozšíření odborné sítě. **MAP se tak stal efektivním nástrojem meziinstitucionální spolupráce a sdílení znalostí.**

V dotazníkovém šetření pro pracovní skupiny byly mezi nejčastěji uváděné pozitivní změny zařazeny: přenos dobré praxe, prohloubení spolupráce mezi školami a posílení práce s dětmi a žáky.

V odpovědích se navíc objevilo, že projekt přispěl k posunu ve strategickém myšlení škol – „některé školy si díky MAP uvědomily potřebu dlouhodobější a promyšlenější strategie rozvoje, což dříve nebylo v popředí zájmu“. Tento posun lze označit za přínosný dopad projektu.



Graf. č. 1. Pozitivní dopady projektu



Projekt rovněž významně posílil mezisektorovou spolupráci – školy, zřizovatelé, neziskový sektor a odborníci navázali užší kontakty a vyměňovali si zkušenosti. Za klíčový pozitivní výsledek lze považovat i zlepšení informovanosti rodičů a zvýšení jejich důvěry ve školy, jak uvedli někteří respondenti: „Rodiče lépe rozumí vzdělávání, což umožňuje lépe podporovat své děti doma. Zlepšila se komunikace mezi městem, školou a rodinami.“

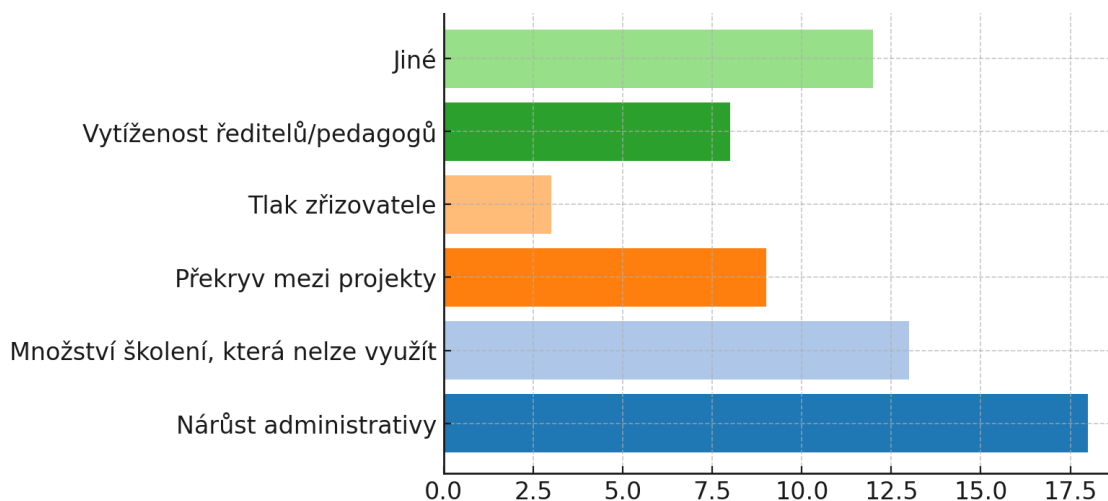
Negativní a neplánované dopady

Negativní dopady byly ve srovnání s pozitivními méně výrazné, nicméně v datech se opakovaně objevovalo téma zvýšené administrativní zátěže. Administrativní náročnost se projevila zejména při změnách legislativy a při nastavování souvisejících procesů. Je tedy zřejmé, že tento dopad se netýká přímo samotného projektu MAP, ale spíše kontextu realizace projektu. Dalšími limitujícími faktory byly časová vytíženost pedagogů a „přesycení nabídkou školení“, které snižovalo možnost aktivního zapojení všech škol.

Celkově lze říci, že negativní dopady měly převážně provozní charakter a popisovaly spíše kontext realizace projektu, zatímco obsahové a metodické aspekty byly hodnoceny vysoce pozitivně. Projekt navíc vyvolal řadu neplánovaných pozitivních změn, jako je vyšší motivace pedagogů k profesnímu růstu, lepší informovanost rodičů a posílení strategické kultury ve školách.



Graf. č. 2. Negativní dopady projektu



Dopady projektu na jednotlivé cílové skupiny

Nyní budou popsány dopady projektu na jednotlivé cílové skupiny projektu.

Vedení škol a školských zařízení

Diskuse napříč pracovními skupinami jednoznačně potvrdily, že projekt MAP měl pro zástupce vedení škol a školských zařízení zásadní přínos v oblasti síťování, sdílení dobré praxe a profesní podpory. Účastníci opakovaně zdůrazňovali, že „dříve byla mezi školami uzavřenost a rivalita, dnes si pomáháme, sdílíme materiály, můžeme si zavolat a poradit se.“ Vedení oceňovalo také bezplatný přístup ke vzdělávání a metodickým seminářům, které by si jinak školy často nemohly dovolit. Jak uvedla jedna z účastnic: „Pro nás je velká pomoc, že vzdělávání je zdarma a můžeme posílat učitelky na kvalitní školení, aniž bychom museli krýt náklady z rozpočtu školy.“ Současně došlo k posílení horizontální komunikace mezi školami a zřizovateli. Mnozí zástupci vedení ocenili, že se zřizovatelé začali více zajímat o vzdělávání a investice, i když zůstávají výrazné rozdíly mezi jednotlivými zřizovateli (např. městskými obvody). „Na XY funguje spolupráce se zřizovatelem skvěle, ale jinde se vůbec neschází, nejsou informace,“ zaznělo opakovaně.

Hlavní bariérou zůstává nadměrná administrativní zátěž a přetížení vedoucích pracovníků jakožto kontext jejich působení ve školství, které „brzdí využívání výsledků MAP v praxi“. Z diskusí také vyplynulo, že zástupci vedení považují za problematické, že komunikace směrem k MŠMT je spíše nefunkční – informace, připomínky a data z území „nahoru nedoputují, nebo na ně ministerstvo nereaguje“.

Nezamýšleným, avšak velmi pozitivním efektem projektu je vznik komunity důvěry mezi vedoucími pracovníky. Jak uvedl jeden z nich: „Už se nemusíme přetvařovat, že všechno zvládáme. Teď si upřímně říkáme, co funguje a co ne.“



Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci

Pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci hodnotí dopady projektu velmi pozitivně. MAP jim poskytl přístup k relevantnímu a prakticky využitelnému vzdělávání, které přispělo ke zvyšování profesních kompetencí. „Školení jsou kvalitní, srozumitelná a hned je můžeme aplikovat ve výuce,“ zaznělo v několika skupinách.

Nejčastěji zmiňované přínosy se týkají rozvoje měkkých dovedností, digitálních kompetencí, didaktických přístupů, spolupráce a sebereflexe. Projekt také výrazně podpořil síťování mezi učiteli napříč školami a vytvořil prostor pro sdílení metod a zkušeností. Jako významná výzva se opakovaně objevovalo přetížení pedagogů a „přehlcení nabídkami“. Učitelé mají „chuť se vzdělávat, ale nemají kdy“, neboť se školení často konají v čase výuky či po pracovní době. Přesto pedagogové oceňovali, že „nabídka vychází z potřeb škol, ne shora“ a že vzdělávání je „smysluplné a koncepčně vedené“. Nepedagogičtí pracovníci zase hodnotili velice kladně uspořádání platformy zdravého životního stylu nebo metodická setkávání sociálních pedagogů

Vyhodnocení dopadů projektu ukazuje, že intervence měly pro nepedagogické pracovníky významný přínos. Tato často opomíjená skupina, která dříve často postrádala systematickou podporu a jasné vymezení své role, získala díky projektu přístup k cíleným školením, metodickému vedení a lepším komunikačním mechanismům v rámci školy. Z průběžných zpětnovazebních šetření vyplynulo, že se zvýšila jejich profesní jistota, schopnost efektivně reagovat na náročné situace ve školním prostředí a také jejich pocit začlenění do širšího pedagogicko-výchovného týmu. Projekt tak přispěl nejen ke zlepšení jejich odborných kompetencí, ale také ke stabilizaci pracovního klimatu, posílení spolupracujících vztahů a snížení míry zátěže spojené s nejasnými očekáváními nebo nedostatečnou podporou.

Zazněly i strukturální problémy s akcentem na roztržitost projektů na různých úrovních a nedostatek koncepční koordinace na úrovni státu. Nezamýšleným, ale velmi pozitivním, dopadem je posílení kultury spolupráce a duševní hygieny ve školách. Zástupci vedení i učitelé zmiňovali, že se více mluví o stresu, vyhoření a potřebě společného odpočinku: „Dřív jsme se setkávali jen pracovně, teď si jednou za rok vyjedeme, načerpáme energii a promluvíme si i lidsky.“

Děti v mateřských školách

Aktivity pro děti v mateřských školách byly hodnoceny jako velmi přínosné. MAP přispěl k rozvoji komunikace, spolupráce, tvořivosti, empatie a sebevyjádření dětí. Obzvláště programy jako Polytechnické vzdělávání a řemesla v MŠ v ORP Ostrava byly velmi pozitivně hodnoceny. Pozitivně bylo hodnoceno i scénické čtení, které po personální obměně dosáhlo vysoké kvality („teď už je to perfektní, děti reagují nadšeně“). Část mateřských škol postrádala větší diferenciaci aktivit podle věku a zájmů dětí. Pozoruhodným nezamýšleným dopadem je, že mnohé školy začaly v úspěšných aktivitách pokračovat z vlastních zdrojů nebo ze získaných dotací. Jak zaznělo: „Když jsme viděli, že to funguje, pokračujeme i bez projektu.“ Dopady MAP na děti v mateřských školách byly přímé i nepřímé. Nepřímé dopady se projevovaly prostřednictvím vzdělávání učitelů a následným obohacením výuky.



Žáci základních škol

Dopady MAP na žáky ZŠ byly přímé i nepřímé. Nepřímé dopady se projevovaly prostřednictvím vzdělávání učitelů a následným obohacení výuky. Účastníci popisovali zlepšení kvality výuky, tvořivosti a spolupráce žáků. Velmi pozitivně byly hodnoceny aktivity jako Poznej se a rozvíjej se!, Divadlo utlačovaných, Dramadílno, aktivity pro žákovské parlamenty realizované partnerem projektu aj. Zvláštní důraz byl kladen na polytechnické vzdělávání a aktivity jako Podnikatelské safari, které podporují praktické dovednosti a měkké kompetence: „Děti se učí komunikovat, naslouchat, spolupracovat, vyjadřovat se před ostatními.“ Někteří informanti však upozorňovali, že aktivity často více oslovují aktivní a zvědavé děti, zatímco žáci se speciálními vzdělávacími potřebami „zůstávají na okraji“. Doporučení do dalších fází MAP se týká větší diferenciaci a inkluзивity. Celkově však MAP přispěl k posílení měkkých dovedností žáků a rozvoji v oblastech, které dosud nebyly tolik systematicky podporovány, zejména empatie, týmové práce a respektu.

Rodiče a veřejnost

Tato cílová skupina se ukázala jako nejnáročnější pro zapojení. Přestože MAP zvýšil informovanost rodičů o dění ve školách a tématech jako digitální bezpečnost či zdravé vztahy, míra účasti zůstala spíše nižší. Rodiče podle diskusí v pracovních skupinách „neodmítají spolupráci, ale nemají čas, jsou přetíženi a večer už nechtějí řešit školu“. Projekt se ve spolupráci se školami snažil podporovat účast rodičů různými způsoby – kombinací online formátů, propojením s třídními schůzkami či osobním oslovováním, což mělo částečný efekt. Některé školy začaly pořádat kulaté stoly pro rodiče, zaměřené na sdílení zkušeností. Specifickým problémem, který se vynořil, je rostoucí nejistota rodičů ve vztahu k výchovným a vzdělávacím situacím. „Rodiče často nevědí, co s dítětem, ale nechtějí mluvit se školním psychologem, protože se bojí, že to někdo řekne dál,“ zaznělo z praxe. Některé pracovní skupiny proto navrhly, aby se do budoucna místo „rodičů“ cílová skupina rozšířila na veřejnost, čímž by se zvýšila účast a otevřenost.

Ve vztahu k dopadům na veřejnost lze reflektovat také statistiky návštěvnosti webových stránek a sociálních sítí projektu. Návštěvnost webové stránky v týdnech v období 1. 1. 2024–12. 10. 2025 se pohybovala periodicky mezi 250 (zejména v době začátku projektu) po 50 zobrazení. Periodicitu nárůstu návštěvnosti webových stránek se pravděpodobně odvíjela od konkrétní nabídky akcí a aktivit projektu. Co se týká facebookových stránek projektu, stav ke 13. 10. 2025 – 364 sledujících. Průměrné měsíční zobrazení profilu za sledované období je 3 895 uživatelů (unikátních uživatelů tzn. organický dosah nepodpořený reklamou nebo placenou spoluprací).

Spolupracující subjekty

MAP měl významný dopad na rozvoj mezioborové spolupráce mezi školami, neziskovými organizacemi, pracovníky školských poradenských zařízení, knihovnami, univerzitami a dalšími (např. MS Pakt, DOV, MSIC, Mensa, NPI...). Účastníci z těchto institucí popsali, že díky projektu „lépe chápou, co školy potřebují, a mohou tomu přizpůsobit svou nabídku“. Knihovny a univerzity hodnotily spolupráci jako smysluplnou: „Získáváme přímou zpětnou vazbu z terénu a můžeme reagovat.“ Současně se ale ukázala vnímaná strukturální nerovnost – spolupracující subjekty nemohou čerpat finanční podporu v rozsahu srovnatelném se školami, což „omezuje jejich aktivní zapojení“. Zazněla



také potřeba širšího zapojení kulturních institucí a neziskového sektoru. Zároveň z diskusí vyplynula nová oblast dopadu – vazba mezi MAP a univerzitami, která vedla k iniciaci kulatých stolů o přípravě budoucích učitelů.

Pracovníci školských poradenských zařízení

U pracovníků školských poradenských zařízení se projevil dopad projektu zejména v oblasti jejich profesního propojení se školami a zlepšení kvality mezioborové spolupráce. Projekt posílil možnosti pravidelného síťování s pedagogy, což umožnilo efektivnější sdílení specifických potřeb žáků a lepší koordinaci podpůrných opatření. Zavedení pracovních skupin zaměřených na reflexi odborných témat přineslo poradenským pracovníkům prostor pro společnou analýzu případů, výměnu zkušeností i metodické sjednocování postupů. Hodnocení zároveň ukázalo, že přetrvávají systémové výzvy, zejména omezené personální kapacity a nejednotnost požadavků ze strany různých aktérů (škol, rodičů).

Zřizovatelé a pracovníci veřejné správy

Zřizovatelé a pracovníci veřejné správy vnímali projekt MAP jako nástroj, který jim usnadnil dlouhodobé plánování investic a zlepšil přehled o potřebách škol. Jak uvedl jeden z účastníků: „Konečně víme, co školy plánují, a můžeme to koordinovat.“ Pozitivně byla hodnocena také lepším komunikace se školami a mezioborové propojování. Na druhé straně však zůstává spíše nižší a nerovnoměrná míra zapojení zřizovatelů. Někteří zřizovatelé jsou v pracovních skupinách aktivní, jiné se neúčastní vůbec. Vnímáním problémem je i absence reakce ministerstva (MŠMT) na podněty z území – „nahoru se to posílá, ale zpátky nic“.

Realizační tým a partneři projektu

Členové realizačního týmu a partneři projektu hodnotí dopady MAP pozitivně zejména v rovině profesního růstu, organizační kultury a spolupráce s aktéry. Projekt „naučil tým komunikovat napříč institucemi, pracovat s daty a reflexí dopadů“. Současně ale upozorňují na vysokou administrativní náročnost a nejasnou metodickou komunikaci s MŠMT. „Přechody mezi fázemi MAP nejsou plynulé, každá výzva má jiné podmínky a požadavky,“ zaznělo na rozhovorech se členy realizačního týmu. MAP nicméně sehrál zásadní roli při budování evaluační kultury – zavedl systematický sběr dat, skupinové diskuse i dotazníková šetření, což posílilo schopnost regionu reflektovat vlastní rozvoj.

Celkové hodnocení dopadů vzdělávacích aktivit projektu na jednotlivé cílové skupiny

Vyhodnocení vzdělávacích aktivit ukazuje celkově velmi vysokou míru spokojenosti napříč všemi cílovými skupinami a potvrzuje, že projekt významně přispěl k profesnímu rozvoji i zkvalitnění spolupráce v regionálním vzdělávacím ekosystému. Vedení škol hodnotilo aktivity jako vysoce přínosné z hlediska strategického řízení, práce s daty a podpory týmové kultury, přičemž oceňovalo také vysokou organizační úroveň a přímou využitelnost výstupů v praxi. Pedagogičtí pracovníci vyzdvihovali zejména srozumitelnou a odborně kvalitní náplň, která byla dobře přizpůsobena jejich aktuálním potřebám, a uváděli posílení svých metodických, digitálních i komunikačních kompetencí. Nepedagogičtí pracovníci popisovali efektivnější zapojení do školního prostředí, zatímco rodiče



ocenili zejména získaný přehled o vzdělávacích procesech a možnost zlepšit komunikaci se školou, přičemž jejich zpětná vazba byla jednoznačně pozitivní ve všech sledovaných oblastech. Spolupracující subjekty a pracovníci veřejné správy zdůrazňovali přínos aktivit pro mezioborovou a mezirezortní spolupráci, sdílení know-how a tvorbu společných metodických postupů. Pracovníci školských poradenských zařízení oceňovali především možnost síťování s pedagogy, sdílení specifických potřeb žáků a posílení case managementu, což vedlo k lepší koordinaci podpůrných opatření. Zvláštní dotazníky zaměřené na děti a žáky ukázaly, že aktivity přispěly k rozvoji tvořivosti, týmové spolupráce, komunikace i bezpečného klimatu ve třídě. Celkové výsledky potvrzují, že projekt nejen zvýšil odbornou úroveň jednotlivých skupin, ale také posílil jejich vzájemné propojení, což má dlouhodobý dopad na zvyšování kvality vzdělávání a efektivnější fungování celého lokálního vzdělávacího systému.

Tabulka č. 5: Celkové hodnocení dopadů vzdělávacích aktivit

Cílová skupina	Přínosnost tématu	Obsahová úroveň	Organizace	Relevance k potřebám	Využitelnost v praxi	Přínos ke kvalitě vzdělávání	Podpora spolupráce
Vedení škol	4,77	4,53	4,84	4,63	4,76	4,60	4,63
Pedagogičtí pracovníci	4,61	4,49	4,78	4,53	4,60	4,53	4,54
Nepedagogičtí pracovníci	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67
Spolupracující subjekty / odborní aktéři	4,55	4,45	4,55	4,45	4,36	4,45	4,36
Pracovníci veřejné správy, zástupci zřizovatelů)	4,50	5,00	5,00	4,50	4,50	4,50	5,00
Rodiče	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Ostatní	4,59	4,41	4,59	4,36	4,36	4,36	4,50



Dílčí EQ1: Jaké dopady má realizace projektu v oblasti zvýšení kvality vzdělávání?

Z výsledků všech evaluačních nástrojů vyplývá, že projekt MAP měl v ORP Ostrava jednoznačně pozitivní dopad na zvyšování kvality vzdělávání, a to jak z pohledu pedagogů, tak vedení škol. Kvantitativní data z dotazníku pro členy pracovních skupin (průměrný index naplnění potřeb 4,2 z 5 bodů, přičemž téměř polovina respondentů hodnotila dopad nejvyšším stupněm) potvrzují vysokou míru spokojenosti a relevance nabízených aktivit. Na uvedené poukazovala i kvantitativní data z dotazníkového šetření pro účastníky vzdělávacích akcí, kdy bylo průměrné hodnocení ze všech získaných dotazníků v této oblasti 4,55 z 5 možných. Nejlépe byly hodnoceny oblasti metodické a didaktické podpory výuky, rozvoje digitálních kompetencí a práce s různorodostí žáků. Z kvalitativních dat vyplývá, že MAP přispěl k obohacení metodického repertoáru pedagogů, zvýšení sebereflexe a sdílení dobré praxe napříč školami, čímž podpořil vznik komunit praxe a kulturu profesního učení. Pedagogové oceňovali především praktickou využitelnost a komunitní charakter vzdělávacích aktivit: „Školení jsou konkrétní, přinášejí nám nápady, které hned využijeme v hodinách.“ „Dřív jsme si nebyli jistí, jestli učíme dobře. Teď máme oporu v metodice a možnost to konzultovat.“ Projekt významně podpořil také rozvoj digitálních kompetencí a zvýšil motivaci k využívání nových technologií ve výuce, což mělo sekundární dopad i na kvalitu práce se žáky. Jeden z účastníků shrnul: „Díky MAPu se učíme pracovat s nástroji, které žáci používají běžně, a lépe je motivujeme.“ MAP zároveň posílil reflexivní kulturu vzdělávání – učitelé se učí hodnotit vlastní práci, sdílet zkušenosti a vyhodnocovat, co ve výuce funguje. Jak zaznělo v diskusích: „Naučili jsme se o výuce mluvit jinak, hledat, co funguje, a nebát se chyb.“ Díky principu „aktivit zespodu“ se vzdělávání zaměřovalo na skutečné potřeby škol, což zvýšilo jeho relevanci a praktický dopad: „Naše potřeby se promítly do akčního plánu – konečně se dělá to, co opravdu potřebujeme.“ V širším kontextu se projevil i posun ve vnímání kvality vzdělávání – od důrazu na formální výsledky směrem k celostnímu pojetí, které zahrnuje spolupráci, komunikaci, empatii, tvořivost a well-being: „Kvalita už není jen o známkách, ale o tom, jak se děti učí spolupracovat a přemýšlet.“ Pozitivní dopady podporovaly především vstřícnost realizačního týmu, flexibilní plánování aktivit, síťovací charakter projektu a bezplatnost vzdělávání. Mezi hlavní bariéry patřila vytíženost pedagogů, nemožnost opakování úspěšných akcí a nedostatečná koordinace nabídky vzdělávání s ostatními projekty. **Celkově však lze konstatovat, že projekt MAP významně zvýšil kvalitu vzdělávání v regionu – přinesl vyšší úroveň metodické práce, posílil profesní identitu pedagogů a proměnil kulturu učení ve školách. Jak to vystihla jedna z účastnic: „MAP nás naučil, že kvalita se nedá nařídit shora – musí vznikat společně.“**

Dílčí EQ2: Jaké dopady má realizace projektu v oblasti podpory spolupráce a výměny zkušeností mezi jednotlivými aktéry projektu?

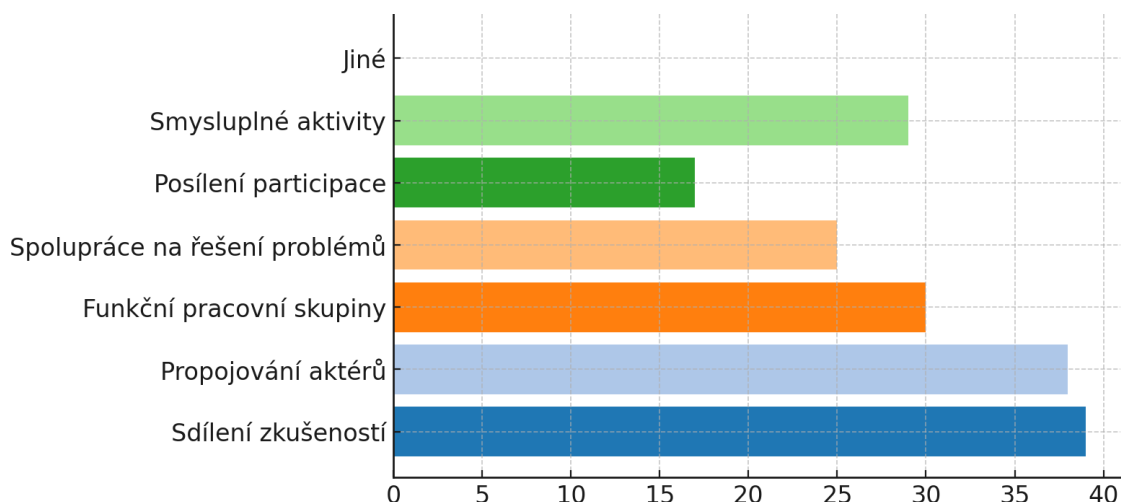
Projekt MAP IV ORP Ostrava významně posílil horizontální spolupráci mezi školami, odborníky a dalšími aktéry vzdělávacího systému. Pracovní skupiny byly účastníky hodnoceny jako prostor pro otevřenou komunikaci, sdílení zkušeností a výměnu různých pohledů na vzdělávání. Informanti z dotazníkového šetření i skupinových rozhovorů se členy pracovních skupin oceňovali zejména možnost poznávat jiné perspektivy a získávat inspiraci pro vlastní praxi. Spolupráci mezi jednotlivými



stakeholdery podporovala i účast na společných vzdělávacích aktivitách, kdy účastníci vzdělávacích aktivit v dotazníkovém šetření hodnotili, že tyto akce posilují spolupráci mezi jednotlivými aktéry průměrnou hodnotou 4,48 z 5 možných.

Tematické kulaté stoly a společná setkání pracovních skupin umožnila diskuzi specifických problémů z praxe a zároveň posílila vzájemnou důvěru a podporu mezi zúčastněnými institucemi. Jak zaznělo v rozhovorech: „Tematické kulaté stoly jsou skvělá příležitost diskutovat specifické problémy a získat jiný úhel pohledu.“ Z výsledků dotazníkového šetření se členy pracovních skupin vyplývá, že dopady projektu v oblasti spolupráce byly rovnoměrně rozloženy napříč hodnocenými oblastmi, přičemž nejčastěji zmiňovaným přínosem bylo propojování aktérů a sdílení zkušeností. Nejméně zastoupenou oblastí zůstává posílení participace, která se ukazuje jako důležitý potenciál pro další rozvoj projektu MAP V. Celkově lze uzavřít, že **MAP IV fungoval jako efektivní nástroj síťování, kolektivního učení a vzájemného profesního rozvoje v prostředí regionálního školství.**

Graf. č. 3. Dopady na spolupráci





EQ2: Co pomáhalo pozitivním dopadům realizace projektu a co jim naopak bránilo?

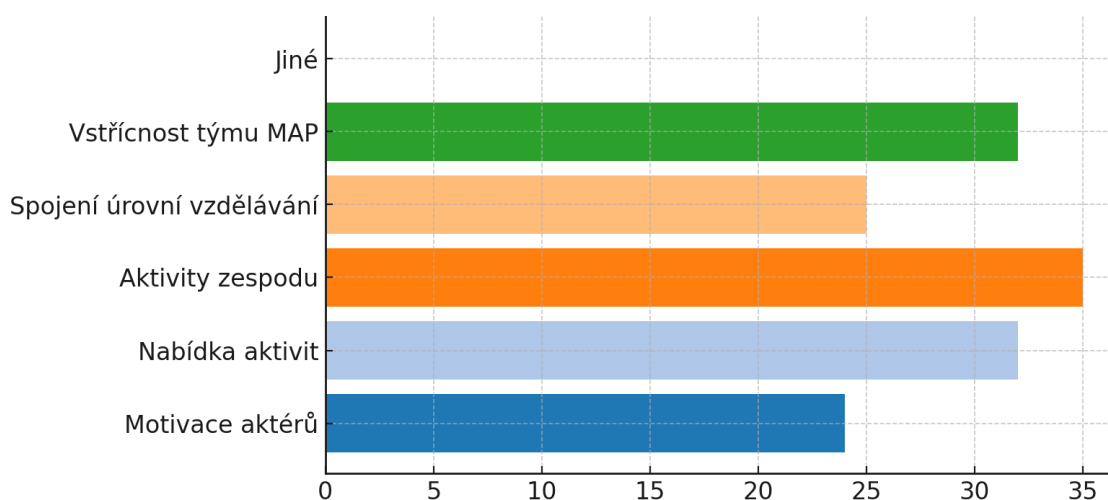
Analýza rozhovorů, zápisů z pracovních skupin i dotazníkového šetření v pracovních skupinách ukazuje, že na pozitivní dopady projektu měly zásadní vliv tři faktory: fungující a stabilní realizační tým, aktivní pracovní skupiny s pevným jádrem a participativní a flexibilní přístup ke školám.

Faktory podporující pozitivní dopady

Z rozhovorů s realizačním týmem a vedoucími pracovních skupin vyplynulo, že klíčovou roli sehrála **vstřícnost a stabilita personálního složení projektu**. V několika pracovních skupinách se vytvořilo „pevné jádro“, které zajistilo kontinuitu spolupráce, přenos zkušeností a udržení kvality výstupů. Podle informantů byla důležitá i osobní komunikace se školami, pravidelný kontakt a možnost přizpůsobovat nabídku aktivit aktuální poptávce. V praxi to znamenalo vedení databáze zájemců, aktivní informování škol o plánovaných vzdělávacích akcích a úpravu jejich formátu podle lokálních možností.

Z dotazníkového šetření se členy pracovních skupin vyplynulo, že nejvýznamnějšími podpůrnými faktory byly: **vstřícnost týmu MAP**, tvorba aktivit zespodu, tedy aktivní zapojování škol do přípravy obsahu, a otevřená komunikace mezi aktéry.

Graf. č. 4: Co pomáhá



Z rozhovorů dále vyplynulo, že flexibilita projektu představovala klíčovou přidanou hodnotu: „V MAP IV jsme mohli reagovat na aktuální potřeby škol – třeba na rostoucí zájem o umělou inteligenci nebo duševní zdraví žáků.“ Tento přístup umožnil realizátorům rychle reagovat na proměnlivé potřeby území, čímž byla zajištěna relevance a aktuálnost aktivit. K pozitivním faktorům, přispěla také metodická kultura spolupráce – pravidelné evaluační dotazníky a zpětná vazba umožňovaly průběžné doladování aktivit, což zvyšovalo jejich kvalitu a praktický dopad.



Faktory, které pozitivním dopadům bránily

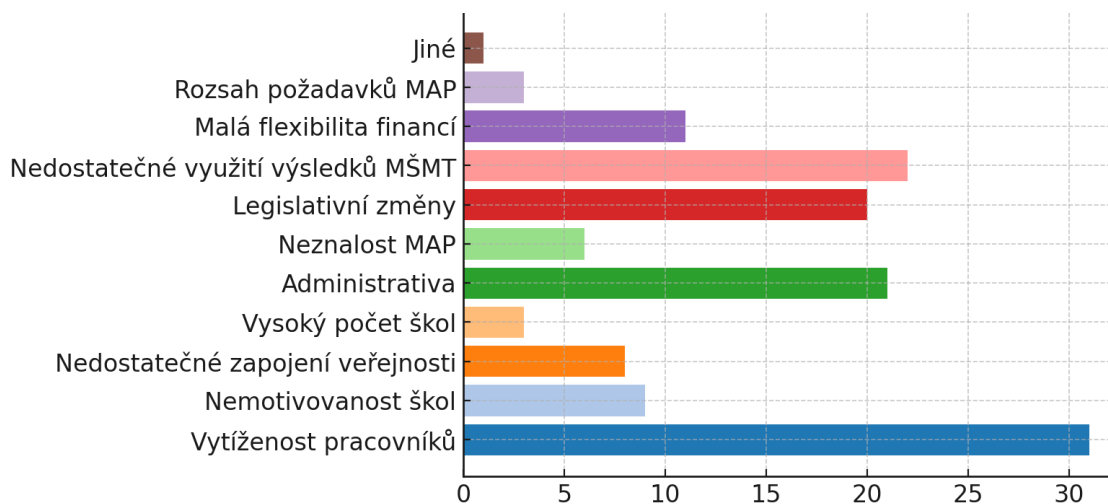
Hlavní bariérou napříč všemi zdroji byla vysoká administrativní náročnost projektu a opakované legislativní změny (zejména v oblasti DPP, úvazků a vykazování) v sektoru školství (tedy ne přímo v projektu MAP IV). Tuto oblast označilo za problematickou většina respondentů, kteří opakovaně hovořili o „**přetížení pracovníků škol administrativou**“. Administrativní zátěž byla často umocněna časovou vytížeností pedagogů – mnohé školy se účastní více paralelních projektů, což snižuje jejich kapacity. Tento jev byl výstižně popsán v zápisu realizačního týmu: „MAP je v davu – školám chodí desítky nabídek a není v jejich kapacitách účastnit se všech.“

Další brzdící faktory se týkaly systémové a komunikační roviny:

- zpožděná metodická podpora ze strany poskytovatele dotace – seminář pro příjemce se uskutečnil až půl roku po zahájení projektu,
- ne zcela dostatečná metodická opora a zpětná vazba z úrovně MŠMT, které „funguje směrem dolů, ale ne tolik směrem nahoru“,
- nižší motivace části členů pracovních skupin a rodičů k aktivní účasti.

Z dotazníkového šetření se členy pracovních skupin vyplynulo, že nejčastěji uváděnými překážkami spolupráce byly vytíženost pracovníků, administrativa (nesouvisející nutně s projektem) a nedostatečné využití výstupů projektu ze strany MŠMT.

Graf. č. 5: Co nepomáhá





Dílčí EQ3: Jaké neočekávané jevy ovlivnily dopady projektu?

Vedle očekávaných faktorů, které byly v projektové logice předpokládány (např. rozvoj profesních kompetencí, síťování, zvýšení kvality výuky), se v průběhu realizace projektu MAP objevilo několik neočekávaných jevů, které měly významný vliv na průběh i výsledné dopady projektu. Tyto jevy, ať už pozitivní či problematické, dokládají schopnost projektu reagovat na proměnlivé podmínky vzdělávacího prostředí a zároveň odhalují jeho vnitřní adaptabilitu i limity.

Pozitivní neočekávané jevy:

- **Rychlý nástup tématu umělé inteligence ve vzdělávání:** Jedním z nejvýraznějších neplánovaných momentů byl prudký zájem škol o téma umělé inteligence (AI), které se v průběhu realizace stalo novým vzdělávacím trendem. MAP na tuto poptávku pružně reagoval navýšením kapacit plánovaných seminářů. Tato flexibilní reakce byla školami mimořádně pozitivně hodnocena a vedla ke zvýšení účasti pedagogů na akcích. Jak zaznělo v diskusích, „učitelé chtějí držet krok s dobou“ a „AI je pro ně motivující, protože má okamžitou vazbu na praxi“. Z hlediska evaluačního rámce tak lze říci, že schopnost projektu reagovat na aktuální technologické změny posílila jeho relevanci, prestiž i inovační charakter.
- **Zvýšený zájem pedagogů o vzdělávání a profesní růst:** Dalším pozitivním neočekávaným jevem byl výrazný nárůst motivace pedagogů ke vzdělávání. Informanti opakovaně zmiňovali, že se mezi učiteli „zvýšila poptávka po kvalitních seminářích“ a „ochota věnovat čas profesnímu rozvoji“. Tento trend se projevil především u mladších pedagogů a vedl ke vzniku nových učebních komunit i mimo přímou strukturu MAP. Podle účastníků projekt „nastartoval chuť se zlepšovat“ a „ukázal, že profesní rozvoj může být zajímavý a smysluplný“. Tento jev lze interpretovat jako multiplikovaný dopad projektu – MAP se stal katalyzátorem změny postojů vůči profesnímu vzdělávání v širším měřítku.

Negativní neočekávané jevy:

- **Zpoždění semináře pro příjemce dotace:** Za nejvýznamnější z neplánovaných negativních jevů lze označit opožděné konání úvodního semináře pro příjemce dotace, který se uskutečnil až přibližně půl roku po zahájení realizace. Tato skutečnost zkomplikovala úvodní fázi projektu, zejména v oblasti administrativní orientace realizačního týmu a harmonizace metodických výkladů. Podle informantů z řad vedení projektu „bylo zpočátku obtížné sladit interpretaci pravidel a očekávání“, což si vyžádalo dodatečné úsilí při nastavování interních procesů.
- **Technické problémy v komunikaci s externími subjekty:** V několika případech došlo ke komunikačním komplikacím způsobeným blokadami e-mailů z městské domény na straně některých externích subjektů. Tento technický problém, ač zdánlivě marginální, zpomaloval předávání informací a ovlivnil koordinaci aktivit, zejména v úvodních měsících projektu. Realizační tým situaci řešil kombinací alternativních komunikačních kanálů (např. osobními schůzkami či přechodem na jiné e-mailové adresy), čímž se podařilo dopady minimalizovat.



- **Změny legislativy a metodických výkladů:** Dalším neočekávaným faktorem, který komplikoval plynulost realizace, byly změny legislativy a metodických pravidel ovlivňující vykazování práce, finanční reporting a administrativní procesy. Tyto změny vyžadovaly průběžné pře-nastavování vnitřních postupů a zvýšené nároky na koordinaci. Přestože tým MAP situaci zvládl bez zásadního narušení harmonogramu, tyto vnější okolnosti ukázaly určitou zranitelnost projektů závislých na centrálních rozhodnutích a metodických výkladech.



EQ3: Jak aktivity projektu reagovaly na potřeby jednotlivých cílových skupin?

Z dotazníkového šetření a z rozhovorů s pracovními skupinami vyplývá, že aktivity projektu flexibilně reagovaly na proměnlivé potřeby škol, pedagogů i žáků aj.. Potřeby byly průběžně zjišťovány z evaluačních dotazníků a diskuzí pracovních skupin. Obsah školení se přizpůsoboval aktuálním trendům (např. AI, rozvoj měkkých dovedností). U specifických cílových skupin (asistenti pedagoga, speciální pedagogové, přípravné třídy) byly aktivity koncipovány participativně, se zaměřením na spoluutváření obsahu. Projekt reagoval i na nově vznikající potřeby, např. v oblasti digitální gramotnosti a umělé inteligence, a rozvíjel témata, která si vyžádali sami aktéři. Z dotazníkového šetření v pracovních skupinách vyplývá, že se spolupráce zaměřovala i na zviditelnění potřeb, které dosud nebyly pojmenovány: „MAP často „otevřel oči“ v oblastech, které školy braly jako samozřejmost.“ Dále byl zmíněn zvýšený zájem pedagogů o další vzdělávání: „díky nabídce kvalitních seminářů a workshopů v rámci MAP se zvýšila motivace učitelů k profesnímu rozvoji, což se pozitivně odrazilo na vzdělávání i klimatu ve škole“. V následujícím textu se zaměříme na reakce na potřeby jednotlivých cílových skupin projektu.

Reakce na potřeby dětí a žáků

Aktivity určené žákům a dětem byly hodnoceny jako relevantní, přínosné a motivující, přičemž jejich přímý dopad se projevil **zejména v oblasti rozvoje tvořivosti, spolupráce a komunikace**. Nejčastěji byly zmiňovány programy Polytechnické vzdělávání v ZŠ v ORP Ostrava, Polytechnické vzdělávání a řemesla v MŠ v ORP Ostrava, Podnikatelské safari, aktivity pro žakovské parlamenty, Dramadílno, Poznej se a rozvíjej se atd. Učitelé tyto programy popisovali jako inspirativní, konkrétní a prakticky využitelné: „Tyto aktivity děti baví, nutí je přemýšlet, spolupracovat a hledat řešení – nejsou jen pasivními posluchači.“ Pedagogové zároveň upozorňovali, že kvalita výstupů těchto aktivit úzce souvisí s mírou aktivního zapojení dětí a podporou ze strany školy. Jak zaznělo: „Úspěch aktivit závisí na tom, jak jsou žáci zvyklí spolupracovat a přemýšlet.“ Projekt také významně přispěl k rovnosti příležitostí ve vzdělávání. Aktivity byly organizovány tak, aby byly místně dostupné školám z různých částí ORP, včetně menších obcí ORP s nižšími možnostmi mimoškolního vzdělávání. Tento přístup pomohl zapojit širší spektrum dětí a zmírnit nerovnosti mezi školami v centrech a na periferiích. Z výpovědí vyplývá, že projekt podporoval i rozvoj měkkých dovedností – děti se učily komunikovat, vyjadřovat své názory a respektovat druhé. Učitelé vnímali, že účast na aktivitách zvyšuje sebevědomí žáků a podporuje jejich chuť učit se.

Reakce na potřeby rodičů a veřejnosti

Oblast práce s rodiči a veřejností zůstává i **nadále částečnou výzvou**. Přestože některé akce – například zaměřené na bezpečnost na internetu nebo workshopy o rizicích digitální komunikace – zaznamenaly výrazný zájem, celková účast rodičů byla nižší než očekávaná. V rozhovorech informanti uváděli, že rodiče často vnímají tyto akce jako volnočasové a nepovinné, což snižuje jejich motivaci:



„Rodiče jsou často unavení, nemají čas a školní akce už nevnímají jako něco, co se jich týká profesně nebo rodičovsky.“

Osvědčilo se, pokud byla aktivita zprostředkována přímo školou, s níž mají rodiče osobní vazbu. Přímé pozvání třídním učitelem nebo vedením školy zvyšovalo účast a důvěru: „Když akci doporučí škola, kam chodí jejich dítě, rodiče přijdou spíš, než když to vidí na plakátu.“ Dotazníkové šetření napříč pracovními skupinami potvrdilo, že hlavním přínosem projektu pro rodiče není nutně přímá účast na aktivitách, ale zlepšení informovanosti a komunikace se školami. „Rodiče lépe rozumí vzdělávání, což jim pomáhá lépe podporovat své děti doma.“ Z uvedeného vyplývá, že rodiče profitují z projektu spíše nepřímou – prostřednictvím otevřenějších komunikačních kanálů, nových přístupů pedagogů a lepší dostupnosti informací. MAP tak přispěl k budování důvěry mezi školami a rodinami, i když přímé zapojení rodičů zůstává omezené.

Reakce na potřeby pedagogů a nepedagogických pracovníků

Projekt velmi dobře reagoval na potřeby pedagogických pracovníků, kteří dlouhodobě vyjadřují zájem o **prakticky orientované a kvalitní vzdělávání**. Nabídka aktivit byla hodnocena jako relevantní, pestrá a dobře organizovaná, přičemž její silnou stránkou bylo, že vycházela z požadavků „zespodu“ – tedy přímo od škol: „Dřív jsme dostávali nabídky, které se nás netýkaly, teď si téma můžeme určit sami.“ Pedagogové oceňovali především odbornou úroveň lektorů, přímou využitelnost obsahu a možnost sdílení zkušeností mezi školami. V diskusích se opakovaně objevovala zmínka o rozvoji digitálních kompetencí, metodické podpoře, posilování komunikačních a organizačních dovedností. Zaznamenán byl také nárůst vnitřní motivace pedagogů k profesnímu rozvoji, což ilustruje např. tento výrok z evaluačních dotazníků jednotlivých aktivit: „Zvedla se chuť se vzdělávat. Když vidíme, že to má smysl, přijdeme i po práci.“ Jako limit se ukázala vytíženost pedagogů a „přehlcení“ nabídkami školení od různých subjektů, přičemž MAP byl vnímán jako nejrelevantnější zdroj – kvalitní a bezplatný. Projekt zároveň cíleně reagoval na potřeby nepedagogických pracovníků, kteří hrají klíčovou – byť často nedostatečně viditelnou – roli v každodenním chodu školy. Projekt vedl k posílení jejich role v pedagogicko-výchovném procesu a celkovému zlepšení funkčního klimatu školy.

Reakce na potřeby vedení škol a školských zařízení

Zástupci vedení škol hodnotili reakci projektu na své potřeby jako velmi přínosnou, zejména v oblasti **sdílení dobré praxe, síťování a strategického řízení**. MAP jim umožnil „vidět za hranice vlastní školy“, inspirovat se u jiných a rozvíjet spolupráci se zřizovateli. „Konečně máme prostor, kde se můžeme potkávat, nejen soutěžit.“ Zástupci vedení ocenili, že projekt přináší aktuální legislativní informace, metodickou podporu a přehled o dotačních příležitostech, což posiluje jejich rozhodovací kompetence. Významný přínos spatřují i v tom, že MAP umožňuje artikulovat potřeby škol vůči vyšším úrovním řízení – kraji a ministerstvu. Zazněla ovšem i frustrace z nedostatečné zpětné vazby od MŠMT: „Informace posíláme nahoru, ale nevíme, co se s nimi děje.“ Celkově však projekt naplňuje potřeby vedoucích pracovníků v rovině profesní, komunikační i strategické a přispívá k budování kultury spolupráce mezi vedeními škol.



Reakce na potřeby zřizovatelů a pracovníků veřejné správy

Zřizovatelé a pracovníci veřejné správy oceňují, že projekt reagoval na jejich potřebu získat přehled o investičních záměrech škol a zlepšit koordinaci plánování v území. MAP se stal pro zřizovatele a pracovníky veřejné správy zdrojem informací o investičních i neinvestičních prioritách školství v jednotlivých městských částech: „Konečně máme komplexní přehled o tom, co školy potřebují a kdy to chtějí dělat.“ Některé městské části zapojily zástupce zřizovatele přímo do pracovních skupin, čímž se posílila vzájemná komunikace. Přesto se ukázalo, že míra zapojení zřizovatelů je nerovnoměrná – zatímco v některých obvodech probíhá aktivní spolupráce, jinde je účast minimální. Projekt tedy reaguje na potřeby zřizovatelů úspěšně tam, kde existuje zájem o spolupráci, avšak vyžaduje cílenější zapojení v dalších lokalitách.

Reakce na potřeby pracovníků školských poradenských zařízení

Vyhodnocení projektu ukázalo, že aktivity projektu významně podpořily pracovníky školských poradenských zařízení zejména v oblasti síťování a mezioborové spolupráce. Projekt vytvořil prostor pro pravidelný kontakt s pedagogy, což poradenským pracovníkům umožnilo lépe sdílet specifické potřeby jednotlivých žáků, sladit postupy a zlepšit návaznost podpůrných opatření. Důležitou součástí byly také pracovní skupiny zaměřené na reflexi odborných témat, v nichž mohli pracovníci společně diskutovat aktuální výzvy, přístupy a metodické postupy. Současně však evaluace poukázala na trvalé limity, zejména v oblasti nedostatečných personálních kapacit a nejednotnosti požadavků kladených na poradenské pracovníky ze strany škol i rodičů. Projekt tak významně přispěl ke zkvalitnění spolupráce a odborné podpory, ale zároveň potvrdil potřebu dlouhodobějšího systémového posílení této profesní skupiny.

Reakce na potřeby spolupracujících subjektů

Projekt velmi dobře reagoval na potřeby širší odborné veřejnosti a spolupracujících institucí. Zástupci neziskových organizací, knihoven, univerzit a sociálních služeb oceňovali **mezioborový charakter MAP, který umožnil propojit vzdělávací, sociální a komunitní rozměr rozvoje území:** „MAP otevřel oči i v oblastech, které školy dříve braly jako samozřejmé.“

Účastníci z těchto institucí vnímali přínos projektu v lepším porozumění systémovým vazbám mezi vzděláváním, sociálními službami a komunitním životem. Univerzity zdůraznily přínos ve formě zpětné vazby z praxe – díky účasti v pracovních skupinách mohly reflektovat, jak jejich absolventi obstávají v reálném školním prostředí. Současně upozorňovaly na limity zapojení – zejména omezené možnosti financování aktivit mimo rámec škol, což snižovalo kontinuitu spolupráce.

Nenaplněné potřeby a oblasti pro zlepšení

Tematická analýza otevřených odpovědí v dotaznících pro členy pracovních skupin a výpovědí z rozhovorů (individuálních i skupinových) ukazuje, že ačkoli projekt MAP reagoval na většinu identifikovaných potřeb, existují oblasti, které zůstávají částečně nenaplněné nebo vyžadují hlubší rozvoj v následující fázi projektu.



Jedním z opakujících se témat je **propojení vzdělávacích aktivit s reálnou školní praxí**. Pedagogové oceňují kvalitu lektorů a inspirativnost seminářů, ale zároveň upozorňují, že „někdy chybí konkrétní ukázky z výuky nebo možnost vidět, jak se dané metody skutečně aplikují ve třídě“. V následujícím období by proto bylo vhodné posílit praktickou rovinu vzdělávání, například prostřednictvím demonstračních hodin, vzájemných hospitací či sdílených videozáznamů z praxe.

Další oblastí pro rozvoj je **kontinuita podpory**. Část aktivit je vnímána jako jednorázová – účastníci postrádají navazující mentoring, zpětnou vazbu nebo možnost dlouhodobějšího doprovázení při zavádění nových metod do výuky. Jak uvedla jedna z učitelek: „Školení bylo skvělé, ale pak jsme na to zůstali sami.“ Zavedení mentorských a koučovacích forem podpory by proto mohlo významně zvýšit efektivitu vzdělávacích intervencí.

Za významný limit je považován také **nedostatek personálních kapacit škol**, který omezuje možnosti účasti na aktivitách projektu. Přetížení pedagogů a absence zástupů v době školení snižuje účinnost i rovnoměrnost zapojení škol. Tento problém by bylo vhodné řešit flexibilnějším plánováním termínů, větší nabídkou online formátů či finanční podporou náhradních úvazků během vzdělávání.

Několik respondentů upozornilo na potřebu **lepšího zapojení neziskových organizací a knihoven**. Tyto instituce vnímají, že se jim nedaří plně uplatnit svůj potenciál v rozvoji čtenářské a občanské gramotnosti či komunitního vzdělávání. V dalším období by proto bylo vhodné vytvořit partnerský rámec spolupráce (např. mikrogranty, společné pracovní skupiny či pilotní projekty), který by posílil jejich roli jako přirozených vzdělávacích center.

Celkově lze konstatovat, že tyto nenaplněné potřeby se netýkají nedostatků v činnosti projektu, ale spíše odrážejí jeho další rozvojový potenciál. MAP vytvořil funkční infrastrukturu spolupráce, která nyní potřebuje hlubší kontinuitu, větší zapojení partnerů a silnější návaznost na školní praxi. Tyto kroky mohou v příští fázi projektu významně zvýšit dlouhodobý dopad aktivit na kvalitu vzdělávání v území.



EQ4: Jaké dopady má implementace akčních plánů na relevantní cílové skupiny?

Z rozhovorů s vedoucími pracovních skupin, členy realizačního týmu a z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že implementace akčních plánů měla měřitelné pozitivní dopady na tři hlavní úrovně: rozvoj kompetencí jednotlivých aktérů, zlepšení kvality a relevance vzdělávání a posílení spolupráce a strategického plánování v území.

Akční plány v projektu MAP ORP Ostrava IV představovaly klíčový nástroj překladu strategických cílů do konkrétních opatření. Jejich implementace se ukázala jako funkční mechanismus, který efektivně propojil analytické výstupy projektu s každodenní praxí škol. Z rozhovorů vyplynulo, že školy vnímají akční plány nejen jako administrativní povinnost, ale především jako praktický rámec pro plánování, reflexi a strategické řízení. Jak uvedl jeden z vedoucích pracovníků: „Díky akčním plánům jsme si poprvé opravdu systematicky pojmenovali priority školy a přemýšlíme o nich i v delším horizontu.“

Aktéři zároveň uvádějí, že se díky práci na akčních plánech lépe orientují v souvislostech mezi prioritami a reálnými potřebami škol, a že MAP vnímají jako dlouhodobé kontinuum směřující ke společnému cíli. Implementace akčních plánů tedy přispěla nejen ke zvýšení kvality vzdělávání a profesionalizaci pedagogických pracovníků, ale i k posílení odpovědnosti škol za rozvoj vzdělávací politiky na místní úrovni a k upevnění partnerské spolupráce mezi institucemi v regionu.

Dále budeme vycházet z dotazníků pro účastníky implementačních aktivit MAP. První zpracovávaný dotazník je Dotazník ke Vzdělávacím aktivitám MAP IV, který byl vyplněn účastníky akce vždy bezprostředně po vzdělávací akci. Celkově jsme takto získali 1249 dotazníků (1169 žen a 69 mužů). Pro přehlednost můžeme uvést rozdělení vyplňujících do cílových skupin projektu.

Tabulka č. 6: Cílové skupiny vyplňující dotazník

Kategorie	Počet	Podíl
Ředitel/ka nebo zástupce ředitele ZŠ	142	11 %
Ředitel/ka nebo zástupce ředitele MŠ	124	10 %
Pedagogický pracovník/pracovnice ZŠ	512	41 %
Pedagogický pracovník/pracovnice MŠ	311	25 %
Nepedagogický pracovník/pracovnice MŠ	77	6 %
Nepedagogický pracovník/pracovnice ZŠ	10	<1 %
Zřizovatel/zaměstnanec zřizovatele	21	2 %
Člen/členka pracovní skupiny	4	<1 %
Pracovník/pracovnice spolupracující organizace	6	<1 %
Ostatní (jiné)	37	3 %
Celkem	1 249	100 %



Dále lze uvést celkové hodnocení dopadů realizovaných aktivit. Z výsledků je zřejmé, že byly aktivity ve všech hodnocených oblastech hodnoceny zcela nadprůměrně – a to v nejvyšší možné kategorii hodnotící stupnice.

Tabulka č. 7: Celkové zhodnocení dopadů realizovaných aktivit

Hodnocená oblast	Průměrné hodnocení (1–5)
Přínosnost tématu	4,65
Obsahová úroveň (srozumitelnost, odbornost, klima)	4,81
Organizace (přihlašování, průběh, realizace)	4,84
Relevance k potřebám účastníků	4,53
Využitelnost v praxi	4,51
Přínos ke zvýšení kvality vzdělávání	4,55
Podpora spolupráce mezi aktéry vzdělávání	4,48

Z odpovědí účastníků vzdělávacích aktivit v rámci projektu MAP IV vyplývá vysoká míra spokojenosti s obsahem, organizací i praktickou využitelností jednotlivých vzdělávacích akcí.

Respondenti ve svých hodnoceních často zdůrazňovali, že vzdělávací aktivity byly velmi přínosné, srozumitelné a inspirativní, a to jak z hlediska odbornosti lektorů, tak z pohledu okamžité použitelnosti získaných poznatků v praxi.

Účastníci oceňovali především prakticky zaměřený charakter vzdělávání, který jim umožnil nejen získat nové informace, ale zároveň si vyzkoušet konkrétní metody, pokusy či postupy využitelné ve výuce. Nejčastěji zmiňovaným přínosem byly ukázky badatelsky orientovaných činností, zejména fyzikálních pokusů s běžně dostupnými materiály (např. práce s čokoládou, měření teploty, experimenty s potravinami), ale také sdílení konkrétních příkladů z praxe a možnost diskutovat o tom, jak získané poznatky implementovat do výuky v mateřských i základních školách.

Velmi pozitivně byla hodnocena rovněž kvalita lektorů – jejich odbornost, schopnost předávat informace srozumitelně a vstřícná atmosféra, kterou během aktivit vytvářeli. Účastníci často uváděli, že lektorky a lektori dokázali zaujmout i ty, kteří se dané problematice věnují méně, a že dokázali přizpůsobit výklad různým úrovním zkušeností přítomných pedagogů. Tato kombinace odbornosti, přístupnosti a interaktivity byla označována jako jeden z hlavních důvodů vysoké spokojenosti se vzděláváním.

Za nejméně přínosné části aktivit účastníci považovali teoretičtější pasáže, které podle jejich názoru mohly být stručnější či více propojené s praktickými ukázkami. Řada respondentů ale zároveň uvedla, že „celá aktivita byla přínosná“, což ukazuje na obecně vysoké hodnocení celkového konceptu vzdělávání.

Pokud jde o nově získané kompetence, účastníci nejčastěji zmiňovali rozvoj schopnosti pracovat s badatelskými metodami ve výuce, vést děti k samostatnému objevování a experimentování, ale také



lepší orientaci v oblasti online bezpečnosti a rizik spojených s digitálními technologiemi. Respondenti uváděli, že si z aktivit odnesli nové nápady, jak rozvíjet zvědavost žáků, jak propojit teoretické poznatky s praxí a jak tvořivě přistupovat k plánování vzdělávacích činností.

V části zaměřené na posílení stávajících kompetencí účastníci nejčastěji reflektovali zlepšení v oblasti inovativního přístupu k výuce, schopnost lépe nastavovat pravidla pro bezpečné používání technologií nebo efektivněji využívat experimenty a praktické ukázky při výuce. Z odpovědí vyplývá, že aktivity přispěly ke zvýšení sebedůvěry pedagogů v práci s novými metodami a k posílení jejich profesního rozvoje.

Účastníci ve svých doporučeních pro budoucnost často žádali o pokračování podobně zaměřených seminářů, s důrazem na rozšiřování praktických ukázek, experimentů a sdílení dobré praxe mezi školami. Někteří rovněž vyjádřili přání zaměřit se na nové, netradiční materiály a témata, která by dále rozvíjela jejich kreativitu i motivaci žáků.

Celkově lze shrnout, že vzdělávací aktivity v rámci projektu MAP IV byly účastníky vnímány jako vysoce přínosné, odborně kvalitní a prakticky využitelné. Vedle rozvoje konkrétních kompetencí pedagogických pracovníků přispěly rovněž k posílení spolupráce mezi školami a dalšími aktéry vzdělávání, k výměně zkušeností a k celkovému zvyšování kvality vzdělávacího prostředí v regionu.

V rámci dotazníkového šetření byly hodnoceny i aktivity realizované pro žáky. Z dotazníku „Hodnocení aktivity“ (celkem 1 583 odpovědí z 153 různých aktivit) vyplývá, že účastníci hodnotili akce velmi pozitivně – průměrné hodnocení spokojenosti dosáhlo 3,98 z 5, zatímco průměrné sebehodnocení nově nabytých poznatků bylo 2,97 z 5 (škála 1–5).

Z výsledků vyplývá, že většina účastníků hodnotila vzdělávací aktivity velmi pozitivně. Nejvyšší hodnocení (4 a 5 bodů z 5) převažují, což svědčí o vysoké spokojenosti s obsahem, průběhem i přínosem jednotlivých akcí. Celkové průměrné hodnocení 3,98 potvrzuje, že aktivity byly vnímány jako přínosné, srozumitelné a dobře organizované.

Tabulka č. 8: Celkové vyhodnocení aktivit pro žáky

Ukazatel	Hodnota
Celkový počet respondentů	1 583
Počet hodnocených aktivit	153
Průměrné hodnocení akce (1–5)	3,98
Průměrná míra naučeného (1–5)	2,97

Pokud jde o vnímané nově nabyté poznatky, rozložení odpovědí ukazuje širší variabilitu. Přibližně polovina respondentů uvedla střední hodnoty (3–4), což naznačuje, že se účastníci v různé míře naučili nové dovednosti nebo získali nové poznatky, přičemž část z nich reflektovala spíše upevnění již známých informací. Celkový průměr 2,97 tak lze interpretovat jako solidní, avšak mírnější vnímaný přínos ve srovnání s celkovou spokojeností.



Z kombinace obou ukazatelů vyplývá, že vzdělávací aktivity jsou účastníky vnímány velmi příznivě, a že i přes odlišnou hloubku nově získaných poznatků přispívají ke zvyšování motivace, rozvoji měkkých dovedností a posílení pozitivního vztahu k dalšímu vzdělávání.

Tabulka č. 9: Spokojenost s akcí a nově nabitě poznatky

Hodnocení (1–5)	Jak se Vám akce líbila?	Jak moc jste se naučil/a něco nového?
1	67	282
2	68	272
3	286	417
4	550	319
5	592	238

Z kvalitativních výpovědí vyplývalo, že byly školení hodnoceny velice kladně. Z odpovědí účastníků vzdělávacích aktivit vyplývá celkově pozitivní zpětná vazba a zájem o pokračování podobných akcí. **Účastníci, žáci základních škol, uváděli, že se jim aktivity líbily, byly pro ně zábavné, poučné a přínosné, a oceňovali především možnost zapojení, otevřenou atmosféru a interaktivní formu práce.**

V otevřených odpovědích se nejčastěji objevovala slova jako „bylo to super“, „poučné“, „zábavné“, což ukazuje, že aktivity byly vnímány komplexně pozitivně. Obzvláště dobře byly hodnoceny programy, které nabízely aktivní zapojení účastníků, hravost, skupinovou spolupráci a prostor pro vlastní vyjádření. V případech, kde byly aktivity koncipovány jako interaktivní (např. „Divadlo utlačovaných“), respondenti oceňovali, že se mohli sami zapojit, přemýšlet o různých situacích a zkoušet řešit konkrétní problémy.

Pokud jde o nejméně přínosné části, většina respondentů uváděla, že se jim „nelíbilo nic“ – tedy že žádnou slabou stránku neshledali. Menší část dotázaných zmínila drobné výhrady, například že by uvítali delší trvání akce nebo více prostoru pro diskuzi.

V otázkách zaměřených na nové poznatky se objevovala témata jako řešení konfliktů, komunikace s ostatními, vzájemná pomoc, empatie a spolupráce. Účastníci uváděli, že si z aktivit odnášejí vědomí, že „na kamarádech záleží“, že „je důležité svěřit se ostatním“ a že se naučili „komunikovat s lidmi“ nebo „řešit nepříjemné konverzace“. To naznačuje, že aktivity přispěly nejen k rozvoji sociálních a komunikačních kompetencí, ale také k posílení sebereflexe a porozumění mezilidským vztahům.

Z hlediska organizačního rámce lze konstatovat, že akce probíhaly bez větších komplikací a byly účastníky hodnoceny jako dobře připravené a srozumitelné. Respondenti ocenili přístup lektorů a celkovou atmosféru, která umožňovala otevřenost, humor a bezpečné prostředí pro vyjádření názorů.

Celkově lze shrnout, že aktivity v rámci projektu byly účastníky velmi dobře přijaty a přispěly k rozvoji nejen znalostí, ale i měkkých dovedností, které podporují osobnostní a sociální rozvoj.



Projekt tak významně naplňuje své cíle v oblasti podpory vzdělávání, prevence rizikového chování a rozvoje participativních forem učení.

V neposlední řadě byly vyhodnocovány aktivity pro děti mateřských škol. Z odpovědí vyučujících (n=170), kteří reflektovali průběh a dopad aktivit na děti, vyplývá velmi pozitivní hodnocení celkového přínosu i průběhu akcí. Pedagogové opakovaně uváděli, že děti byly do programu aktivně zapojené, bavilo je sledovat i účastnit se jednotlivých částí a reagovaly s velkým zájmem. Aktivity byly podle respondentů vhodně přizpůsobené věku dětí, srozumitelné a přiměřeně dlouhé, přičemž obzvlášť oceňovali kombinaci čtení, tvoření, dramatizace a pohybových prvků.

Tabulka č. 10: Vyhodnocení aktivit pro děti mateřských škol

Ukazatel	Hodnota
Celkový počet hodnocení	170
Počet hodnocených aktivit	50
Průměrné hodnocení akce (1–5)	4,43
Průměrná míra naučeného (1–5)	3,41

Mezi nejčastěji zmiňované přínosy patří rozvoj komunikačních dovedností, spolupráce a empatie. Učitelé uváděli, že děti se díky aktivitám naučily lépe vyjadřovat své pocity, přání a názory, naslouchat druhým a chápat rozdílné pohledy. V případě aktivit zaměřených na čtenářství (Čtení není nuda) pedagogové hodnotili pozitivně rozvoj vztahu dětí ke knihám a k předčítání, ale také přirozené propojení čtení s výtvarnými či pohybovými činnostmi, které podporovaly pozornost a fantazii.

Za nejvíce přínosné části označovali učitelé zejména interaktivní formu práce, dramatické hry, tvořivé dílny a pantomimické prvky. Velmi oceňovali profesionální přístup lektorů, jejich schopnost navázat s dětmi kontakt a vytvořit bezpečné, podnětné a přátelské prostředí.

Jako méně vhodné bývaly označeny pouze některé dílčí momenty – především přílišná délka programu u mladších dětí a někdy také nižší koncentrace pozornosti po delším čtení. Pedagogové doporučovali drobné úpravy v časovém rozsahu (např. zkrácení na 30 minut) nebo doplnění o další vizuální podněty (např. ukázky ilustrací).

Co se týče nových poznatků dětí, vyučující uváděli, že si děti odnesly zejména posílení sociálních dovedností a schopnost pracovat v kolektivu. U mladších dětí došlo k upevnění základních poznatků o světě kolem nich, k rozšíření slovní zásoby a porozumění novým pojmům. Aktivity podle učitelů napomáhaly rozvoji tvořivosti, představivosti a schopnosti reagovat na nové situace.

Z doplňkových komentářů vyplývá, že pedagogové považují aktivity za vhodně doplňující běžnou výuku a často je zařazují do tematických týdnů nebo projektových dnů. Respondenti oceňují spolupráci s organizátory, přínosné materiály a metodickou inspiraci pro další práci s dětmi. Mnozí vyučující projevíli zájem o opakování či rozšíření podobných aktivit.



Celkově lze shrnout, že vzdělávací aktivity určené dětem MŠ byly z pohledu vyučujících velmi úspěšné, kvalitně připravené a didakticky přínosné. Umožnily rozvoj měkkých dovedností, posílily vztah dětí k učení i čtení a přispěly k rozvoji bezpečné a tvořivé atmosféry ve třídách.

Dílčí EQ4: Jaké nové kompetence získali aktéři z jednotlivých cílových skupin projektu?

Z dotazníků pro účastníky vzdělávacích akcí i rozhovorů v pracovních skupinách vyplývá, že zapojení do MAP IV přineslo aktérům rozvoj v celé škále odborných i měkkých kompetencí. Respondenti nejčastěji zmiňovali:

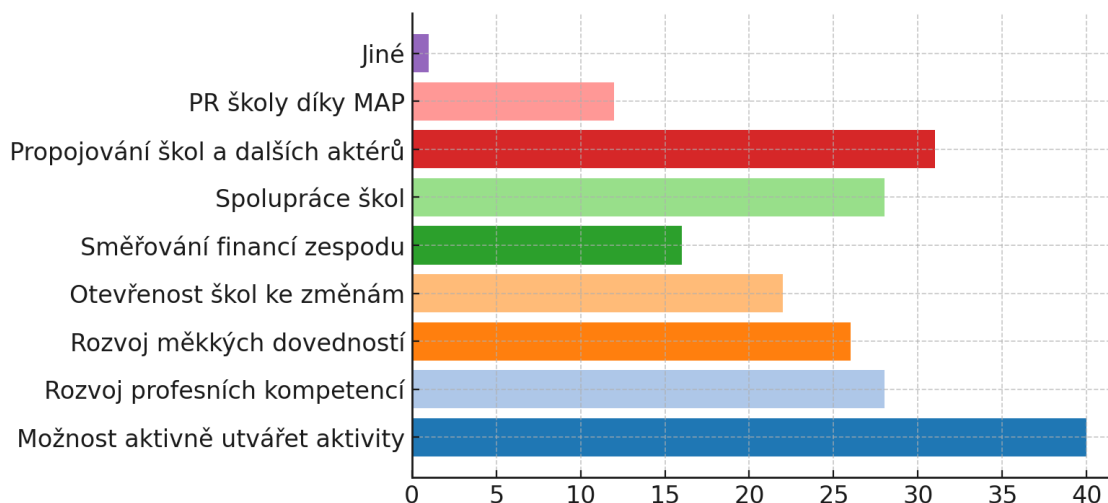
- **komunikaci a týmovou spolupráci,**
- **rozvoj měkkých dovedností (soft skills),**
- **strategické plánování a řízení projektů,**
- **práci s umělou inteligencí a digitálními technologiemi,**
- **porozumění systému vzdělávání v ORP a schopnost reagovat na změny v legislativě.**

Citace z dotazníkového šetření pro členy pracovních skupin výstižně shrnuje dopady na rozvoj profesních dovedností: „Díky zapojení do projektu MAP jsme na našem pracovišti získali nové kompetence v oblasti efektivní spolupráce s partnery, strategického plánování rozvoje vzdělávání a sdílení dobré praxe. Projekt nám umožnil rozšířit odborné znalosti, zlepšit schopnosti v řízení projektů a evaluaci, a posílit komunikační dovednosti při plánování a realizaci společných aktivit.“

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že projekt MAP byl účastníky hodnocen velmi pozitivně. Průměrné hodnocení naplnění potřeb činilo 4,2 z 5 bodů, což potvrzuje vysokou míru spokojenosti napříč cílovými skupinami. Nejčastěji uváděnými přínosy byly zlepšení kvality vzdělávání, rozvoj profesních a osobnostních kompetencí pedagogů, zvýšená informovanost a posílení spolupráce mezi aktéry vzdělávacího systému. Mezi doplňkové přínosy respondenti zařazovali také efektivnější využívání učebních materiálů a technologií, přenos inovací mezi školami a zavádění nových metod výuky. Ve svých slovních odpovědích zdůrazňovali především rozšíření nabídky profesního vzdělávání, možnost síťování a výměny zkušeností mezi školami a pedagogy. Jak uvedl jeden z respondentů: „Získali jsme nové kontakty, podporu, inspiraci a možnost porovnávat praxi s jinými školami.“ Tyto výsledky potvrzují, že projekt MAP naplňuje svou funkci jako efektivní nástroj profesního rozvoje a platforma pro sdílení a spolupráci v území.



Graf. č. 6: Přínosy akčního plánování



Tab. č. 11: Nové kompetence byly patrné napříč cílovými skupinami:

Cílová skupina	Získané kompetence
Zástupci vedení škol, školských zařízení a zřizovatelé	Strategické plánování, evaluace, vedení týmů, práce s daty
Pracovníci ve veřejné správě	Koordinace mezi institucemi, orientace v legislativě, práce s analytickými podklady, řízení vzdělávacích procesů
Spolupracující subjekty (ostatní aktéři ve vzdělávání)	Mezioborová spolupráce, sdílení know-how, metodická koordinace, implementace inovací
Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci	Metodické inovace, práce s AI, komunikace s rodiči, mentoring, podpora žáků se specifickými potřebami
Děti a žáci (včetně marginalizovaných skupin)	Rozvoj tvořivosti, technické dovednosti, podnikavost, posílení sebedůvěry, schopnost řešit problémy
Rodiče	Porozumění vzdělávacím procesům, efektivnější komunikace se školou, podpora domácího učení
Pracovníci školských poradenských zařízení	Síťování se školami, sdílení specifických potřeb žáků, reflexe odborných témat, sjednocování postupů, efektivní case-management
Veřejnost	Zvýšené povědomí o vzdělávacích inovacích, porozumění roli škol, participace na komunitních aktivitách

Rozvoj kompetencí potvrzují i data z pracovních skupin, které hodnotily implementaci jako „proces učení všech zúčastněných aktérů“, vedoucí k „většímu sebevědomí v profesních rozhodnutích“.



Dílčí EQ5: Jaké přínosy implementace akčních plánů vnímají aktéři z jednotlivých cílových skupin?

Implementace akčních plánů přinesla cílovým skupinám – dětem, rodičům, pedagogům i odborné veřejnosti – významné přímé i nepřímé přínosy. Celkově došlo ke zlepšení kvality vzdělávání, rozvoji kompetencí a dovedností, zvýšení informovanosti a posílení spolupráce mezi všemi aktéry vzdělávacího procesu.

Přínosy pro děti a žáky

Díky cíleným aktivitám podporujícím jejich potřeby a zájmy se zlepšily podmínky pro učení a rozvoj. Došlo k zavádění nových metod výuky a širšímu využívání moderních technologií a učebních materiálů. Pedagogové popisují vyšší motivaci žáků k učení a větší zájem o prakticky orientované aktivity. Děti tak profitují z pestřejší, inovativní a na jejich potřeby zaměřené výuky.

Přínosy pro rodiče

Akční plány přinesly lepší informovanost a větší zapojení rodičů do vzdělávacího procesu. Rodiče lépe rozumějí cílům škol a jsou ochotnější spolupracovat. Zlepšení komunikace mezi městem, školami a rodinami vedlo k posílení důvěry a partnerství: „Zlepšení komunikace mezi městem, školou a rodinami zlepšuje důvěru a spolupráci.“ Rodiče se díky tomu lépe orientují ve vzdělávání svých dětí a dokážou je účinněji podporovat v domácí přípravě i při rozvoji zájmů.

Přínosy pro pedagogy i nepedagogické pracovníky

Pedagogové oceňují především možnost realizovat konkrétní školení dle svých potřeb, což bylo opakovaně hodnoceno jako velmi přínosné („velmi kladně hodnoceno navazování školení na konkrétní potřeby“). Zastřešení financování vzdělávacích aktivit prostřednictvím MAP umožnilo uskutečnit školení, která by školy samy nedokázaly financovat. Pedagogové hodnotí pozitivně příležitost „ověřit si nové metody v praxi a sdílet zkušenosti s kolegy z jiných škol“. Došlo ke zvýšení profesní jistoty, k rozvoji schopnosti reflektovat dopady výuky a k efektivnějšímu plánování rozvoje školy. Kulaté stoly a další formy síťování umožnily sdílet praxi, získat nové perspektivy a navázat užitečné kontakty.

Přínosy pro vedení škol

Z pohledu vedení škol akční plány posílily strategickou kulturu řízení, poskytly lepší přehled o investičních i neinvestičních potřebách škol v území a umožnily cíleněji plánovat rozvoj vzdělávací infrastruktury.



EQ5: Co podporovalo pozitivní dopady implementace akčních plánů a co jim bránilo?

Z výpovědí účastníků, vedoucích pracovních skupin i členů realizačního týmu vyplývá, že implementaci akčních plánů nejvíce podporovala kombinace stabilních vztahů, otevřená komunikace a flexibilního přístupu k řízení. Jako zásadní byla vnímána otevřená a vstřícná komunikace mezi realizačním týmem a školami, která umožňovala rychlé řešení problémů a úpravu aktivit podle aktuálních potřeb. Přibližně 75 % respondentů dotazníkového šetření pro členy pracovních skupin uvedlo, že právě „otevřenost komunikace a vstřícnost týmu MAP“ byly pro úspěšnou realizaci akčních plánů klíčové.

Významnou roli hrála také ochota adaptovat plánované aktivity podle situace v terénu, například úprava termínů nebo změna lektorů. Tento přístup posiloval pocit spoluzodpovědnosti a zapojení všech aktérů. Podpurným faktorem byla i důsledná evaluace, která nebyla vnímána jako formální kontrolní mechanismus, ale jako nástroj rozvoje a zlepšování. Jak uvedl jeden z vedoucích pracovních skupin: „Když víme, že si můžeme kdykoliv zavolat nebo se osobně sejít, plánování je efektivnější. Vzniká důvěra a chuť dělat věci společně.“

Naopak mezi faktory, které implementaci komplikovaly, patřila především časová vytíženost pedagogů a vedoucích pracovníků škol a školských zařízení, která omezovala jejich možnost zapojení do plánování, a dále administrativní náročnost projektové agendy, jež někdy zpomalovala proces schvalování či změn akčních plánů. Přes tyto dílčí bariéry lze konstatovat, že projekt MAP vytvořil efektivní systém řízení a podpory implementace, založený na důvěře, participaci a otevřené komunikaci, který umožnil realizovat akční plány s reálným dopadem na praxi škol.

Dílčí EQ 6: Jaké neočekávané jevy ovlivňovaly dopady implementace akčních plánů?

Z rozhovorů i dotazníkového šetření v pracovních skupinách vyplývá, že implementaci akčních plánů ovlivnila řada neočekávaných jevů, které měly jak pozitivní, tak i negativní dopad na průběh a výsledky realizace. Mezi pozitivní neočekávané jevy patřil především zvýšený zájem o vzdělávání v oblasti umělé inteligence a digitálních kompetencí, který se objevil v průběhu projektu a vedl k rozšíření kapacity vzdělávacích aktivit. Druhým významným pozitivním jevem byla větší angažovanost pedagogů, která souvisela s rostoucím povědomím o dopadech projektu. Jakmile se ukázaly konkrétní výsledky realizovaných aktivit, školy začaly projevovat vyšší ochotu aktivně se zapojovat do plánování i realizace. Zaznamenáno bylo rovněž zlepšení mezioborové spolupráce – vznikly nové vazby mezi školami, neziskovými organizacemi, univerzitami a dalšími partnery, které často přesáhly rámec samotného projektu a přerostly v trvalejší formy spolupráce.

Naopak mezi negativní neočekávané jevy patřily zejména technické problémy s komunikací, způsobené blokadou e-mailů z městské domény některými externími subjekty, což komplikovalo předávání informací a koordinaci aktivit. Dalším faktorem byla zpožděná komunikace s poskytovatelem dotace, kdy se úvodní seminář pro příjemce konal až několik měsíců po zahájení



realizace, což ztížilo včasnou orientaci realizačního týmu v metodických postupech. Kromě toho se projekt potýkal se změnami legislativy a pracovněprávních předpisů, které zvýšily administrativní náročnost vykazování a nutnost úprav interních procesů.

Přes uvedené komplikace se však realizačnímu týmu dařilo reagovat adaptivně a konstruktivně, často hledáním alternativních řešení a úpravou postupů v reálném čase. Díky této flexibilitě nebyla ohrožena kvalita výstupů projektu ani jeho hlavní cíle. Naopak, schopnost rychle se přizpůsobovat změnám a reagovat na nové podněty potvrdila odolnost a profesionalitu realizačního týmu i funkčnost nastavených komunikačních a organizačních mechanismů v rámci implementace akčních plánů.

Dílčí EQ7: Jak reagovala implementace akčních plánů na potřeby jednotlivých cílových skupin?

Závěrečná analýza ukazuje, že implementace akčních plánů v rámci projektu MAP reagovala na aktuální potřeby škol, pedagogů i širší vzdělávací komunity. Tento přístup se stal jedním z hlavních faktorů úspěšnosti projektu, protože umožnil, aby se akční plány nestaly pouze formálním dokumentem, ale skutečně „živým rámcem“ řízení rozvoje vzdělávání v území. Jak uvedl jeden z účastníků: „Akční plán už nebyl jen tabulka v excelu, ale nástroj, se kterým jsme mohli opravdu pracovat.“

Pedagogové uváděli, že implementace akčních plánů přinesla konkrétní a měřitelné změny v každodenní praxi škol. Mezi nejčastěji zmiňované přínosy patřilo rozšíření výuky o nové vzdělávací metody, širší využívání digitálních technologií, větší otevřenost ke sdílení mezi školami a zlepšení komunikace s rodiči a zřizovateli. Tento vývoj potvrzuje, že akční plány fungovaly nejen jako nástroj strategického řízení, ale i jako prostředek ke kultivaci profesní komunity učitelů. V několika školách vedla jejich implementace k systematickému začlenění kolegiální podpory, mentoringu a reflexe výuky.

Z hlediska rodičů a veřejnosti byla reakce implementace spíše nepřímá, avšak významná. Zvýšila se transparentnost a dostupnost informací o vzdělávacích aktivitách, školy začaly otevřeněji komunikovat výsledky a více zapojovat rodiče do života školy. Rodiče tak profitovali zejména prostřednictvím zlepšené komunikace, jasnějších informací a větší důvěry ve školní prostředí, i když přímá účast na aktivitách zůstala nižší než původně očekávaná.

U odborné veřejnosti a neziskových organizací přinesla implementace akčních plánů významné posílení partnerské spolupráce. MAP se stal pro tyto subjekty platformou pro mezioborový dialog, která umožnila propojit vzdělávací, sociální a komunitní rozměr rozvoje území. Vznikly nové vazby mezi školami, univerzitami, knihovnami a NNO a dalšími spolupracujícími subjekty, které často přetrvávají i mimo rámec projektu. Tento rozvoj partnerství přispěl k udržitelnosti aktivit po skončení projektu a vytvořil základ pro dlouhodobou spolupráci mezi formálním a neformálním vzděláváním.

Z dotazníkového šetření mezi členy pracovních skupin vyplývá, že průměrné hodnocení naplnění potřeb činilo 4,2 z 5 bodů, přičemž téměř polovina respondentů hodnotila implementaci akčních



plánů plným počtem. To dokládá vysokou míru spokojenosti s obsahem i způsobem realizace. Přesto tematická analýza odpovědí identifikovala několik oblastí, které zůstávají částečně nenaplněné. Respondenti upozorňovali zejména na nedostatečné propojení aktivit s reálnou školní praxí – chyběly konkrétní ukázky z výuky, přímé příklady aplikace metodik a sdílení zkušeností z běžných tříd. Učitelé ocenili inspiraci z workshopů, ale zároveň uváděli, že „některé věci zůstávají teoretické, chybí prostor vidět, jak to funguje ve skutečné třídě“.

Další oblastí pro zlepšení je kontinuita podpory – část aktivit měla spíše jednorázový charakter bez navazujícího mentoringu, kolegiálních hospitací či dlouhodobého doprovázení. To vedlo k oslabení efektu u některých škol, které by přivítaly možnost následné podpory při implementaci nových metod. Současně se ukázalo, že nedostatek personálních kapacit ve školách – zejména malých a mateřských – často brání plnému využití nabídky projektu. Pedagogové jsou přetížení a nemají čas na účast ve všech plánovaných aktivitách. Někteří respondenti vyjádřili také přání silnějšího zapojení pokrokových škol do plánování a realizace aktivit, což by mohlo posílit princip sdílení dobré praxe a přenášení inovací napříč územím.

Celkově lze konstatovat, že implementace akčních plánů v rámci MAP reagovala na potřeby jednotlivých cílových skupin komplexně, otevřeně a adaptivně. Dokázala vyvažovat systémové cíle s konkrétními požadavky škol, čímž přispěla nejen k efektivnějšímu řízení vzdělávacího rozvoje, ale také k posílení pocitu spoluzodpovědnosti a důvěry mezi aktéry v území. Projekt tak naplnil svůj záměr stát se praktickým nástrojem rozvoje kvality vzdělávání a zároveň živým systémem, který se umí učit a přizpůsobovat potřebám praxe.



Doporučení a poučení

Na základě zjištění z rozhovorů, skupinových diskusí a dotazníkového šetření byly formulovány následující doporučení pro další fázi rozvoje místního akčního plánování v území ORP Ostrava.

1. Strategické a systémové rámce

Projekt MAP IV prokázal, že místní akční plánování představuje funkční nástroj koordinace a rozvoje vzdělávací politiky v území. Pro další etapu je klíčové:

- **Udržet a dále rozvíjet spolupráci** mezi školami, zřizovateli, neziskovými organizacemi, univerzitami a poradenskými službami. Doporučuje se zachovat funkční pracovní skupiny, podporovat jejich mezioborový charakter a zajistit kontinuitu složení i přenos zkušeností mezi fázemi projektu.
- **Zlepšit koordinaci a provázanost projektů** v území (MAP, krajské a městské programy, projekty NPI, MŠMT aj.), např. formou přehledné „mapy strategií“ umožňující školám orientaci v dostupných iniciativách a financování.
- **Zvýšit flexibilitu financování** – doporučuje se alokovat část finančních prostředků na operativní a cílenou podporu aktuálních potřeb škol, aby bylo možné reagovat na nové priority bez nutnosti zásadních změn projektového plánu.
- **Podpořit kontinuitu mezi fázemi MAP** – zajistit hladký přechod mezi projekty a zachování odborných a personálních kapacit, čímž se posílí stabilita a dlouhodobý dopad aktivit.
- **Posílit komunikaci s MŠMT**, zejména v oblasti metodické podpory a obousměrné zpětné vazby.

2. Rozvoj aktérů a kapacit

Evaluace prokázala, že MAP významně přispívá k profesnímu růstu pedagogických i řídicích pracovníků. Pro zvýšení efektivity lze doporučit:

- **Zacílit vzdělávací podporu dle typu aktérů** – diferencovat nabídku podle specifických potřeb pedagogických a nepedagogických pracovníků, vedení škol, školských zařízení a zřizovatelů.
- **Rozvíjet mentoringové a koučovací formy podpory**, které by navazovaly na jednorázové vzdělávací aktivity a posilovaly udržitelnost změn ve výuce i řízení školy.
- **Dále podpořit odborné a podpůrné profese** (školní psychology, speciální pedagogy, logopedy, asistenty pedagoga) prostřednictvím cílených vzdělávacích modulů a sdílení dobré praxe.

3. Tematické a obsahové směry

Na základě identifikovaných potřeb cílových skupin se doporučuje:

- **Zaměřit se na oblast duševního zdraví a well-beingu** žáků i pedagogů; rozvíjet aktivity prevence stresu, vyhoření a podpory resilience ve školách.



- **Rozvíjet kulturu práce s chybou** a podporovat klima důvěry a spolupráce ve třídách i mezi školami.
- **Posílit rovnost příležitostí** – diferencovat nabídku aktivit podle věku, typu školy a potřeb žáků se speciálními vzdělávacími potřebami či dětí z periferních částí území.
- **Podporovat rodičovské kompetence** a zapojení rodin do vzdělávacího procesu; zaměřit se na srozumitelnou komunikaci a využít participativní a komunitní formáty spolupráce.
- **Rozvíjet digitální gramotnost**, navázat na úspěšná školení o umělé inteligenci a doplnit je o témata prevence digitálních závislostí, mediální gramotnosti a etiky technologií.

4. Podpora komunikace a participace

Zjištění ukázala, že projekt přispěl k posílení důvěry a otevřenosti ve vzdělávacím systému, avšak participace rodičů a veřejnosti zůstává nižší. Proto lze doporučit:

- **Rozšířit zapojení veřejnosti a rodičů** prostřednictvím komunitních akcí, školních festivalů, PR aktivit a osobních pozvánek.
- **Zviditelnit dopady MAP** mezi širokou veřejností – komunikovat konkrétní výsledky a příběhy z praxe prostřednictvím webů škol, sociálních sítí a lokálních médií.
- **Motivovat zřizovatele k aktivnímu zapojení** do pracovních skupin a využívání výstupů MAP při plánování investic a rozvoje vzdělávání.

Projekt MAP IV prokázal schopnost pružně reagovat na nové výzvy a aktuální trendy ve vzdělávání, zejména v oblasti umělé inteligence a digitálních technologií. Tento potenciál je žádoucí dále rozvíjet prostřednictvím prohloubení spolupráce s univerzitami, které mohou díky propojení teorie a praxe významně přispět k inovaci přípravy budoucích učitelů i k rozvoji společných výzkumných aktivit zaměřených na kvalitu vzdělávání v území. Klíčové je rovněž udržet reflexivní a participativní charakter projektu, kdy jsou aktivity plánovány a realizovány „zezdola“, na základě skutečných potřeb škol, jejich pedagogických týmů a širších komunit, v nichž školy působí



Spolufinancováno
Evropskou unií



Použitá literatura

- American Psychological Association. (2016). Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct [online]. Dostupné z <http://www.apa.org/ethics/code/>
- Braun V, Clarke V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Holloway, W, Jefferson T. (2013). *Doing Qualitative Research Differently: Free Associations, Narrative and the Interview Methods*. London: SAGE.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, MPSV. (nedatováno). Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014–2020. [online]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/documents/21802/11646967/Metodika_pro_evaluaci_nesouteznich_projektu_OPZ.pdf-1/b455344a-012f-415d-b2a9-a313704e6abb?t=1565781790323



Seznam použitých zkratk

a kol.	a kolektiv
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	cirka, přibližně
č.	číslo
ČR	Česká republika
EQ	evaluační otázka
IROP	Integrovaný regionální operační program
MAP	Místní akční plánování
MK	Ministerstvo kultury
MMO	Magistrát města Ostravy
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
ORP	Obec s rozšířenou působností
PPP	pedagogicko-psychologická poradna
PS	pracovní skupina
resp.	respektive
s.	strana
SPC	speciálně pedagogické centrum
SM	statutární město
ŠPP	školní poradenské pracoviště
tis.	tisíc
ZŠ	základní škola